



CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE SALUD PRIVADA

INTEGRANTES:

- FIGUEROA, ANGELES FIORELLA
- GIAMBRONI, AGUSTINA INÉS
- GOMEZ, MATIAS LUCIANO
- RODRIGUEZ JOSEFINA



CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE SALUD PRIVADA

Figuroa, Ángeles Fiorella - Giambroni, Agustina Inés - Gómez, Matías Luciano - Rodríguez, Josefina

fiore272012@gmail.com - agusgiambroni@gmail.com -
matiaslucianogomez3112@gmail.com - josefinarood@gmail.com

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
5. OBJETIVO	6
6. MARCO METODOLÓGICO	6
7. MARCO TEÓRICO	7
7.1. Control de Gestión:	7
7.2. Palancas de Control de Simons:	7
7.3. Estructura Organizacional:	8
7.4. Indicadores de Control:	9
7.5. Cuadro de Mando Integral (CMI):	9
7.6. Presupuesto:	10
7.7. Ciclo PDCA:	11
8. APLICACIÓN	12
8.1. Relevamiento de la situación actual:	12
8.1.1. Palancas de control:	12
8.1.1.1. Sistema de creencias:	12
8.1.1.2. Sistema de límites:	12
8.1.1.3. Sistema de control y diagnóstico:	14
8.1.1.4. Sistema de control interactivo:	14
8.2. Aplicación de herramientas de Control de Gestión:	17
8.2.1. Centros de Responsabilidad:	17
8.2.2. Presupuestos:	17
8.2.3. Indicadores:	22
8.2.4. Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral:	27
8.2.5. Matriz de iniciativas:	30
9. RECOMENDACIONES	31
10. CONCLUSIONES	32
11. REFERENCIAS	33
12. APÉNDICE	34



1. RESUMEN

Este trabajo de campo se centra en un examen exhaustivo del control de gestión en CardioTuc S.R.L., una empresa dedicada a los servicios cardiológicos que ha estado operando desde 1984. CardioTuc S.R.L. es reconocida por su oferta de tratamientos de diagnóstico y atención médica de alta complejidad en el campo cardiovascular, atendiendo a una amplia gama de pacientes y brindando servicios médicos de alta calidad.

El objetivo principal de esta investigación es identificar y analizar las problemáticas y deficiencias en la gestión de la empresa. Para lograr este propósito, se emplean diversas herramientas de análisis estratégico. Entre estas herramientas se incluye la evaluación de la arquitectura organizacional, lo que implica analizar la estructura jerárquica y funcional de la organización, identificando roles y responsabilidades. Además, se aborda la definición de la misión, visión y valores de la empresa, lo cual proporciona una visión más clara de su propósito y orientación a largo plazo.

También se lleva a cabo un análisis FODA, que involucra la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, permitiendo una evaluación completa del entorno interno y externo en el que opera CardioTuc S.R.L. Además, se emplea el Cuadro de Mando Integral, un enfoque de gestión estratégica que se utiliza para medir y controlar el rendimiento de la empresa en función de múltiples perspectivas, como la financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Una vez concluido el análisis, se pueden observar distintas variaciones en el presupuesto, indicadores útiles para la toma de decisiones de la empresa, como por el ejemplo el 20% de las obras sociales con las cuales CardioTuc tiene convenio acumulan el 80% de los pacientes atendidos.

Posteriormente se generan recomendaciones que buscan mejorar el rendimiento y la eficacia de la organización. Estas recomendaciones se basan en las conclusiones obtenidas de la evaluación, con el objetivo de fortalecer las áreas críticas y superar las deficiencias identificadas. El propósito es que CardioTuc S.R.L. pueda no solo mantener su posición destacada en el mercado de la salud cardiovascular sino también continuar brindando servicios de calidad y excelencia a sus pacientes y médicos asociados.

Las principales conclusiones incluyen la ausencia de una estrategia formalizada, la falta de indicadores y sistemas de control adecuados, y áreas de mejora identificadas, como la segregación de funciones y la inversión en capacitación del personal. El enfoque en la atención centrada en el paciente y la adaptabilidad a las condiciones económicas cambiantes son aspectos clave.

Palabras Clave: Control de gestión - Cuadro de mando integral - Indicadores - Presupuesto - Sector Salud



2. INTRODUCCIÓN

CardioTuc S.R.L. es una clínica especializada en cardiología ubicada en la localidad de San Miguel de Tucumán.

En 1984 en un grupo de amigos cardiólogos, surgió la idea de juntarse y ser algo más que médicos por separado, dando lugar al nacimiento de CardioTuc SRL.

La clínica cuenta con 8 consultorios cardiológicos, guardia cardiológica, unidad coronaria con 8 camas y 2 camas suplementarias, sala de hemodinamia, no poseen un quirófano propio por lo cual tienen convenio con el SanatorioTuc S.A. para el uso de dichas instalaciones.

La empresa está conformada por 10 socios, 2 médicos gerentes, 8 médicos residentes, 3 hemodinamistas, 2 cirujanos, 8 enfermeros, 8 consultores y 6 administrativos.

CardioTuc cuenta también con la residencia cardiológica, los residentes ingresan como médicos clínicos y luego de 4 años reciben su título de médico cardiólogo.

Los servicios que ofrece CardioTuc son:

1. Ergometría: Prueba de esfuerzo o prueba de ejercicio que evalúa la respuesta del corazón y el sistema cardiovascular ante el esfuerzo físico controlado, generalmente en una cinta de correr o en una bicicleta estática.
2. Ecocardiología: Utiliza ultrasonidos para generar imágenes del corazón y sus estructuras, permitiendo evaluar la función cardíaca, la circulación sanguínea y posibles anomalías o enfermedades.
3. Electrofisiología: Estudia las actividades eléctricas del corazón para diagnosticar y tratar trastornos del ritmo cardíaco, como arritmias, utilizando técnicas avanzadas, como la ablación por catéter.
4. Unidad coronaria: Es una sección especializada en hospitales para el manejo intensivo y tratamiento de pacientes con enfermedades coronarias agudas, como infartos de miocardio.
5. Marcapaseología: Incluye la instalación y seguimiento de marcapasos y dispositivos de estimulación cardíaca para regular el ritmo cardíaco.
6. Angiografía digital: Procedimiento que utiliza rayos X y un agente de contraste para visualizar los vasos sanguíneos, en especial las arterias coronarias, permitiendo detectar bloqueos o estrechamientos.
7. Cardiología infantil: Se centra en el diagnóstico y tratamiento de afecciones cardíacas en bebés, niños y adolescentes, abordando enfermedades congénitas y adquiridas del corazón.
8. Cirugía cardiovascular: Intervenciones quirúrgicas para tratar enfermedades cardíacas, como bypass coronario, reparación o reemplazo de válvulas, cirugía de aneurisma aórtico, entre otras.
9. Holter cardiológico 3 canales: Dispositivo portátil que registra continuamente la actividad eléctrica del corazón durante 24 horas o más, utilizando tres electrodos para detectar y registrar posibles arritmias o trastornos del ritmo cardíaco.



10. Hemodinamia intervencionista: Se refiere a procedimientos invasivos que utilizan imágenes de rayos X para diagnosticar y tratar afecciones cardiovasculares, como angioplastias, colocación de stents, entre otros, en tiempo real.

Estos servicios representan un amplio espectro de diagnóstico, tratamiento y cuidado en el campo de la cardiología, abarcando desde pruebas no invasivas hasta procedimientos quirúrgicos especializados.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa CardioTuc se encuentra en una situación crítica que se ha ido deteriorando durante varios años, lo que plantea una amenaza inminente para su continuidad. Este declive en su rendimiento operativo y económico ha sido intensificado por la falta de elementos fundamentales necesarios para su adecuada dirección y funcionamiento. Algunos de los problemas que enfrenta incluyen:

- Misión, visión y valores informales e incommunicados: la empresa carece de una declaración sólida de su propósito, su visión a futuro y los valores que la guían. Esta ausencia dificulta la alineación de los empleados con los objetivos de la organización y la toma de decisiones estratégicas coherentes.
- Ausencia de límites y controles éticos: la carencia de un sistema de límites y controles éticos ha permitido la realización de prácticas no éticas dentro de la organización. Esto ha conducido a una disminución en las utilidades, erosionando la confianza dentro de la organización.
- Sistema de control y diagnóstico poco desarrollados: la empresa no cuenta con un sistema sólido de control y diagnóstico que permita monitorear y evaluar de manera efectiva su desempeño. Esta falta de visibilidad dificulta la toma de decisiones informadas y oportunas.
- Falta de un sistema de incentivos: la ausencia de un sistema de incentivos ha llevado a una desmotivación generalizada entre los empleados. Esta falta de motivación se traduce en una disminución en la efectividad y la eficiencia de su trabajo, lo que afecta negativamente a los resultados de la empresa.
- Falta de uso de indicadores de gestión: la falta de indicadores clave de gestión ha dejado a la empresa sin las herramientas necesarias para medir, evaluar y mejorar su desempeño operativo y financiero de manera sistemática y eficaz.
- Ausencia de segregación de funciones: la falta de segregación de funciones dentro de la empresa plantea riesgos significativos en términos de control interno y posibles conflictos de interés.

En resumen, la empresa CardioTuc se encuentra en una situación crítica debido a la ausencia de elementos esenciales para su funcionamiento efectivo y eficiente. Abordar estos problemas es fundamental para restaurar su viabilidad y asegurar su futuro en un entorno empresarial competitivo y desafiante.



4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la estructura general del sistema de control y cuáles son sus componentes clave?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño que se utilizan para evaluar el rendimiento estratégico y cómo se relacionan con los objetivos estratégicos?
- ¿Cuáles son los factores críticos que han contribuido al éxito de la empresa y qué debilidades o áreas de mejora se identifican en los procedimientos actuales?

5. OBJETIVO

El objetivo central de este trabajo es identificar y analizar las problemáticas y deficiencias en los sistemas de gestión de la empresa y elaborar un plan de mejora continua que permita a CardioTuc transformar sus problemas de rendimiento y pérdidas económicas en oportunidades para incrementar su competitividad en el mercado de salud privada, mejorar su rendimiento operativo y económico, promover una cultura organizacional ética y orientada al logro de resultados.

De dicho objetivo derivan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar y describir el diseño de los sistemas de control en la empresa, identificar sus componentes y características.
- Identificar indicadores que favorezcan la toma de decisiones estratégicas.
- Reconocer los factores claves de éxito, identificando debilidades en los procedimientos y áreas de mejora.

6. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación adopta un enfoque mixto. El objetivo fundamental de este diseño consiste en comprender y abordar problemáticas específicas que afectan a una comunidad vinculada a un entorno particular. El enfoque principal radica en proporcionar información que sea útil para orientar la toma de decisiones en proyectos, procesos y reformas estructurales.

La recopilación de datos se lleva a cabo mediante una combinación de métodos, incluyendo la observación de los trabajadores, entrevistas, así como el análisis de datos históricos de la empresa. Para el análisis de datos se obtuvo acceso a las bases de datos de la empresa siendo las mismas una fuente confiable.

Para llevar a cabo las entrevistas, se emplea un método de muestreo no probabilístico que se basa en la selección de participantes voluntarios. Se realizaron 4 entrevistas, donde todas fueron con un diseño semi estructurado, permitiendo indagar más sobre los temas que iban surgiendo en las mismas. Fueron entrevistados los 2 gerentes, 1 socio y 1 empleado.



7. MARCO TEÓRICO

7.1. Control de Gestión:

Anthony (2007) define al control de gestión como “un proceso mediante el cual una organización planifica, monitorea y ajusta sus actividades y recursos para lograr sus metas y objetivos de manera eficaz. Implica la identificación de indicadores clave de rendimiento, la medición del desempeño, el análisis de desviaciones y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario. Este proceso se realiza a lo largo de todos los niveles jerárquicos de la organización y abarca aspectos financieros y no financieros.

El control de gestión se compone de varios elementos esenciales:

- Planificación estratégica: Involucra la definición de la visión, misión y objetivos de la organización, así como la formulación de estrategias para alcanzarlos.
- Establecimiento de estándares: Implica la determinación de medidas y estándares de desempeño que sirvan como referencia para evaluar el progreso hacia los objetivos.
- Medición y seguimiento: Comprende la recopilación y análisis de datos relevantes para evaluar el desempeño actual en comparación con los estándares establecidos.
- Análisis de desviaciones: Consiste en identificar las diferencias entre el desempeño real y el esperado, investigando las causas de estas desviaciones.
- Toma de decisiones: Basado en la información obtenida, se toman decisiones para ajustar las actividades y recursos con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.

El control de gestión desempeña un papel crucial en las organizaciones por varias razones:

- Facilita la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos.
- Permite la toma de decisiones informadas y oportunas.
- Contribuye a la optimización de recursos y la eficiencia operativa.
- Facilita la identificación y corrección de desviaciones.
- Promueve la mejora continua y la adaptación a cambios en el entorno empresarial.”

7.2. Palancas de Control de Simons:

R. Simons (1995) propuso que el control en una organización no se limita a la gestión financiera y la medición del desempeño, sino que debe comprender un enfoque más amplio que incluye cuatro palancas clave para influir en el comportamiento y la dirección estratégica. A continuación, se presenta una descripción de las "Palancas de Control" de Simons.

- Palanca de Creencias: La palanca de creencia se refiere a la comunicación de los valores, la cultura y las creencias de la organización. Implica la creación de una cultura organizacional que promueva la comprensión y el compromiso con los objetivos estratégicos. Simons argumenta que las creencias compartidas influyen en el comportamiento de los empleados y pueden alinear sus acciones con los objetivos estratégicos de la organización. La misión, visión y valores que sean definidos por las empresas alinean los esfuerzos hacia los mismos objetivos.



- Palanca de Límites: La palanca de límites se relaciona con la definición de límites y restricciones dentro de la organización. Establece reglas y políticas que limitan ciertas acciones y comportamientos. Estas restricciones son fundamentales para evitar comportamientos no deseados o riesgos que podrían poner en peligro los objetivos estratégicos de la organización. Las normativas y regulaciones, tanto internas como externas, son ejemplos de esta palanca.
- Palanca de Control y Diagnóstico: La palanca de diagnóstico se enfoca en el establecimiento de estándares y medidas para evaluar el desempeño actual y pasado de la organización. Se utiliza para supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Incluye herramientas tradicionales de contabilidad de gestión, como los informes financieros y los indicadores clave de rendimiento (KPI). Esta palanca ayuda a la organización a entender dónde se encuentra en términos de desempeño y a identificar desviaciones.
- Palanca de Control Interactivo: La palanca de interacción se centra en la comunicación y la colaboración dentro de la organización. Facilita la interacción entre diferentes partes interesadas, como equipos, departamentos y niveles jerárquicos, para discutir y compartir información sobre los desafíos y las oportunidades estratégicas. Estas interacciones permiten a la organización adaptarse y tomar decisiones ágiles en respuesta a cambios en el entorno empresarial. La segregación de funciones es un principio fundamental de control interno que implica la asignación de responsabilidades y autoridades de manera que una sola persona o entidad no tenga control sobre todas las fases críticas de una actividad o proceso empresarial. El objetivo principal es prevenir fraudes y errores al limitar la posibilidad de que una persona pueda cometer y encubrir irregularidades.

7.3. Estructura Organizacional:

Robbins, Coulter y DeCenzo (2017) definen a la estructura organizacional como la forma en que una organización diseña y organiza sus componentes, como departamentos, equipos y roles, para alcanzar sus objetivos y metas. Establece cómo se divide el trabajo, se establece la autoridad, se coordina la comunicación y se toman decisiones en la organización.

La estructura organizacional se representa con un organigrama que es “una representación gráfica y jerárquica de la estructura organizativa de una empresa”. Muestra las relaciones y la distribución de autoridad, responsabilidad y funciones entre los diferentes departamentos, unidades, puestos y empleados. Este diagrama proporciona una visión clara de la cadena de mando, la comunicación y la estructura de toma de decisiones de una organización.”



7.4. Indicadores de Control:

Kaplan (1996) define a los indicadores de control como herramientas clave en la gestión empresarial que permiten a las organizaciones medir, evaluar y supervisar su desempeño en relación con sus objetivos y metas.

Sus características son:

- Relevancia: Deben medir aspectos críticos que contribuyan al éxito.
- Especificidad: Deben ser cuantificables siempre que sea posible.
- Medibilidad: Deben ser factibles de medir de manera precisa y oportuna.
- Temporalidad: Los indicadores pueden ser puntuales o a lo largo del tiempo. Algunos indicadores se centran en resultados a corto plazo, mientras que otros evalúan tendencias a largo plazo.

Tipos de indicadores de control:

- Indicadores Financieros: Miden el desempeño financiero de la organización, como ingresos, gastos, rentabilidad y flujo de efectivo.
- Indicadores Operativos: Evalúan la eficiencia y eficacia de los procesos y operaciones de la organización, como la productividad, la calidad y los tiempos de entrega.
- Indicadores de Cliente: Se centran en la satisfacción y lealtad del cliente, como la tasa de retención de clientes y la satisfacción del cliente.
- Indicadores de Recursos Humanos: Evalúan el desempeño y la satisfacción de los empleados, como la rotación de personal y la productividad por empleado.
- Indicadores de Sostenibilidad: Miden el impacto ambiental y social de las operaciones de la organización, como las emisiones de carbono y las prácticas de responsabilidad social corporativa.

Importancia de los indicadores de control:

- Facilitan la toma de decisiones informadas al proporcionar datos objetivos y medibles.
- Ayudan a identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar el rendimiento.
- Permiten la alineación de acciones y recursos con los objetivos estratégicos.
- Facilitan la comunicación y el seguimiento del progreso hacia metas y objetivos.
- Contribuyen a la mejora continua y al aprendizaje organizacional.”

7.5. Cuadro de Mando Integral (CMI):

Kaplan y Norton, (1992) dieron a conocer el Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta gerencial que permite a las organizaciones traducir su estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Este enfoque estratégico no solo se centra en los aspectos financieros, sino que también considera otras perspectivas clave, como la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional.



Perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

1. Financiera: Incluye indicadores tradicionales como ingresos, costos, márgenes, retornos de inversión, entre otros. Estos reflejan el desempeño financiero y los resultados a corto y largo plazo.
2. Clientes: Evalúa la satisfacción y lealtad del cliente, la percepción de calidad del producto o servicio, la cuota de mercado y otros indicadores relacionados con la relación cliente-empresa.
3. Procesos internos: Se centra en los procesos críticos para la operación de la organización, identificando mejoras de eficiencia, calidad, innovación y entrega de valor al cliente.
4. Aprendizaje y crecimiento: Incluye aspectos como la capacitación del personal, la adquisición de tecnología, la cultura organizacional, la innovación y el desarrollo de habilidades.

El CMI se utiliza para alinear los objetivos estratégicos de la organización con sus actividades diarias. Al desarrollar indicadores en cada perspectiva, se establecen metas claras y se monitorea el progreso hacia la consecución de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones modernas, al proporcionar una visión equilibrada y completa del desempeño, permitiendo una gestión estratégica más efectiva y orientada hacia el logro de los objetivos a largo plazo.

7.6. Presupuesto:

Brigham y Houston (2017) definen al presupuesto como una herramienta de planificación y control financiero que establece de manera detallada los ingresos estimados y los gastos proyectados para un período específico. Es una representación financiera que permite a individuos, empresas u organizaciones planificar y gestionar sus recursos de manera efectiva.

Objetivos del Presupuesto:

- Planificación Financiera: Uno de los objetivos principales del presupuesto es ayudar en la planificación a corto, mediano y largo plazo. Permite a las organizaciones establecer metas financieras y diseñar estrategias para alcanzarlas.
- Control de Gastos: El presupuesto actúa como una herramienta de control financiero al establecer límites para los gastos y proporcionar un marco para evaluar el rendimiento real en comparación con las proyecciones.



- **Asignación de Recursos:** Ayuda a asignar recursos financieros de manera eficiente, asegurando que se utilicen de manera adecuada y que se den prioridad a las actividades más importantes.
- **Evaluación de Desempeño:** Facilita la evaluación del rendimiento real frente a las metas establecidas, lo que permite a las organizaciones ajustar sus estrategias según sea necesario.

Tipos de presupuestos:

- ❖ **Presupuesto Maestro:** Es el plan financiero global de una organización que incluye todas las áreas y departamentos. Es el punto de partida para otros presupuestos y define los objetivos financieros generales.
- ❖ **Presupuesto de Ingresos:** Establece las proyecciones de ingresos esperados durante un período específico, calculando en las ventas, los servicios o cualquier otra fuente de ingresos.
- ❖ **Presupuesto de Gastos Operativos:** Contiene todas las estimaciones de gastos relacionados con la operación regular de la organización.
- ❖ **Presupuesto de Capital:** Se enfoca en las inversiones a largo plazo, como la compra de activos fijos.
- ❖ **Presupuesto de Efectivo:** Proyecta los flujos de efectivo entrantes y salientes para garantizar que la organización tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras.”

7.7. Ciclo PDCA:

Edwards Deming (1950) desarrolló una herramienta ampliamente reconocida en la gestión de procesos y la mejora continua, el ciclo PDCA, también conocido como el ciclo de Deming o ciclo de mejora continua, es un enfoque que consta de cuatro etapas interconectadas:

- **Planificar (Plan):** En esta etapa, se establecen los objetivos, se identifican los problemas y se planifican las acciones necesarias para abordarlos. También se definen los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán para evaluar el progreso.
- **Hacer (Do):** En esta fase, se ejecutan las acciones planificadas. Esto implica llevar a cabo los cambios necesarios en el proceso o sistema, recopilar datos y documentar el proceso de implementación.
- **Verificar (Check):** Aquí se evalúa si las acciones implementadas han tenido el impacto deseado. Se comparan los resultados con los KPI definidos en la fase de planificación para determinar si se han alcanzado los objetivos.
- **Actuar (Act):** En esta etapa, se toman decisiones basadas en los resultados obtenidos en la fase de verificación. Si los objetivos no se han alcanzado completamente, se



ajustan las acciones y se repite el ciclo PDCA, comenzando nuevamente con la fase de planificación.”

El ciclo PDCA ha sido ampliamente utilizado en investigaciones y en estudios relacionados con la optimización de procesos, la gestión de calidad y la toma de decisiones basadas en datos, se ha demostrado que el ciclo PDCA es una herramienta valiosa para lograr resultados efectivos y sostenibles.

8. APLICACIÓN

8.1. Relevamiento de la situación actual:

8.1.1. Palancas de control:

8.1.1.1. Sistema de creencias:

Implica la comunicación de los valores, la cultura y las creencias de la organización; en el caso de CardioTuc, la empresa no posee una misión formalizada, pero a través de entrevistas con miembros del establecimiento se puede establecer la siguiente: ofrecer una buena terapia de diagnóstico y tratamiento de alta complejidad cardiovascular.

Tampoco tiene un plan estratégico, ni visión a futuro, incapacitando a la empresa de prever posibles inconvenientes en el futuro.

A pesar de esta falta de una declaración formal de misión y visión, la empresa ha establecido y plasmado en su página web los siguientes valores fundamentales que rigen su operación: responsabilidad, excelencia y amabilidad para brindar una atención integral y de un alto nivel profesional.

En cuanto a las relaciones informales entre jefes y subordinados, así como entre compañeros, han sido flexibles y buenas durante un tiempo, impulsadas en parte por la antigüedad del personal en la empresa. Sin embargo, en los últimos años, se ha observado una disminución en la fluidez de estas relaciones, lo que podría tener implicaciones en el ambiente de trabajo y la colaboración. Anteriormente, se llevaban a cabo fiestas de colación y fin de año como parte de la cultura de la empresa. Sin embargo, debido a restricciones económicas, estas festividades ya no se realizan. Esta es una señal de los desafíos financieros que enfrenta la organización.

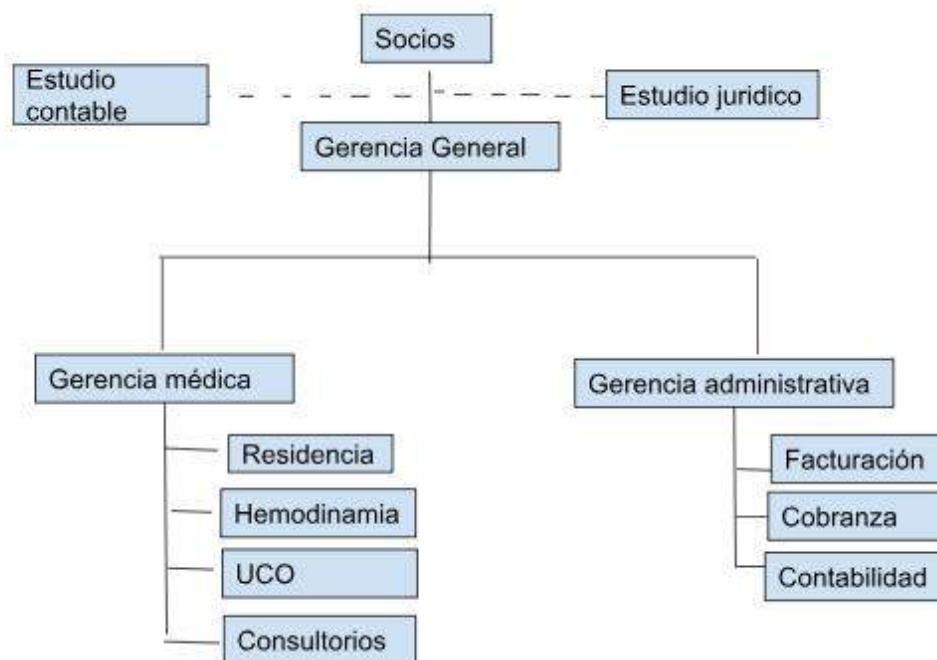
8.1.1.2. Sistema de límites:

Se relaciona con la definición de reglas y políticas que limitan ciertas acciones y comportamientos, restricciones fundamentales para evitar comportamientos no deseados o riesgos que podrían poner en peligro los objetivos estratégicos de la organización.

CardioTuc S.R.L. Actualmente no posee un organigrama formal, pero existe una separación clara entre la parte médica y la administrativa.

En base a entrevistas se propone el siguiente organigrama:

Gráfico N°: 1
Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

En la empresa no existe un manual de funciones ni manual de procedimientos administrativos, no hay descriptivo de puestos por lo que los empleados aprenden cuáles son sus funciones en el día a día y, a veces, realizan funciones que no corresponden a sus puestos.

No hay código de conducta y ética formal, en cuanto a la parte médica las sanciones se establecen con asesoramiento legal mientras en la parte administrativa no se realizan sanciones, actualmente están buscando implementar un sistema de sanciones administrativas.

La empresa tampoco posee límites definidos en su conducta estratégica, no se han establecido restricciones claras ni directrices estratégicas que definan su enfoque, políticas, procedimientos, o comportamiento esperado en diversas áreas clave. Esto incluye aspectos como definición de obras sociales con las cuales se trabajará, relaciones con proveedores de insumos, la ética y la toma de decisiones estratégicas, entre otros. La ausencia de estos límites estratégicos ha generado un entorno en el cual la empresa opera sin parámetros claramente



definidos, lo que puede tener implicaciones significativas en su funcionamiento y su capacidad para alcanzar sus objetivos organizacionales de manera efectiva.

8.1.1.3. Sistema de control y diagnóstico:

Se enfoca en el establecimiento de estándares y medidas para evaluar el desempeño actual y pasado de la organización. Se utiliza para supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Actualmente, la organización no cuenta con indicadores para medir sus objetivos, pero a través de entrevistas con los gerentes se pudieron definir los siguientes Factores Claves de Éxito:

- Calidad de servicio.
- Satisfacción de los pacientes.
- Relaciones sólidas con las obras sociales.
- Gestión eficiente de los recursos.

Para poder cumplir con las metas propuestas, es necesario que exista un sistema de incentivos que promueva el logro de las mismas, CardioTuc no cuenta con sistema de incentivos, no se realiza feedback a los empleados ni se les da reconocimiento por su labor.

La empresa cuenta con un Sistema de información Sanatorial “Integral” con mucha experiencia en distintos sanatorios, pero relativamente nuevo en CardioTuc S.R.L. El recepcionista junto con los médicos carga información del tratamiento y datos del paciente, para el uso de los mismos en el sector de facturación, quienes extraen la información (pacientes, medicamentos atribuidos al paciente, obra social del mismo, entre otras) para poder llevar a cabo la correcta facturación del servicio.

8.1.1.4. Sistema de control interactivo:

Se centra en la comunicación y la colaboración dentro de la organización. Facilita la interacción entre diferentes partes interesadas.

Los gerentes no realizan reuniones formales o informales para contemplar la progresión con las metas, no se comunica a los empleados lo que se quiere lograr y no se generan espacios para la proposición de ideas por parte de los trabajadores.

La incertidumbre estratégica de mayor relevancia que se pudo identificar mediante las entrevistas realizadas fue la situación económica de la empresa y del país.

Análisis FODA:

Para determinar la situación actual de la empresa realizamos un análisis FODA, describiendo las variables internas y externas a la empresa que afectan su funcionamiento.



Fortalezas:

- Personal Altamente Capacitado: La empresa cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados, incluyendo cardiólogos, enfermeros y personal de apoyo con amplia experiencia en el campo de la cardiología.
- Eficiencia Operativa: Los procesos médicos internos eficientes garantizan una atención oportuna y una gestión efectiva de los recursos disponibles.
- Atención Centrada en el Paciente: Enfoque en la atención centrada en el paciente, brindando un servicio personalizado que se traduce en una alta satisfacción del paciente.
- Personal Multidisciplinario: Aprovechar la diversidad de especialidades médicas en la institución para ofrecer una atención cardiológica integral y multidisciplinaria.

Debilidades:

- Gestión de Recursos Limitados: Desafíos financieros como presupuestos inadecuados y falta de planificación a largo plazo, lo que dificulta la inversión en tecnología y desarrollo.
- Cultura Organizacional Deficiente: Problemas de comunicación interna, falta de motivación del personal.
- Problemas de Gestión: Ineficiencias en la gestión y la toma de decisiones internas, lo que puede resultar en una asignación deficiente de recursos y falta de dirección estratégica.
- Resistencia al Cambio: Resistencia del personal para adoptar nuevas prácticas, tecnologías o métodos de trabajo más eficientes.
- Problemas de Seguridad de Datos Internos: Los sistemas de gestión de información médica presentan vulnerabilidades que podrían poner en riesgo la privacidad de los pacientes.

Oportunidades:

- Avances en investigaciones médicas: Nuevas investigaciones y avances médicos externos pueden proporcionar conocimientos y terapias actualizadas para mejorar la atención al paciente.
- Avances Tecnológicos Externos: La evolución de la tecnología médica externa, como dispositivos más avanzados o sistemas de información mejorados, podría mejorar la eficiencia de la clínica.
- Generación de Conciencia: Implementar programas de prevención y educación en salud cardiovascular en la comunidad para reducir futuras enfermedades cardíacas.
- Fidelización de Pacientes: Desarrollar programas de fidelización de pacientes que fomenten la lealtad y generen recomendaciones positivas.
- Colaboración interdisciplinaria: Trabajar en colaboración con otros profesionales de la salud, con hospitales y clínicas de otras especialidades para ofrecer servicios complementarios o de referencia.



Amenazas:

- Volatilidad Económica: La inestabilidad económica puede impactar la demanda y la rentabilidad. Cambios políticos y regulatorios pueden generar incertidumbre en las operaciones.
- Inflación: El aumento de la inflación incrementa los costos operativos.
- Acceso a Financiamiento Limitado: En momentos de crisis económica, la dificultad para acceder a financiamiento puede limitar la capacidad de inversión.

Estrategias FO, FA, DO, DA:

FA (Fortaleza y Amenazas)	DA (Debilidades y Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecer los procesos y procedimientos bien definidos con el objetivo de disminuir los riesgos asociados a la seguridad de los datos internos y garantizar protección de la privacidad de los pacientes ● Optimizar de costos, utilizando la eficiencia operativa y los procesos bien definidos para identificar áreas donde se pueden reducir costos y mejorar la rentabilidad, especialmente en tiempos de inflación ● Programas de lealtad de pacientes, aprovechando la atención centrada en el paciente para desarrollar programas de lealtad que fomenten la retención de pacientes y reduzcan el impacto de la volatilidad económica en la demanda de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer planes de contingencia para acceder a financiamientos en momentos de crisis económica y reducir el impacto de los aumentos en los costos operativos causados por la inflación. ● Mejora de la cultura organizacional, trabajando en la mejora de la comunicación interna y la motivación del personal para que estén más abiertos al cambio y dispuestos a adoptar nuevas prácticas y tecnologías. ● Optimización de la gestión interna, identificar y abordar las ineficiencias en la gestión y la toma de decisiones internas, lo que ayudará a garantizar una asignación adecuada de recursos y una dirección estratégica sólida.
FO (Fortalezas y Oportunidades)	DO (Debilidades y Oportunidades)



<ul style="list-style-type: none">● Utilizar el personal altamente capacitado y la atención centrada en el paciente para promover programas de prevención y educación en salud cardiovascular.● Adopción de tecnología médica avanzada, en base a los avances tecnológicos externos para implementar equipos médicos y sistemas de información de vanguardia que aumenten la eficiencia operativa y mejoren el diagnóstico y tratamiento de los pacientes.	<ul style="list-style-type: none">● Mejorar la gestión de recursos limitados buscando distintas alternativas de financiamiento, como colaboraciones con otras instituciones médicas para aprovechar los avances tecnológicos externos.● Revisión y optimización de la gestión financiera, utilizando los avances tecnológicos para mejorar la gestión financiera interna, incluyendo la planificación a largo plazo y la asignación de recursos adecuados para la inversión en tecnología y desarrollo.
---	--

8.2. Aplicación de herramientas de Control de Gestión:

8.2.1. Centros de Responsabilidad:

La empresa se puede dividir en cuatro centros de responsabilidad:

- Administración: es un centro de “gastos discrecionales”, se encarga de la gestión financiera de la empresa llevando a cabo actividades como ser elaboración y control de presupuesto, contabilidad, facturación, gestión de costo, administración de personal y relación con proveedores.
- Hemodinamia: centro de “beneficio”, donde se realizan procedimientos de diagnóstico del sistema cardiovascular, como ser cateterismos cardiacos y angioplastias. Se considera centro de beneficio ya que genera ingresos considerables para la empresa, así como gastos para brindar el servicio.
- UCO: centro de “beneficio”, se encarga de proporcionar atención intensiva a pacientes en condiciones críticas o que pasaron por una intervención compleja, donde se controla constantemente al paciente, se realizan tratamientos y se suministra medicamento. Al igual que el centro Hemodinamia este centro contribuye a la generación de ingresos y a la salida de dinero debido a los gastos necesarios para ofrecer las prestaciones.
- Consultorios: centro de “beneficio”, donde brinda atención a los pacientes de forma ambulatoria, realizando consultas médicas, estudios, diagnósticos y seguimiento a los pacientes.

8.2.2. Presupuestos:

Según datos históricos de los distintos centros Hemodinamia es el que mayor ingreso genera para la compañía, el estudio principal que realiza este centro es “Cinecoronariografía” (CCG) y según el resultado del mismo se procede a realizar estudios adicionales siendo “Angioplastia Coronaria” (ATC) el que mayor contribución marginal genera, por lo tanto se plantea el siguiente presupuesto para el mes de Septiembre de 2023 de ambos estudios.



Tabla N°: 1
Estado de Resultados Presupuestado

Estado de Resultados de Hemodinamia Presupuestado	
Ventas	\$ 7,135,934.00
Costos de MOD	\$ 1,783,983.50
Materiales directos	\$ 2,396,270.00
Costos indirectos variables	\$ 72,500.00
CMG	\$ 2,883,180.50
Costos indirectos fijos	\$ 1,334,227.89
RO	\$ 1,548,952.61

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reales del mes fueron:

Tabla N°: 2
Estado de Resultados Real

EERR REAL	
Ventas	\$ 6,118,608.00
Costos de MOD	\$ 1,529,652.00
Materiales directos	\$ 2,329,720.00
Costos indirectos variables	\$ 60,000.00
CMG	\$ 2,199,236.00
Costos indirectos fijos	\$ 1,334,227.89
RO	\$ 865,008.11

Fuente: Elaboración propia

Con los datos reales del mes se plantea el siguiente presupuesto flexible.



Tabla N°: 3
Estado de Resultados Flexible

PRESUPUESTO FLEXIBLE	
Ventas	\$ 6,118,608.00
Costos de MOD	\$ 1,529,652.00
Materiales directos	\$ 2,045,240.00
Costos indirectos variables	\$60,000.00
CMG	\$ 2,483,716.00
Costos indirectos fijos	\$ 1,334,227.89
RO	\$ 1,149,488.11

Fuente: Elaboración propia

Se observan las siguientes variaciones entre los presupuestos, clasificadas como favorables (F) o desfavorables (D).

- Variación del presupuesto estático: compara los resultados entre el presupuesto real y el maestro.

Podemos observar una variación favorable tanto para la mano de obra como para los Costos de materiales directos ya que lo que presupuesto la empresa fue mayor a lo que realmente incurrió la empresa por lo que esto genera un ahorro para la misma, mientras lo que ocurrió con las ventas se observa una variación desfavorable debido a que la cantidad de estudios que presupuesto la empresa fue mayor a la que efectivamente realizó.

Tabla N°: 4
Variación de Presupuesto Estático y su clasificación

VARIACIONES DEL PRESUPUESTO ESTÁTICO		CLASIFICACIÓN
Ventas	\$ 1,017,326.00	D
Costos de MOD	\$ -254,331.50	F
Materiales directos	\$ -66,550.00	F
Costos indirectos variables	\$ -12,500.00	F
CMG	\$ -683,944.50	D
CIP Fijos	\$ -	-
RO	\$ -683,944.50	D

Fuente: Elaboración propia

- Variación volumen: compara los resultados entre el presupuesto flexible y el maestro.

Podemos observar que tanto los costos de la mano de obra como los costos de materiales directos presentan una variación favorable debido a que la cantidad de estudios



que se realizaron fueron menor a la presupuestada por lo que permitió tener una reducción en ambos casos, mientras que las ventas son desfavorables también explicado por los estudios que se realizaron realmente fueron menores que los que se presupuestó.

Tabla N°: 5
Variación Volumen y su clasificación

VARIACIÓN VOLUMEN		CLASIFICACIÓN
Ventas	\$ -1,017,326.00	D
Costos de MOD	\$ -254,331.50	F
Materiales directos	\$ -351,030.00	F
Costos indirectos variables	\$ -12,500.00	F
CMG	\$ -399,464.50	D
Costos indirectos fijos	\$ -	-
RO	\$ -399,464.50	D

Fuente: Elaboración propia

- Variación presupuesto flexible: compara los resultados entre el presupuesto flexible y el real.

Podemos observar que tanto las ventas como los costos de mano de obra no presentan variación debido a que ya que ambas fueron realizadas en base a la cantidad real de estudios que se realizaron y los costos no cambian, mientras que los costos de materiales directos si presentan una variación desfavorable debido a que los costos individuales de materiales fueron mayores a los que se presupuestaron.

Tabla N°: 6
Variación Presupuesto Flexible y su clasificación

VARIACIÓN PRESUPUESTO FLEXIBLE		CLASIFICACIÓN
Ventas	\$ -	-
Costos de MOD	\$ -	-
Materiales directos	\$ 284,480.00	D
Costos indirectos variables	\$ -	-
CMG	\$ -284,480.00	D
Costos indirectos fijos	\$ -	-
RO	\$ -284,480.00	D

Fuente: Elaboración propia

Se analizan las variaciones en costo de mano de obra, costos de materiales directos y costos indirectos variables para analizar de donde surgieron las diferencias entre los presupuestos.



Debido a que no hubo una diferencia entre el costo de mano de obra presupuestado y el real, la variación del costo de mano de obra se explica solo por la variación volumen, donde el valor de la variación corresponde a la menor cantidad de estudios que se realizaron comparados con los que la empresa presupuestó.

**Tabla N°: 7
Variación Costos de Mano de Obra**

Variación Costo de MOD	Presupuestado			Real		
	Costo	Cantidad esperada	CMOD	Costo	Cantidad	CMOD
CCG	\$25,250.00	25	\$631,250.00	\$25,250.00	20	\$505,000.00
ATP	\$128,081.50	9	\$1,152,733.50	\$128,081.50	8	\$1,024,652.00
			\$1,783,983.50			\$1,529,652.00

Variación Total MOD	-\$254,331.50
----------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Debido a que hubo una diferencia entre el costo de materiales directos presupuestado y el real, la variación de los mismos se explica por la variación presupuesto y la variación eficiencia.

**Tabla N°: 8
Variación Costos Materiales Directos**

Variación Costo de Materiales Directos	Presupuestado			Real		
	Costo	Cantidad esperada	CMD	Costo	Cantidad	CMD
CCG	\$38,150.00	25	\$953,750.00	\$42,740.00	20	\$854,800.00
ATP	\$160,280.00	9	\$1,442,520.00	\$184,365.00	8	\$1,474,920.00
			\$2,396,270.00			\$2,329,720.00

Variación Eficiencia	
CCG	-\$190,750.00
ATP	-\$160,280.00
Total	-\$351,030.00



Variación Pres flex (precio)	
CCG	\$91,800.00
ATP	\$192,680.00
Total	\$284,480.00

Variación Total Materiales directos	-\$66,550.00
-------------------------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Debido a que no hubo una diferencia entre el costo indirecto variable presupuestado y el real, la variación del mismo se explica solo por la variación volumen, donde el valor de la variación corresponde a la menor cantidad de estudios que se realizaron comparados con los que la empresa presupuestó.

Tabla N°: 9
Variación Costos Indirectos Variables

Variación Costos Indirectos Variables	Presupuestado			Real		
	Costo	Cantidad esperada	CMD	Costo	Cantidad	CMD
CCG	\$2,000.00	25	\$50,000.00	\$2,000.00	20	\$40,000.00
ATP	\$2,500.00	9	\$22,500.00	\$2,500.00	8	\$20,000.00
			\$72,500.00			\$60,000.00

Variación Total Costos Indirectos Variables	-\$12,500.00
---	--------------

Fuente: Elaboración propia

8.2.3. Indicadores:

El nuevo sistema de información de CardioTuc permitió recopilar datos de los pacientes y llevar un registro de facturación y cobros, los dueños reconocen que la información recopilada no se explota adecuadamente, por ello se plantearon los siguientes FCE para los distintos indicadores para el análisis de los datos.

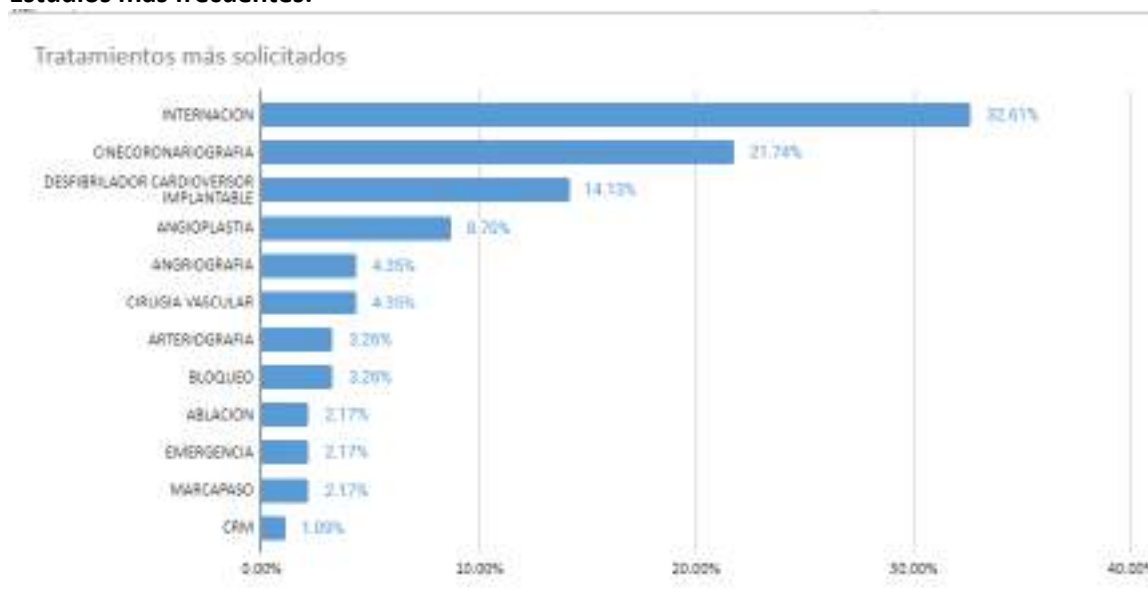
- Estudios más frecuentes: Se propuso como FCE el nivel de demanda de los estudios, ya que saber la frecuencia de realización de cada uno es esencial para asignar recursos de

manera eficiente, planificar a largo plazo, satisfacer las necesidades de los pacientes, mantener la competitividad y lograr eficiencia financiera en el sector de la salud.

Los cuatro estudios más frecuentes son Internación con 32,61%, Cinecoronariografía 21,74%, Desfibrilador cardioversor implantable 14,13%, Angioplastia 8,70%; los menos frecuentes son Angiografía, Cirugía Vascul ar, Arteriografía, Bloqueo, Ablación, Emergencia, Marcapaso y CRM.

Podemos observar el cumplimiento de la “Ley de Pareto” ya que el 20% de los estudios genera el 80% de los pacientes de la empresa.

Gráfico N°: 2
Estudios más frecuentes:



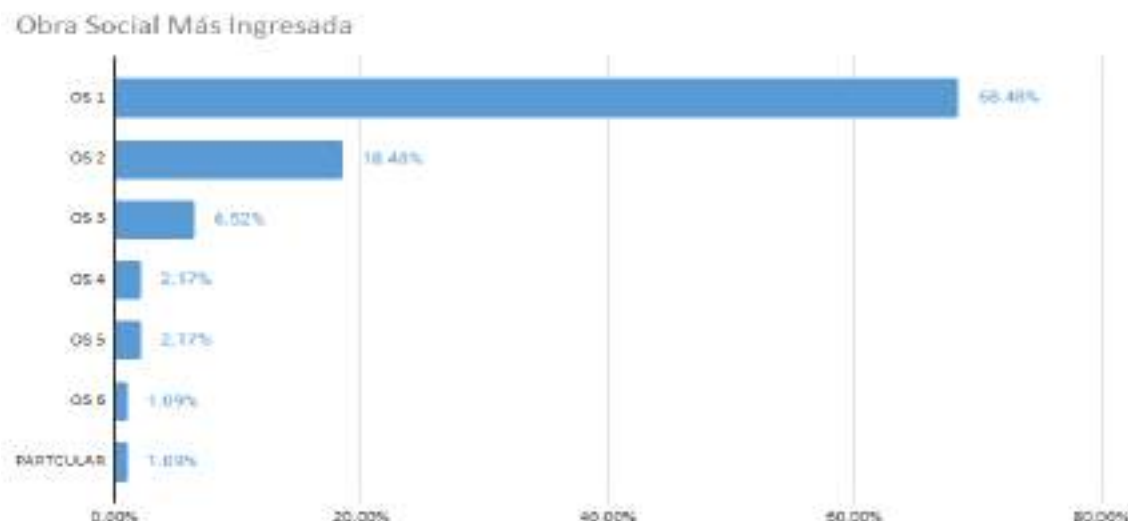
Fuente: Elaboración propia

- **Obra Social más ingresada:** La gestión efectiva de relaciones y alianzas con las principales obras sociales es esencial para maximizar los ingresos y garantizar la estabilidad financiera de una institución de salud. Además, mantener una reputación sólida y una buena relación con las obras sociales puede resultar en un flujo constante de pacientes asegurados, por lo que consideramos como FCE las redes de atención sólidas y acuerdos efectivos con las obras sociales.

La obra social más ingresada es la número 1 con un 68,48%, le sigue OS2 con un 18,48%, luego OS3 con 6,52%, seguido por OS4 Y OS5 con un 2,17% respectivamente y finalmente OS6 y PARTICULAR con 1,09% cada una.

El cumplimiento de la "Ley de Pareto" se hace evidente al notar que el 20% de las obras sociales representa el 80% de los ingresos de la empresa.

Gráfico N°: 3
Obra Social Más Ingresada



Fuente: Elaboración propia

- Índice de tiempo de cobro: La precisión en la facturación y el cumplimiento de los plazos son factores críticos para acelerar el proceso de cobro, mejorar el flujo de efectivo y mantener relaciones únicas, por lo que seleccionamos como FCE la precisión en la documentación y registros.

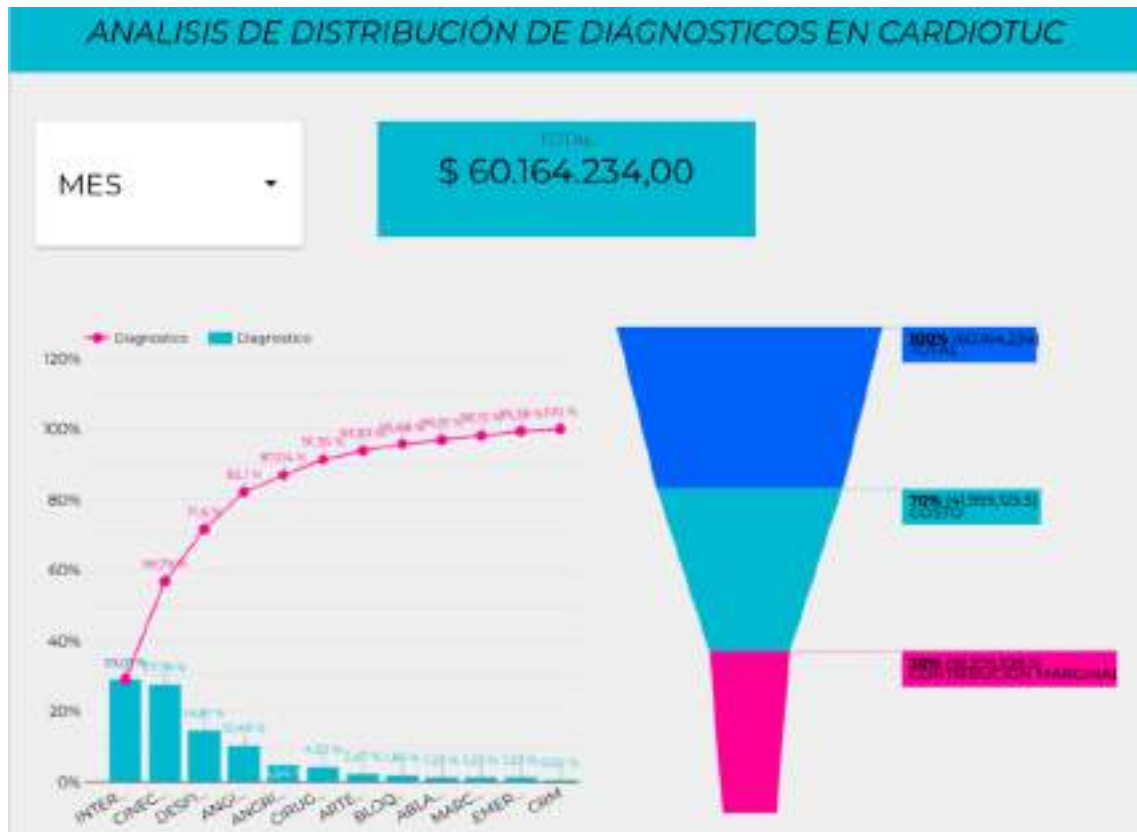
El tiempo promedio de las cobranzas a las obras sociales es de 41,75 días entre la fecha que se emite la factura y es efectivamente cobrada. El tiempo de cobranza es muy distinto dependiendo de la obra social, obteniendo un desvío estándar en el tiempo de cobranza de 21,45 días.

- Tiempo de internación promedio: La atención al paciente como un FCE es importante para este indicador ya que al tener una alta atención de calidad y la coordinación efectiva de los servicios puede acortar la estadía en el hospital.

El tiempo de internación promedio de los pacientes que efectivamente son internados, excluyendo a los pacientes ambulatorios es de 2,74 días por paciente en el mes de septiembre, alcanzando un máximo de 8 días de internación por un paciente.

Con el objetivo de proporcionar a los gerentes una herramienta que les permita monitorear y gestionar de manera constante los indicadores presentados, se ha desarrollado y puesto en funcionamiento el siguiente tablero de control.

Imagen N°: 1
Tablero de Control CardioTuc: Análisis de Distribución de Diagnósticos.



Fuente: Elaboración propia

Imagen N°: 2

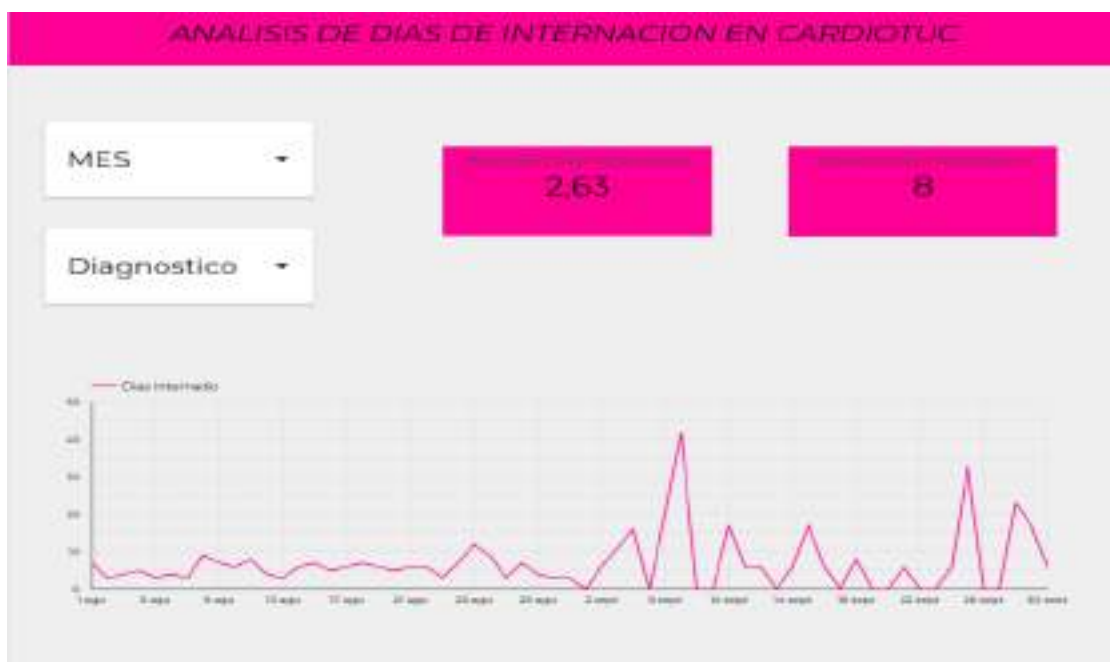
Tablero de Control CardioTuc: Análisis de Distribución de Obras Sociales.



Fuente: Elaboración propia

Imagen N°: 3

Tablero de Control CardioTuc: Análisis de Días de Internación.



Fuente: Elaboración propia

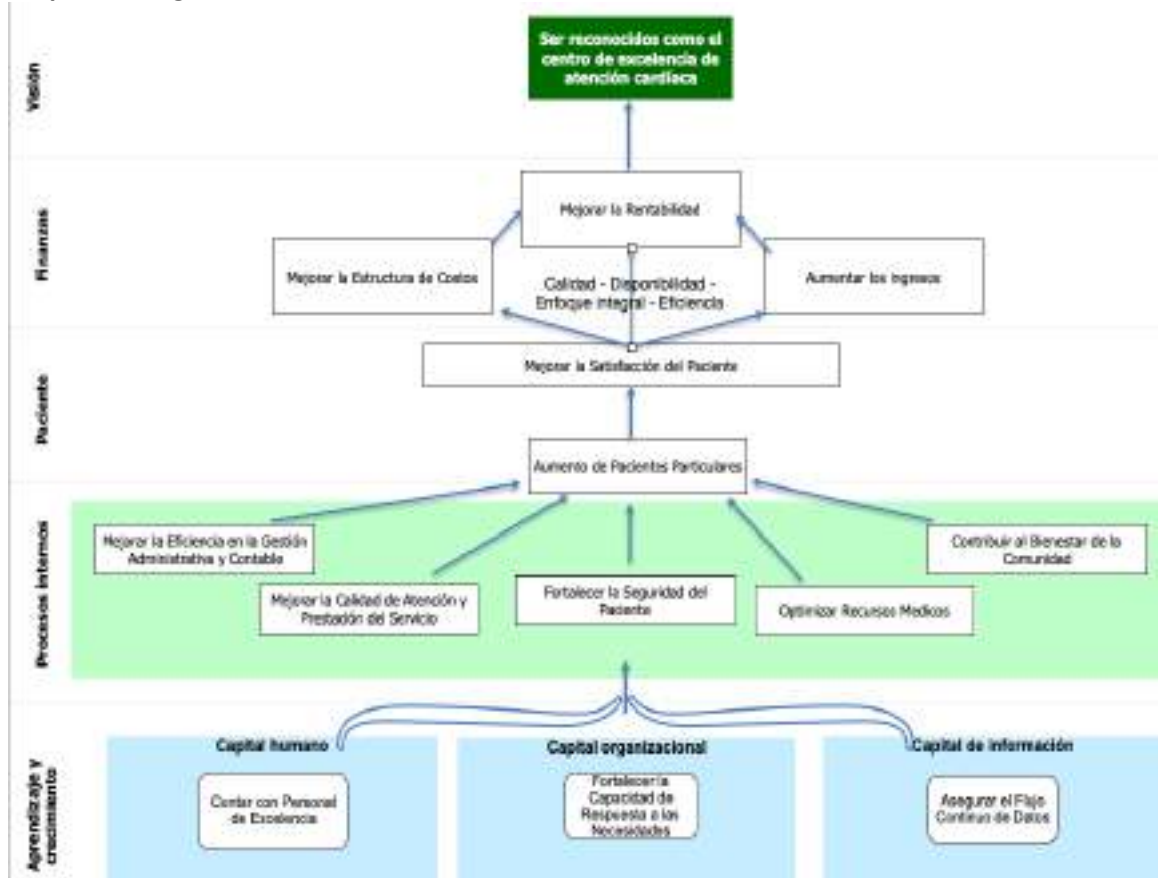


8.2.4. Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral:

Teniendo en cuenta la visión y objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje otorgados por la gerencia en una entrevista se proponen el siguiente mapa estratégico y cuadro de mando integral (CMI). Las metas establecidas tienen un horizonte temporal de un año.

Figura N°: 1

Mapa Estratégico de CardioTuc



Fuente: Elaboración propia



Figura N° 2
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa
Financiera	Mejorar la estructura de Costos	Costo promedio por paciente atendido	Costos totales de operación/Número de pacientes atendidos	Reducir el costo en un 10% para buscar una mejor atención médica brindada	Diseñar e implementar un enfoque integral para optimizar la gestión de recursos y servicios de salud.
	Mejorar de la Rentabilidad	Equilibrio financiero (ingreso vs. gasto)	$(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos}$	Aumentar el resultado un 15%	
		Margen de beneficio neto	$(\text{Beneficio Neto} / \text{Ingresos Totales}) * 100$	Aumentar el margen un 10%	
	Aumentar los ingresos	Aumento en el n° de pacientes	$(\text{N}^\circ \text{ de pacientes atendidos en el periodo actual}) - (\text{N}^\circ \text{ de pacientes atendidos en el periodo anterior})$	Aumentar los pacientes un 25%	
Pacientes	Mejorar la satisfacción del paciente	Tasa de referencia de pacientes	$(\text{Número de Pacientes Referidos} / \text{Número Total de Pacientes}) * 100$	Alcanzar un 40% de pacientes referidos	Elaborar estrategias de marketing
	Aumentar de pacientes particulares	Encuestas de satisfacción	$(\text{Número de Encuestas Positivas} / \text{Número Total de Encuestas}) * 100$	Lograr una satisfacción del 75%	Establecer alianzas con empresas y compañías de salud para atraer pacientes.



Procesos internos	Mejorar la calidad de atención y la prestación de los servicios	Tiempo promedio de espera	Suma de tiempos de espera de pacientes / Número de Pacientes	Tiempos de espera no superiores a 10 minutos	Implementación de un sistema de gestión de calidad total (TQM).
	Optimizar los Recursos Médicos Utilizados	Índice de eficiencia	(Cantidad de Pacientes Atendidos / Recursos Médicos Disponibles) * 100	Disminuir el desperdicio por paciente un 10%	
	Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa y contable	Días de cuentas por cobrar	(Promedio de Cuentas por Cobrar / Ingresos Totales) * Días del Período	Disminuir los días de cobro a 30 días	
	Contribuir al bienestar de la comunidad local a través de iniciativas de responsabilidad social	Porcentaje de Gastos en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	(Gastos totales en RSE / Ingresos totales) x 100	Contribuir un 20% más	Realizar auditorías internas y revisiones continuas para identificar áreas de mejora.
	Fortalecer la cultura de seguridad del paciente	Tasa de errores médicos	(N° de errores médicos reportados/ N° total de procedimientos médicos realizados)	Reducir la tasa de errores en un 20%	
Aprendizaje y crecimiento	Contar con personal de excelencia	Índice de retención de empleados claves	(N° de empleados clave al final del período/N° de empleados clave al comienzo del período)*100	Mantener una tasa de retención un 80% o más	Implementar programas de capacitaci



Fortalecer la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de los pacientes y del mercado	Tiempo Promedio de Adaptación a Cambios	(Número de días desde la identificación de la necesidad de cambio hasta su implementación) / Número total de cambios implementados en el período.	Reducir el tiempo de respuesta un 30%	ón continua y desarrollo profesional para el personal clave en la empresa.
Asegurar el flujo continuo de datos	Índice de Disponibilidad y Seguridad de la Información	[[Número de días con sistemas de información plenamente operativos / Número total de días en el período) + (Número de incidentes de seguridad no resueltos / Número total de incidentes de seguridad registrados)] x 100	Porcentaje de errores no mayor al 5%	Establecer un sistema automatizado de respaldo de datos y almacenar estas copias de seguridad en la nube.

Fuente: Elaboración propia

8.2.5. Matriz de iniciativas:

Esta herramienta permite identificar las brechas entre los objetivos y las iniciativas estratégicas, viendo el impacto de cada una de las mismas en los objetivos.

Figura N° 3
Matriz de Iniciativas

	Diseñar e implementar un enfoque integral para optimizar la gestión de recursos y salud	Elaborar estrategias de marketing	Establecer alianzas con otras empresas de salud para atraer clientes	Implementación de un sistema de gestión de calidad total	Realizar auditorías internas y revisiones continuas para identificar áreas de mejora	Implementar programas de capacitación continua y desarrollo profesional para el personal clave	Establecer un sistema automatizado de respaldo de datos
Mejorar la estructura de Costos	3	1	1	1	1	1	1
Mejorar de la Rentabilidad	3	1	3	2	2	1	1
Aumentar los Ingresos	2	1	3	1	1	1	1
Mejorar la satisfacción del paciente	2	3	2	3	3	2	2
Aumentar de pacientes particulares	1	3	3	3	3	2	1
Mejorar la calidad de atención y la prestación de los servicios	2	2	2	3	3	3	3
Optimizar los Recursos Médicos Utilizados	3	1	1	3	3	3	3
Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa y contable	3	1	3	3	3	1	1
Contribuir al bienestar de la comunidad local	2	1	2	3	2	3	1
Fortalecer la cultura de seguridad del paciente	1	1	1	3	3	3	1
Contar con personal de excelencia	1	1	1	3	3	3	2
Fortalecer la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de los pacientes y el mercado	2	1	1	1	3	3	3
Asegurar el flujo continuo de datos	1	3	2	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

9. RECOMENDACIONES

En base a la información obtenida se recomienda a los gerentes de CardioTuc:

- **Formalización de Misión, Visión y Valores:** Es crucial formalizar la misión, visión y valores de la organización y comunicarlos a todos los empleados. Estos elementos son fundamentales para alinear a toda la empresa con un propósito común y una dirección estratégica clara.
- **Desarrollo de un Plan Estratégico:** Elaboración de un plan estratégico que defina objetivos a corto y largo plazo junto con estrategias concretas para alcanzarlos. Este plan servirá como guía integral para la organización y asegurará que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos establecidos.
- **Implementación de Segregación de Funciones:** La segregación de funciones es esencial para mejorar el control interno, prevenir fraudes y reducir riesgos. Se recomienda la creación de un manual de funciones y su comunicación efectiva a los nuevos empleados para garantizar una comprensión clara de sus roles y responsabilidades.
- **Implementación de Sistemas de Evaluación y Recompensa:** Introducción de sistemas de evaluación que permitan medir el desempeño de los empleados y recompensar los logros. Esto puede aumentar la motivación y el compromiso del personal.



- Feedback y Reconocimiento a Empleados: Establecer un proceso de retroalimentación regular para los empleados. Proporcionar comentarios constructivos y reconocimiento por su labor. Un ambiente de trabajo donde se valora y se motiva a los empleados puede aumentar la moral y la productividad.
- Mejora en el Uso del Sistema de Información: Ser más rigurosos en la utilización del sistema de información para optimizar la eficiencia en la gestión de datos. Esto garantizará que se aprovechen al máximo los recursos disponibles.
- Encuestas de Satisfacción a Clientes: Realizar encuestas de satisfacción a los clientes como una herramienta para medir su nivel de satisfacción y mejorar la calidad de los servicios. Establecer un indicador que refleje esta satisfacción.
- Actualización de Precios: Periódicamente, revisar y actualizar los precios de los estudios para mantenerlos acordes a los cambios en los costos y el mercado. Esto asegurará la sostenibilidad financiera.
- Inversión en Capacitación y Desarrollo del Personal: Invertir en programas de capacitación y desarrollo del personal para mantenerlos actualizados en las mejores prácticas y tecnologías médicas, y así mejorar la calidad de la atención.
- Programa de Fidelización de Pacientes: Diseñar un programa de fidelización que recompense a los pacientes leales con incentivos como descuentos, servicios exclusivos o programas de seguimiento médico a largo plazo. Esto fortalecerá la relación con los pacientes.
- Desarrollo de una Plataforma de Pacientes: Crear una plataforma en línea que permita a los pacientes acceder a sus registros médicos, programar citas, recibir recordatorios y comunicarse eficazmente con el personal médico. Esto mejorará la experiencia del paciente y la eficiencia en la gestión.
- Desarrollo de un Plan de Comunicación Interna: Implementar un plan de comunicación interna efectiva para mantener a los empleados informados sobre los avances, cambios y logros de la organización. Una comunicación abierta puede fomentar la alineación y el compromiso del personal.

10. CONCLUSIONES

El análisis en CardioTuc S.R.L. ha resaltado la importancia de una gestión efectiva en el entorno de servicios cardiológicos. La falta de una estrategia definida, sistemas de control adecuados y una dirección clara han llevado a una situación crítica en la empresa. La gestión efectiva es esencial para abordar esta situación y garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Uno de los hallazgos fundamentales es la ausencia de una estrategia empresarial formalizada, incluyendo la misión, visión y valores de la empresa. Esto ha llevado a una falta de dirección y orientación en la organización. La formulación y comunicación de una estrategia



clara es crucial para alinear a todo el personal con un propósito común y un enfoque estratégico a largo plazo.

La falta de indicadores de gestión y sistemas de control adecuados ha afectado negativamente la toma de decisiones en la empresa. Para tomar decisiones estratégicas informadas, es esencial contar con información relevante y medidas de rendimiento. La implementación de sistemas de medición y control mejorará la capacidad de CardioTuc para evaluar su desempeño y tomar decisiones basadas en datos concretos.

El análisis ha identificado áreas de mejora en la organización, como la implementación de la segregación de funciones para mejorar el control interno y reducir riesgos. La introducción de sistemas de evaluación, recompensa y sanción ayudará a motivar al personal y garantizar un mejor desempeño. Además, la inversión en capacitación y desarrollo del personal es esencial para mantenerlos actualizados y comprometidos.

El enfoque en la atención centrada en el paciente y la satisfacción del cliente sigue siendo una prioridad para CardioTuc. La implementación de programas de fidelización de pacientes y una plataforma en línea para una comunicación eficaz refleja el compromiso de la empresa de brindar una atención de calidad y una experiencia positiva a los pacientes.

La situación económica de la empresa y del país presenta desafíos financieros que deben ser abordados con cautela. La adaptabilidad a las cambiantes condiciones económicas es crucial para garantizar la estabilidad financiera de CardioTuc.

En resumen, CardioTuc S.R.L. se encuentra en una posición crítica, pero con la implementación de las recomendaciones propuestas, como la formalización de la estrategia, la mejora en la gestión y el enfoque en la satisfacción del paciente, tiene la oportunidad de mejorar su competitividad y su desempeño en el mercado de la salud cardiológica. La inversión en tecnología y capacitación, así como la adaptación a las cambiantes condiciones económicas, serán cruciales para su éxito a largo plazo. La mejora continua y la organización interna son aspectos clave que impulsarán el crecimiento y la sostenibilidad de la organización en el futuro.

11. REFERENCIAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill Interamericana.
- Arens, A., Elder, RJ y Beasley, MS. (2011). *Servicios de auditoría y aseguramiento: un enfoque integrado*. Pearson.
- Brigham, EF. y Houston. JF. (2014). *Fundamentos de la Gestión Financiera*. Aprendizaje Cengage.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). Marketing Management. Pearson.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Pearson.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2012). Fundamentals of Management. Pearson.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business Review Press.
- Smith, J. A., & Johnson, R. B. (2005). Implementing the PDCA cycle for quality improvement. Springer

12. APÉNDICE

Entrevista _____ gerente _____ N°1:

- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Poseen una misión, visión y valores? ¿Estos están formalizados? ¿Cómo los transmiten a los empleados?
- ¿Cómo está estructurada la empresa? ¿Poseen un organigrama formal?
- ¿Hay sistemas de incentivos y de límites? ¿Quién y cómo se definen las sanciones?
- ¿Poseen manuales de funciones?
- ¿Y descriptivos de puestos?
- Debido a que no tienen descriptivos de puestos, ¿Cómo saben los trabajadores cuáles son sus funciones?
- ¿Cómo es la socialización entre empleador y trabajadores?
- ¿Tienen “eventos” o festejos propios de la empresa?
- ¿Poseen un sistema de información? ¿Cómo funciona?

Entrevista _____ gerente _____ N°2:

- ¿Cómo es la visión de la empresa?
- ¿Qué objetivos financieros tienen tanto en el corto como en largo plazo?
- ¿Cómo se gestiona la relación y se asegura la retención de los pacientes?
- ¿Cuáles son los planes para mejorar la experiencia del paciente y aumentar la lealtad?
- ¿Cuáles son los procesos internos críticos para el éxito?
- ¿Miden la eficiencia y calidad de los procesos? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Cuáles son las habilidades y capacidades críticas que se deben desarrollar para cumplir los objetivos?
- ¿Están proporcionando oportunidades de formación y desarrollo? ¿De qué manera?



- ¿Qué medidas se tienen en cuenta para estar al tanto de avances médicos y tecnológicos?

Entrevista trabajadores:

- ¿Cómo es su día a día en el trabajo?
- ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cómo aprendió cuáles eran las mismas? (se las enseñaron, le dieron un manual o listado de funciones)
- ¿Cómo es la relación con sus compañeros? ¿Y con sus superiores?
- ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
- ¿Hay una estructura formal? ¿Sabe de quien depende y quien depende de usted? ¿Podría dibujar esta estructura ya que la misma no está formalizada?
- ¿Recibió durante su trabajo algún tipo de incentivo, ya sea económico, feedback, reconocimiento, etc?
- ¿Tienen sistemas de sanciones?
- ¿Cómo es la cultura de la empresa? ¿Realizan festejos, reuniones?

Elaboración de Presupuesto

Para llevar a cabo la evaluación del presupuesto y sus variaciones, requerimos la siguiente información:

Tabla N°: 9

Datos Presupuestados para Septiembre 2023

Presupuestado		
Pacientes esperados a atender CCG:	25	pacientes
Precio CCG	\$101,000.00	por paciente
Costo de mano de obra CCG	\$25,250.00	por paciente
Materiales directos CCG	\$38,150.00	por paciente
Costos indirectos variables	\$2,000.00	por paciente
Pacientes esperados a atender ATC:	9	pacientes
Precio ATC	\$512,326.00	por paciente
Costo de mano de obra ATC	\$128,081.50	por paciente
Materiales directos ATC	\$160,280.00	por paciente
Costos indirectos variables	\$2,500.00	por paciente
Costos indirectos fijos totales	\$1,334,227.89	

Fuente: Elaboración propia



Tabla N°: 10
Datos Reales para Septiembre 2023

Real		
Pacientes atendidos CCG	20	pacientes
Precio CCG	\$101,000.00	por paciente
Costo de mano de obra CCG	\$25,250.00	por paciente
Materiales directos CCG	\$42,740.00	por paciente
Costos indirectos variables	\$2,000.00	por paciente
Pacientes atendidos ATC	8	pacientes
Precio ATC	\$512,326.00	por paciente
Costo de mano de obra ATC	\$128,081.50	por paciente
Materiales directos ATC	\$184,365.00	por paciente
Costos indirectos variables	\$2,500.00	por paciente
Costos indirectos fijos	\$1,334,227.89	

Fuente: Elaboración propia

Tablero de control:

<https://lookerstudio.google.com/reporting/05e21d87-8448-45e5-88f3-c539e59718c6>