



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)  
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)



**UNL • FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

## MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN NEGOCIOS

Generación de un modelo de negocios para una Consultora en  
Servicios de Salud en la Ciudad de Santa Fe

Alumna: C.P.N. Rodríguez Florencia Araceli

Director: Dr. Quiroga Oscar Daniel

Santa Fe, 2025



---

AGRADECIMIENTOS .....	4
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 ABORDAJE INICIAL .....	6
1.2 LA IMPORTANCIA DE LA INFORMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE LA SALUD .....	6
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.4 FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	9
1.5.1. GENERAL.....	9
1.5.2. ESPECIFICOS.....	9
1.6 METODOLOGIA .....	9
1.6.1 TIPO DE DISEÑO.....	10
1.6.2 TÉCNICA .....	10
1.6.3 UNIDA DE ANALISIS .....	10
1.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	10
1.7.1 SECUNDARIOS .....	10
1.7.1.1 INTERNOS.....	10
1.7.1.2 EXTERNOS.....	10
1.7.2 PRIMARIOS .....	10
1.7.2.1 ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES .....	10
1.8 ALCANCE DE TRABAJO .....	14
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1 ASESORÍA EN SALUD: CLAVE PARA LA INNOVACIÓN Y EL ÉXITO EMPRESARIAL .....	16
2.2 EVALUACION DE LA ESTRATEGIA .....	17
2.2.1 ANALISIS EXTERNO: INSTITUCIONES DE SALUD EN EL MERCADO NACIONAL	17
2.2.1.1 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE SALUD .....	17
2.2.1.2 TIPOS DE SISTEMAS DE SALUD.....	17
2.2.2 ANALISIS INTERNO.....	19
2.3 GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS .....	21
2.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON ÉNFASIS EN LA VIABILIDAD ECONÓMICA- FINANCIERA .....	23
CAPITULO 3: EVALUACION DE LA ESTRATEGIA DEL SECTOR SALUD .....	27
3.1 ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR SALUD .....	28
3.1.1 EL SECTOR SALUD A NIVEL MUNDIAL .....	28



---

3.1.2 EL SECTOR SALUD EN ARGENTINA .....	29
3.1.3 EL SECTOR SALUD EN LA PROVINCIA DE SANTA FE .....	33
3.1.4 EL SECTOR SALUD EN LA CIUDAD DE SANTA FE - CAPITAL PROVINCIAL .....	35
3.2 LAS CONSULTORAS.....	36
3.3 ANALISIS INTERNO: EL MARKETING MIX .....	38
3.4 CONCLUSIONES DE LOS ANALISIS EXTERNO E INTERNO.....	40
CAPITULO 4: ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN SERVICIOS DE SALUD EN LA CIUDAD DE SANTA FE.....	43
4.1 PRESENTACIÓN.....	44
4.2 MERCADO OBJETIVO- SEGMENTO CLIENTES.....	45
1. ESTABLECIMIENTOS DE SALUD (Hospitales, Clínicas y Sanatorios) .....	46
2. PROFESIONALES DE LA SALUD .....	47
3. OBRAS SOCIALES Y PREPAGAS .....	47
4. EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS MEDICOS Y EQUIPAMIENTO.....	47
5. LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS .....	47
6. CENTROS DE REHABILITACION Y RESIDENCIAS GERIATRICAS .....	48
7. EMPRESAS DE TECNOLOGIA EN SALUD (HealthTech) .....	48
4.3 PROPUESTA DE VALOR.....	48
4.3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA CONSULTORA EN SERVICIOS DE SALUD .....	50
4.3.2 BRANDING INSTITUCIONAL.....	55
4.4 CANALES .....	56
4.5 RELACION CON LOS CLIENTES.....	57
4.6 FUENTES DE INGRESOS .....	57
4.7 RECURSOS CLAVE.....	58
4.8 ACTIVIDADES CLAVE .....	58
4.9 LOS SOCIOS CLAVES Y LOS ASPECTOS SOCIETARIOS .....	59
4.9.1 TIPOS DE SOCIEDADES EN ARGENTINA .....	59
4.9.2 SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA COMO OPCIÓN PARA EL MODELO DE NEGOCIOS.....	60
4.9.3 PERFILES DE LOS POSIBLES SOCIOS.....	61
4.9.4 SOCIOS CLAVES .....	63
4.9.5 FUNCIONES DE LOS SOCIOS CLAVES .....	64
4.9.6 COLABORADORES EXTERNOS .....	64
4.10 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	65
CAPITULO 5: RENTABILIDAD Y VIABILIDAD ECONOMICO – FINANCIERO .....	67



---

5.1 ANALISIS DE RENTABILIDAD Y VIABILIDAD ECONÓMICO – FINANCIERA .....	68
5.1.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	69
5.1.2 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO A 5 AÑOS .....	70
5.1.3 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.....	72
5.1.4 ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE LOS POTENCIALES CLIENTES .....	73
5.1.5 CONCLUSIÓN DE A RENTABILIDAD Y VIABILIDAS ECONOMICA Y FINANCIERA DE CONSULMED S.A.S.....	74
CAPITULO 6: CONCLUSIONES .....	76
ANEXO I: CALCULO ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	79
ANEXO II: CALCULO DE FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS .....	81
ANEXO III: ENTREVISTAS.....	83
ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE .....	84
ENTREVISTA N°1: DUEÑO DE EMPRESA DE PROGRAMACION “SIADON” .....	84
ENTREVISTA N°2: SECRETARIA DE INSTITUCION DE SALUD .....	89
ENTREVISTA N°3: INGENIERA INDUSTRIAL .....	93
ENTREVISTA N°4: GERENTE DE SUCURSAL BANCARIA.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	102



---

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a quienes hicieron posible la concreción de este trabajo final, culminación de un recorrido académico tan exigente como enriquecedor.

Agradezco especialmente a mi tutor, Ing. Oscar Quiroga, por su guía, compromiso y generosidad en el acompañamiento de este proceso. Su mirada crítica, orientación y constante disponibilidad fueron fundamentales para dar forma y profundidad a este proyecto.

A la Universidad Nacional del Litoral y a la Facultad de Ciencias Económicas, por brindarme la oportunidad de formarme en la Maestría en Administración de Empresas, un espacio de crecimiento académico y profesional de enorme valor. La excelencia institucional y el compromiso docente han sido pilares que me impulsaron a dar lo mejor de mí.

Al Dr. Víctor Moles, por haber sido quien me insistió y motivó desde el primer momento a comenzar este posgrado. Su confianza en mis capacidades, su empuje constante y su pasión por el saber fueron determinantes para iniciar este camino. Gracias por ser un impulsor de la sabiduría y de la mejora continua, y por alentarme siempre a ir por más.

A mi esposo, compañero de vida, gracias por tu apoyo incondicional desde el primer día. Su confianza en mí fue sostén en cada etapa de este camino. A mi hijo, fuente de inspiración y motor de cada esfuerzo, gracias por darme la fuerza y la motivación necesarias para concluir este desafío.

A mis padres, Alicia y Oscar, por el amor, los valores y las oportunidades que me brindaron desde siempre. Gracias por enseñarme a valorar el conocimiento, el trabajo y la vocación en las ciencias económicas como herramientas para crecer y contribuir al mundo.

A mis hermanas, amigas y compañeras de vida, gracias por estar siempre presentes, alentándome con su cariño y contención. A toda mi familia, amistades y compañeros que me acompañaron en este recorrido, gracias por celebrar mis logros como propios y sostenerme en los momentos de mayor esfuerzo.

¡Muchas gracias a todos!



## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN



## **1.1 ABORDAJE INICIAL**

El sector de la salud se encuentra en una encrucijada crítica, donde la intersección de factores demográficos, epidemiológicos y tecnológicos está redefiniendo la forma en que se prestan los servicios. El envejecimiento acelerado de la población, con una proporción cada vez mayor de personas mayores que requieren atención prolongada y compleja, ha puesto una presión significativa sobre los sistemas de salud. Este fenómeno, combinado con el aumento en la prevalencia de enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión y enfermedades cardiovasculares, ha llevado a una demanda creciente de servicios médicos especializados y personalizados.

Además, la rápida evolución tecnológica ofrece un panorama mixto de oportunidades y desafíos. Las innovaciones en inteligencia artificial, telemedicina y dispositivos médicos inteligentes están transformando el diagnóstico, el tratamiento y la gestión de la salud, pero también plantean interrogantes sobre la integración efectiva de estas tecnologías en los sistemas de salud existentes. La capacidad de adaptar y optimizar procesos en respuesta a estos avances tecnológicos es crucial para mantener la calidad y la eficiencia en la atención.

En este contexto, se ha vuelto imperativo que los servicios de salud no solo respondan a las necesidades clínicas de los pacientes, sino que también integren estrategias innovadoras y asesoramiento especializado para enfrentar estos retos multidimensionales.

Esto hace cuestionarnos, ¿cómo pueden los sistemas de salud adaptar sus procesos para aprovechar las innovaciones tecnológicas de manera efectiva? ¿Qué estrategias son necesarias para mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del cuidado? Y, en última instancia, ¿cómo se puede asegurar que la atención se mantenga centrada en el paciente mientras se enfrenta a estos desafíos complejos?

Este escenario demanda una reflexión profunda sobre las mejores prácticas y soluciones innovadoras para enfrentar estos desafíos. La capacidad de los sistemas de salud para incorporar asesoramiento estratégico y optimización de procesos será fundamental para mejorar la calidad de la atención y garantizar una prestación de servicios eficiente y efectiva en el futuro.

## **1.2 LA IMPORTANCIA DE LA INFORMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE LA SALUD**

La informatización de los procesos en el área de la salud ha transformado la forma en que los servicios médicos son gestionados y proporcionados. Diversos autores han analizado los beneficios de la digitalización en este sector, resaltando mejoras en la eficiencia, calidad del servicio y seguridad de los pacientes.



De acuerdo con Shortliffe y Cimino (2014), la implementación de sistemas de información en salud (HIS, por sus siglas en inglés) ha permitido una mejor gestión de la información clínica. Estos sistemas facilitan el acceso a los historiales médicos electrónicos (HME), reduciendo errores de transcripción y mejorando la coordinación entre profesionales de la salud. Asimismo, Balgón et al. (2019) destacan que la automatización de los registros médicos optimiza los tiempos de atención y reduce costos operativos.

Por otro lado, Greenes (2020) enfatiza la importancia de la interoperabilidad entre los diferentes sistemas de salud. La capacidad de compartir datos entre instituciones médicas mejora la continuidad del cuidado y permite una toma de decisiones basada en información completa y actualizada. En esta línea, estudios como el de Bates y Gawande (2003) señalan que la digitalización en salud contribuye a la disminución de errores médicos, gracias a la implementación de alertas automáticas y guías de práctica clínica integradas en los sistemas informáticos.

Además, la inteligencia artificial (IA) y el big data han impulsado un análisis más profundo de la información sanitaria. Según Topol (2019), la IA permite detectar patrones en grandes volúmenes de datos, facilitando el diagnóstico temprano de enfermedades y la personalización de tratamientos.

Sin embargo, la digitalización también enfrenta desafíos. Según Ammenwerth (2020), la seguridad de los datos y la protección de la privacidad de los pacientes son aspectos críticos que deben ser abordados con regulaciones estrictas y tecnologías de cifrado avanzadas.

En conclusión, la informatización en el área de la salud es un factor clave para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios sanitarios. Su implementación efectiva no solo optimiza los procesos, sino que también reduce errores y facilita el acceso a una atención médica más segura y personalizada.



### 1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión y administración en salud son áreas que requieren un enfoque especializado que combine conocimientos en medicina, administración, y tecnología. Sin embargo, muchas instituciones carecen de los recursos o la experiencia necesaria para implementar cambios efectivos que mejoren sus resultados.

La falta de datos dificulta la planificación y la implementación de políticas que realmente aborden las necesidades de la población.

Esta situación impulsa la necesidad de desarrollar un modelo de negocio para una consultoría en servicios de salud, identificando este sector como un nicho de mercado y una oportunidad estratégica dentro del ámbito de los negocios de la salud.

Se estudiará la viabilidad económica – financiera de su creación: *¿Qué mercado objetivo abarcará?, ¿Cómo será el plan de negocios?, ¿Cómo puede una consultoría en salud mejorar la calidad de atención, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de los centros de salud?*

Frente a estas inquietudes, cabe citar a Sergio Viniegra (2007) en su libro “*Entendiendo el plan de negocios*” ha manifestado que “*el plan de negocios nos ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos*” (p.13). Por lo tanto, deben tenerse muy presente los objetivos y establecer un camino para alcanzarlos.

Este trabajo final se enfoca en el diseño de un modelo de negocio para una consultora en servicios de salud y en la evaluación de su viabilidad económica y financiera en la ciudad de Santa Fe, es fundamental analizar la cadena de valor de Unidad de Intervenciones Cardiovasculares S.R.L, en adelante UdIC, así como la gestión de su dirección y la efectividad de los procesos operativos implementados. La sostenibilidad de la empresa es crucial para el bienestar general, servirá como referencia y guía. Sin embargo, que el nuevo ente propuesto sea rentable en el corto plazo es el tema principal de esta investigación.

### 1.4 FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como objeto principal analizar y evaluar la conformación de una consultoría en servicios de salud porque es una respuesta estratégica a las demandas y desafíos del sector sanitario moderno. A través de la optimización de recursos, la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de la calidad del servicio y la gestión efectiva del cambio, una consultoría puede aportar



---

un valor significativo a las instituciones de salud, beneficiando tanto a los proveedores como a los pacientes.

La resistencia al cambio, la falta de datos precisos y la complejidad inherente de los sistemas de salud hacen que cualquier intento de modernización sea un desafío. Una consultoría bien estructurada puede guiar a las instituciones a través de este proceso, asegurando que las transformaciones sean sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Al ofrecer soluciones que optimicen los recursos, mejoren la calidad del servicio y gestionen el cambio de manera efectiva, una consultoría puede convertirse en un socio estratégico invaluable para las instituciones de salud, contribuyendo al bienestar general de la sociedad.

La creación de una empresa es una meta que muchos profesionales desean cumplir, y es una motivación constante para plasmar el conocimiento, ayudar al bienestar de la comunidad y al crecimiento del país.

## **1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.5.1. GENERAL**

Diseñar un modelo de negocios para la creación de la consultora en servicios de salud y su viabilidad económico – financiera para la Ciudad de Santa Fe.

### **1.5.2. ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Investigar el mercado nacional con sus actores y definir el mercado objetivo.
- Determinar los socios claves y aspectos societarios.
- Crear una propuesta de valor y definir la estrategia comercial.
- Elaborar el modelo de negocios.
- Analizar la rentabilidad y viabilidad económica - financiera.

Estos objetivos específicos guiarán el desarrollo de la investigación, asegurando que todos los aspectos críticos para la creación y el éxito de la consultoría en servicios de salud sean abordados de manera integral.

## **1.6 METODOLOGIA**

La metodología de investigación abarca el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas necesarias para la recolección, análisis y presentación de datos e información de manera sistemática y rigurosa. Su importancia radica en garantizar que el proceso investigativo sea coherente, replicable y que los resultados sean válidos y confiables.

*"El diseño de la investigación es el plan o propuesta para realizar la investigación, que incluye los procedimientos para recopilar, analizar e interpretar datos". John W. Creswel.*



---

### ***1.6.1 TIPO DE DISEÑO***

El enfoque de investigación de este trabajo es de tipo exploratorio, abarcando la planificación, ejecución y análisis del estudio para asegurar que los resultados sean útiles y aplicables.

### ***1.6.2 TÉCNICA***

Para la elaboración de este trabajo se emplearon tanto técnicas cualitativas y descriptivas en la recolección y análisis de datos. Con la información obtenida, se desarrolló un modelo basado en el Lienzo de Modelo de Negocios (CANVAS).

### ***1.6.3 UNIDAD DE ANALISIS***

La unidad de análisis es la generación del modelo de negocios de una consultoría en servicios de salud para la ciudad de Santa Fe.

## **1.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.7.1 SECUNDARIOS**

#### ***1.7.1.1 INTERNOS***

Investigación del mercado, plan de negocios, análisis de estrategias, ingresos y gastos operativos.

#### ***1.7.1.2 EXTERNOS***

Abarca el análisis de bibliografía de formulación de negocios. Sitios web de consultoras de servicios de salud del país y registro de instituciones del área salud de la ciudad de Santa Fe.

### **1.7.2 PRIMARIOS**

#### ***1.7.2.1 ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES***

Se realizaron entrevistas a actores claves que permitieron evaluar las distintas disciplinas que abarcan la redacción de este trabajo final.

El propósito de las entrevistas fue explorar posibles aliados estratégicos y posibles clientes, que permitieron evaluar la viabilidad de la creación del nuevo ente.

Dichas entrevistas fueron pensadas en diferenciar diferentes disciplinas que le sirvan de apoyo a la consulta en servicios de salud, entre ellos fueron:

- Directores Médicos.
- Gerentes de Bancos.
- Ingenieros Industriales.
- Ingenieros en Sistemas.
- Dueños de empresas proveedoras de insumos médicos y droguerías para entes de salud.
- Área comercial de entidad de salud.



A continuación, se detalla el perfil de los entrevistados:

Entrevistado	Médico
Institución	Unidad de Intervenciones Cardiovasculares SRL
Cargo	Director Médico
Antigüedad laboral	30 años
Género	Masculino
Edad	
Fecha de Entrevista	

Entrevistado	Gerente de Entidad Bancaria
Institución	Banco Privado
Cargo	Gerente, Contador Publico
Antigüedad laboral	25 años
Género	Masculino
Edad	56 años
Fecha de Entrevista	27/08/2025

Entrevistado	Referente de empresa en Madrid, España
Institución	Aceleradora Digital de Marketing, Madrid, España
Cargo	Gestion de Programas - Ingeniera Industrial
Antigüedad laboral	2 años
Género	Femenino
Edad	26
Fecha de Entrevista	11/04/2025

Entrevistado	Dueño
Institución	Siadon Software
Cargo	Programador
Antigüedad laboral	7 años
Género	Masculino
Edad	28
Fecha de Entrevista	28/03/2025



Entrevistado	Secretaria
Institución	Servicio de Hemodinamia
Cargo	Secretaria del área comercial
Antigüedad laboral	30 años
Género	Femenino
Edad	61
Fecha de Entrevista	31/03/2025

A lo largo del proceso de investigación y desarrollo de este trabajo final, se llevaron a cabo entrevistas con actores clave que desempeñaron un papel fundamental en las diferentes disciplinas relacionadas con la creación del nuevo ente. Estas entrevistas fueron esenciales para comprender la viabilidad del proyecto, identificar oportunidades estratégicas y reconocer los desafíos que podrían surgir en su implementación.

El enfoque multidisciplinario de las entrevistas permitió una evaluación integral del contexto en el que se desarrollará la iniciativa, incluyendo tanto el sector salud como otros ámbitos estratégicos vinculados. La participación de Directores Médicos, Gerentes de Bancos, Ingenieros Industriales, Ingenieros en Sistemas, Dueños de empresas proveedoras de insumos médicos y representantes del área comercial de entidades de salud proporcionó una visión amplia y enriquecedora sobre las distintas aristas que inciden en el éxito de la propuesta.

Uno de los principales aportes de este análisis fue la identificación de posibles aliados estratégicos y clientes, lo que permitió reconocer sinergias clave para la implementación del ente. Se evidencia que la colaboración entre disciplinas como la ingeniería, la gestión financiera y la administración de servicios de salud es fundamental para garantizar un modelo de negocio sólido y sostenible en el tiempo. La integración de conocimientos técnicos con enfoques comerciales y operativos resulta crucial para la consolidación de una estructura eficiente y adaptable a las necesidades del sector.

Además, las entrevistas facilitaron la detección de factores críticos para la operatividad del proyecto, tales como la disponibilidad de insumos médicos, la importancia de la digitalización en la gestión de la información y la necesidad de establecer estrategias financieras adecuadas para garantizar la rentabilidad. La participación de expertos en estos ámbitos permitió proyectar un esquema de trabajo más realista, considerando no solo los aspectos económicos y tecnológicos, sino también los requerimientos normativos y logísticos propios del sector salud.



---

Otro aspecto relevante que se desprende de estas entrevistas es la relevancia del trabajo colaborativo y la generación de redes de contacto entre los diferentes actores. Se identificó que la interacción con proveedores, instituciones financieras y profesionales de la salud puede favorecer la optimización de recursos y la agilización de procesos, factores determinantes para la sostenibilidad del ente a largo plazo.

En conclusión, la realización de estas entrevistas no solo permitió evaluar la viabilidad del proyecto desde múltiples perspectivas, sino que también brindó una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. El análisis detallado de las respuestas y la información recopilada permitió estructurar un enfoque integral para la creación del nuevo ente, asegurando que su diseño responda a las necesidades del mercado y los desafíos del entorno. Finalmente, la diversidad de opiniones y experiencias aportadas refuerza la importancia de la interdisciplinariedad y la cooperación en la planificación e implementación de proyectos innovadores en el sector salud.



---

## 1.8 ALCANCE DE TRABAJO

El trabajo tiene como objetivo principal analizar y evaluar la viabilidad de conformar una consultoría en servicios de salud, enfocándose en cómo esta puede responder de manera estratégica a las crecientes demandas y desafíos del sector sanitario moderno, siendo el ámbito de aplicación de la consultora, la Ciudad de Santa Fe.

Se exploraron las áreas clave en las que una consultoría en servicios de salud puede intervenir, tales como la optimización de recursos, la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de la calidad del servicio y la gestión del cambio organizacional.

Se evaluaron los principales desafíos que enfrentan las instituciones de salud al intentar modernizarse, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de datos precisos y la complejidad de los sistemas de salud.

Se consideraron los beneficios tanto para los profesionales involucrados en la creación de la consultoría como para la comunidad y el país en su conjunto.

Los resultados del trabajo proporcionan una guía estratégica para los profesionales interesados en la creación de una consultoría en servicios de salud, destacando su potencial para mejorar la calidad del servicio y enfrentar los desafíos del sector.

Este alcance define los límites y la dirección de este trabajo, asegurando que la investigación este enfocada en los aspectos más relevantes y de mayor impacto para la creación de la consultoría en el sector salud.

***"La informatización y una gestión eficiente de los procesos en salud mejoran la calidad del servicio y la seguridad del paciente (Greenes, 2020)."***



## CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL



---

## 2.1 ASESORÍA EN SALUD: CLAVE PARA LA INNOVACIÓN Y EL ÉXITO EMPRESARIAL

*"El principio fundamental en la atención sanitaria es crear valor para los pacientes. El valor se define como los resultados en salud alcanzados por cada dólar gastado. La única manera de mejorar los resultados mientras se controlan los costos es ofrecer atención de mayor valor, lo cual requiere cambiar de manera fundamental la forma en que la atención sanitaria se organiza y se entrega." (Porter, 2006).*

Coincidiendo con Michael E. Porter quien resalta cómo la creación de valor es central para el crecimiento económico en el sector salud, un punto clave para asesorar empresas en ese ámbito.

La consultoría en salud es una disciplina que busca mejorar la eficiencia y calidad de las organizaciones del sector. Según Porter y Teisberg (2006), la optimización de procesos y la implementación de estrategias innovadoras son fundamentales para lograr servicios de salud más accesibles y efectivos. Se analizará el rol de la consultoría en áreas como gestión hospitalaria, administración de costos, digitalización y mejora en la experiencia del paciente.

Los asesores pueden identificar áreas donde se pueden reducir costos, mejorar procesos y aumentar la productividad, lo que permite a las empresas de salud ofrecer un mejor servicio sin sacrificar calidad.

Crear una empresa de servicios implica el diseño, desarrollo y operación de una organización cuyo principal propósito es ofrecer soluciones intangibles a las necesidades o deseos de los consumidores. A diferencia de las empresas que producen bienes físicos, una empresa de servicios se centra en la atención al cliente, la entrega de experiencias personalizadas y el valor agregado a través de la eficiencia y la calidad en la ejecución de sus procesos. Para establecer una empresa de este tipo, es necesario comprender tanto las necesidades del mercado como las características del servicio que se va a ofrecer. Las empresas de servicios abarcan una gran variedad de sectores, como la consultoría, el turismo, la educación, la salud, el entretenimiento, entre otros.

De acuerdo con autores como Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), la "calidad del servicio" se considera un factor esencial para el éxito de las empresas de servicios. Estos autores sostienen que la calidad del servicio no solo depende de las características tangibles de la oferta, sino también de las expectativas y percepciones del cliente. La gestión de la calidad del servicio es, por lo tanto, fundamental para generar lealtad y satisfacción en los consumidores. Kotler y Keller (2016), en su obra *Dirección de Marketing*, también abordan la importancia de la calidad en el contexto de los servicios, haciendo énfasis en la diferencia fundamental entre productos y servicios, y cómo los primeros no pueden ser almacenados ni probados antes de ser adquiridos, lo que genera una mayor dependencia de la reputación y de la experiencia ofrecida al consumidor.



---

Crear una empresa de servicios requiere, además, la identificación de una demanda insatisfecha en el mercado, el diseño de un modelo de negocio que responda a esa necesidad, y la implementación de estrategias de marketing que resalten los beneficios intangibles que ofrece el servicio. Según Lovelock (2001), una de las claves para diferenciarse en un mercado competitivo está centrada en la experiencia del cliente y en la calidad constante del servicio, por su parte Grönroos (2000) destaca la importancia de gestionar las relaciones con los clientes de manera continua y eficaz, pues el éxito de las empresas de servicios depende en gran medida de la capacidad de mantener la satisfacción y la lealtad a largo plazo. Ambos autores subrayan que, más allá de ofrecer un servicio de calidad, las empresas deben construir relaciones duraderas con sus clientes, asegurando que la percepción de valor se mantenga alta y consistente a lo largo del tiempo.

Para convertir una idea en realidad, es fundamental someterla a prueba mediante una serie de acciones y pasos. Esto implica realizar un análisis detallado del entorno, tanto externo (considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) como interno, evaluando las capacidades y recursos disponibles para su ejecución.

## **2.2 EVALUACION DE LA ESTRATEGIA**

### **2.2.1 ANALISIS EXTERNO: INSTITUCIONES DE SALUD EN EL MERCADO NACIONAL**

Un sistema de salud es el conjunto de organizaciones, instituciones, recursos y personas que tienen como objetivo principal mejorar, restaurar y mantener la salud de la población. Este sistema abarca desde la prevención de enfermedades y la promoción de la salud hasta el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de los pacientes.

#### **2.2.1.1 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE SALUD**

- Prestadores de salud: hospitales, clínicas, centros de salud y profesionales médicos.
- Financiamiento: fuentes de ingresos para cubrir los costos de atención, como impuestos, seguros de salud y pagos directos.
- Gobierno y regulación: normativas y políticas que garantizan el acceso, la calidad y la equidad en la atención sanitaria.
- Recursos humanos y tecnológicos: médicos, enfermeros, administrativos, equipamiento y tecnologías médicas.

#### **2.2.1.2 TIPOS DE SISTEMAS DE SALUD**

- Público: Financiado y gestionado por el Estado, brindando atención gratuita o de bajo costo (ej. Reino Unido, Canadá, Argentina - hospitales públicos).

- Privado: Administrado por empresas privadas, con financiamiento a través de seguros médicos o pagos directos (ej. Estados Unidos, prepagas en Argentina).
- Mixto: Combina ambos modelos, permitiendo que coexistan el sistema público y privado (ej. España, Argentina).

En Argentina, el sistema de salud es mixto, con tres sectores principales:

- Sector público: hospitales y centros de salud estatales, gratuitos para la población.
- Obras sociales: financiamiento de salud a trabajadores registrados, gestionado por sindicatos.
- Medicina prepaga: empresas privadas que ofrecen planes de salud con pago mensual.

El objetivo de un sistema de salud eficiente es garantizar el acceso universal, la calidad de atención y la sostenibilidad financiera para proteger la salud de la población.

El sistema de salud en Argentina se caracteriza por su estructura mixta, compuesta por los sectores público, de seguridad social y privado. Según datos del Ministerio de Salud, aproximadamente el 63% de los establecimientos de salud registrados son de gestión privada, de los cuales el 97% operan con fines comerciales.

En cuanto a la cobertura de salud, el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 reveló que el 35,77% de la población accede exclusivamente al sistema público de salud, mientras que el 3,32% cuenta con programas o planes estatales de salud.

Además, se estima que las empresas de medicina prepaga brindan cobertura a aproximadamente 6,3 millones de personas en el país, concentrando las cinco principales empresas el 50% de los afiliados.

## SALUD

El 33% de la población está cubierta de forma exclusiva por el sistema público de salud.

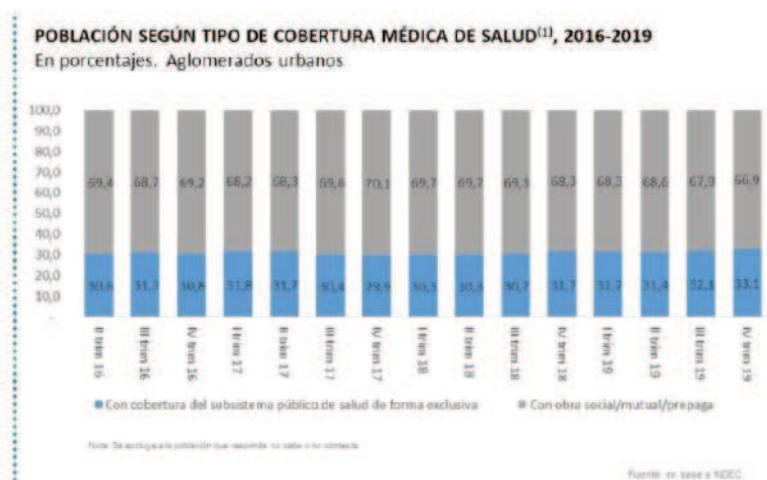


Ilustración 1: Población según tipo de cobertura médica según INDEC

Este gráfico nos muestra la proporción de la población que utiliza el sistema público, posee cobertura de obras sociales o está afiliada a empresas de medicina prepaga, reflejando la diversidad y complejidad del sistema de salud argentino durante el periodo 2016 a 2019.



---

## 2.2.2 ANALISIS INTERNO

“¿Cuál es la misión del marketing? A esta pregunta se le han dado por lo menos tres respuestas diferentes. La primera respuesta fue que la misión del marketing es vender todos y cada uno de los productos de una compañía a todas y cada una de las personas. La segunda respuesta, más compleja, es que la misión del marketing es crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los mercados objetivo. La tercera respuesta, más filosófica, es que la misión del marketing es mejorar el nivel y la calidad de vida en todo el mundo.” (Philip Kotler, 2005, p. 10)

La determinación de la estrategia es una reflexión sobre las diferentes formas en que se puede entender y enfocar el marketing dentro de una empresa.

Existen distintas herramientas para definir la estrategia dentro de una organización.

- Para Kotler y Armstrong (2017) los cuatro puntos principales para elaboración de una estrategia de marketing orientada al cliente son, la segmentación del mercado, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento.

Philip Kotler también propone el estudio de las 7P o mix del marketing: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos e infraestructura, elementos clave de una estrategia comercial.

- Albert Humphrey (1960) ha desarrollado esta matriz para ayudar a las empresas a mejorar su planificación estratégica, lo que supone determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas la hora de comenzar un nuevo proyecto. Para toda institución es de suma relevancia realizar la matriz DOFA.

- Michael Porter (2008) propone cinco fuerzas para la estrategia competitiva: Amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos/servicios sustitutos.

La capacidad estratégica es la habilidad de una organización para formular, implementar y ajustar estrategias de manera efectiva para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado.

Profundizando la teoría de Philip Kotler para este trabajo, considerado el padre del marketing moderno, sirve para definir estrategias comerciales eficaces y se compone de cuatro elementos clave:

- **Producto:** Hace referencia a los bienes o servicios que una empresa ofrece al mercado. Kotler señala que es fundamental entender qué necesidades satisface el producto, su calidad, diseño, marca, empaque y ciclo de vida. Además, recomienda innovar y adaptar los productos según los cambios en el comportamiento del consumidor.



- **Precio:** Es el valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar. Kotler destaca la importancia de establecer precios competitivos y alineados con la percepción de valor del cliente. Factores como costos de producción, competencia, demanda y estrategias de precios (descuentos, promociones, etc.) son clave en este aspecto.
- **Plaza (Distribución):** Se refiere a los canales de distribución y la logística para llevar el producto al consumidor final. Kotler enfatiza la importancia de elegir correctamente los canales de venta (físicos o digitales) para asegurar que el producto esté disponible en el lugar y momento adecuados.
- **Promoción:** Abarca todas las estrategias de comunicación para dar a conocer el producto y persuadir al consumidor. Incluye publicidad, relaciones públicas, ventas personales y estrategias digitales. Kotler señala que la comunicación debe ser efectiva y adaptada a cada segmento del mercado.

#### ***Evolución: De las 4P a las 7P***

Con el tiempo, Kotler amplió este modelo en el sector de servicios, agregando tres elementos más:

- **Personas:** Incluye tanto al personal de la empresa como a los clientes. La capacitación y la experiencia del equipo afectan la percepción del servicio.
- **Procesos:** Son los procedimientos internos que garantizan la entrega eficiente del producto o servicio. Kotler sugiere optimizarlos para mejorar la experiencia del cliente.
- **Evidencia Física:** Es la apariencia de los locales, empaques, sitios web y cualquier elemento visual que refuerce la confianza del consumidor en la marca.



*Ilustración 2: Las 7P del Marketing. Fuente: <https://forms.app/es/blog/7ps-de-marketing>*



---

En resumen, el mix de marketing de Kotler es una guía esencial para diseñar estrategias que aumenten la competitividad de una empresa, alineando sus productos, precios, distribución y promoción con las necesidades del mercado.

### **2.3 GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS**

Un modelo de negocios es una representación integral y estructurada de cómo una empresa crea, entrega y capta valor. Define el enfoque y la estrategia de la empresa para generar ingresos y sostenerse en el mercado, son claves la elaboración de la propuesta de valor, la estrategia competitiva y la innovación en el mercado.

Claro está que la planeación estratégica resulta primordial para que el negocio funcione de la mejor manera en cualquier empresa, la elaboración de un plan estratégico corporativo no resulta sencillo.

Philip Kotler (1996) en su libro “Dirección de Mercadotecnia” expresa *“La única manera en que una compañía puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo regular, el trabajo de una compañía lo realizan sus múltiples departamentos...Para llevar a cabo dichos procesos, se requiere de recursos como fuerza de trabajo, materiales, maquinaria e información.”* (p. 64-65)

Para planificar y desarrollar un negocio podría utilizarse la elaboración de un plan de negocios, documento extenso y detallado, un análisis exhaustivo de todos los aspectos del negocio, como el análisis de mercado, el plan de marketing, la estructura organizacional, la proyección financiera, los productos o servicios, y la estrategia de ventas, entre otros.

Existen cuatro preguntas fundamentales que deben considerarse al desarrollar el plan de negocios:

- ¿Qué?: Se debe plantear una propuesta de valor y que esperan del negocio.
- ¿Cómo?: Definido el objetivo del ente se debe estudiar y plasmar la manera de llevarlo adelante, determinar actividad y recursos claves para el funcionamiento.
- ¿Quiénes?: La división de tareas resulta fundamental para el desarrollo del negocio.
- ¿Cuánto?: De debe determinar cuánto va a ingresar y cuanto se va a desembolsar.

Como herramienta simplificada para la elaboración inicial del negocio, se propone el uso del Modelo CANVAS. Se utiliza para definir, visualizar y ajustar rápidamente el modelo de negocio.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2018) en su libro “Generación de modelos de negocios” expresan: *“Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa”*.



Ilustración 3: Modelo de negocios Canvas. Fuente: Business Model Generation Book

Osterwalder propone 9 bloques para el lienzo de modelo de negocios, brevemente son:

- Segmentos de Clientes

Este bloque identifica los diferentes grupos de personas o empresas a los que el negocio busca atender. No todos los clientes tienen las mismas necesidades, por lo que es importante segmentarlos para adaptar la propuesta de valor. Algunas preguntas clave: ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?, ¿Cuáles son sus características?, ¿Cómo se comportan? ¿Son empresas o consumidores individuales?

- Propuesta de Valor

Es el corazón del negocio, qué problema resuelve o qué necesidad satisface tu producto o servicio. Una buena propuesta de valor diferencia a una empresa de sus competidores. Las preguntas clave para definir la propuesta de valor podrían ser: ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?, ¿Qué problema estamos resolviendo?, ¿Qué hace única nuestra oferta frente a la competencia?

- Canales

Son los medios por los cuales se entrega la propuesta de valor a los clientes. Pueden ser físicos (tiendas, distribuidores) o digitales (apps, redes sociales, comercio electrónico).

- Relación con los Clientes

En este bloque definimos la forma en que la empresa interactúa con sus clientes, ya sea con atención personalizada, automatizada o una combinación de ambas. Podríamos preguntarnos: ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?, ¿Cómo mantenemos la fidelidad de los clientes? ¿Cómo respondemos a sus inquietudes o quejas?



---

- Fuentes de Ingreso

Explicar cómo gana dinero la empresa. Puede haber múltiples fuentes de ingresos según el modelo de negocio.

- Recursos Clave

Son los recursos esenciales que una empresa necesita para operar y ofrecer su propuesta de valor. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Algunas preguntas clave son: ¿Cuáles son los activos más importantes para que el negocio funcione?, ¿Qué recursos son esenciales para nuestros canales, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?

- Actividades Clave

Son las acciones fundamentales que la empresa debe realizar para cumplir con su propuesta de valor.

- Socios Clave

Alianzas estratégicas con otras empresas o entidades que ayudan a mejorar la operación del negocio. Es importante cuestionarnos: ¿Quiénes son nuestros socios o proveedores clave?, ¿Qué recursos obtenemos de nuestros socios?, ¿Qué actividades claves realizan ellos?

- Estructura de Costos

Identificar los principales costos que tiene la empresa para operar y ofrecer su propuesta de valor.

## **2.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON ÉNFASIS EN LA VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA**

La definición de viabilidad en términos empresariales hace referencia a la posibilidad de que un proyecto o negocio pueda progresar, garantizado a largo plazo su rentabilidad económica. De una manera sencilla se puede considerar el concepto viabilidad como la opción de que un proyecto se pueda llevar a cabo, con una cierta continuidad en el tiempo.

La evaluación del proyecto de inversión es una herramienta clave para garantizar que los recursos se asignen de manera eficiente y que las decisiones de inversión se basen en un análisis sólido y bien fundamentado.

Gabriel Urbina (2010) resalta la importancia de la evaluación del proyecto de inversión: “...la toma de la decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible, no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales. A toda actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se le llama evaluación de proyectos” (p.3)

Para evaluar un proyecto, primero se deben considerar los flujos netos de efectivo que este generará, ya que representan las utilidades futuras esperadas. Estos flujos dependen de las ventas proyectadas y de las condiciones económicas futuras, en las cuales influyen los costos asociados al proyecto, incluyendo inversiones en activos fijos, capital de trabajo, costos de arranque e imprevistos.



El cash flow o flujo de caja es un indicador financiero clave que mide la capacidad de una empresa para generar liquidez a partir de sus operaciones, inversiones y financiamiento. Según Ross, Westerfield y Jordan (2019) en *Fundamentals of Corporate Finance*, el flujo de caja es esencial para evaluar la solidez financiera de una empresa y su capacidad para cumplir con obligaciones a corto y largo plazo. Por otro lado, Brealey, Myers y Allen (2020) en *Principios de Corporate Finance* destacan que una gestión eficiente del flujo de caja permite a las empresas maximizar su valor, al asegurar un equilibrio entre ingresos y egresos. Además, Damodaran (2012) en *Investment Valuation* resalta la importancia del flujo de caja descontado como método para valorar empresas, enfatizando que el efectivo disponible después de cubrir gastos operativos y de inversión es el verdadero indicador del rendimiento empresarial. En este sentido, una adecuada planificación y gestión del flujo de caja es fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de cualquier negocio.

Joan Rocabert (2007) plantea el uso de la herramienta de cálculo: tasa interna de rendimiento (TIR), como un buen criterio para medir la deseabilidad del proyecto, que complementa el criterio del Valor Actual Neto (VAN) y, en muchos casos, lo sustituye con ventaja.

#### **2.4.1. Información Financiera, análisis de viabilidad**

El término “financiero” se refiere a todo lo relacionado con la administración, gestión y obtención de recursos económicos. Según Gitman y Zutter (2012), las finanzas se definen como “*el arte y la ciencia de gestionar el dinero*”, a incluir tanto la toma de decisiones de inversión como la financiación de empresas, instituciones y personas. En este sentido, el ámbito financiero implica el análisis de riesgos, la planificación estratégica y la optimización de los recursos para maximizar el valor económico.

La sistematización de la información financiera es un proceso clave en la gestión empresarial, ya que permite recopilar, organizar, analizar y presentar datos financieros de manera estructurada para facilitar la toma de decisiones. Este proceso es fundamental para garantizar la transparencia, eficiencia y precisión en la administración de los recursos de una organización. Podemos describir el proceso de obtención y sistematización de la información financiera

a) **Recolección de Datos Financieros:** Se recopilan datos de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y otros indicadores económicos a partir de documentos como balances, estados de resultados, facturas, contratos y registros contables.

b) **Organización y Clasificación:** Los datos se ordenan según criterios contables y financieros, agrupándolos en categorías como activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos. Se utilizan sistemas de contabilidad y software especializados para mejorar la precisión y accesibilidad.

c) **Análisis e Interpretación:** Se aplican herramientas de análisis financiero como razones financieras, flujo de caja, costos operativos y presupuestos para evaluar la rentabilidad y liquidez de la empresa. También se pueden realizar proyecciones económicas y estudios de viabilidad.



d) Generación de Informes y Reportes: Se elaboran informes financieros periódicos, como el Estado de Resultados, Balance General, Estado de Flujo de Efectivo, entre otros, que reflejan la situación económica de la empresa.

e) Toma de Decisiones Basada en Datos: Con la información sistematizada, los directivos pueden tomar decisiones informadas sobre inversiones, reducción de costos, financiamiento y estrategias de crecimiento.

A continuación, mencionares la diferencia con el termino económico.

### **2.4.2 Viabilidad Económica**

Según Sapag Chain (2007), la viabilidad económica de un proyecto de inversión se refiere a la capacidad de este para generar valor y beneficios netos para la sociedad, considerando costos y beneficios en términos reales, más allá del flujo de dinero. A diferencia de la viabilidad financiera, que evalúa la capacidad del proyecto para generar los recursos monetarios suficientes para cubrir sus costos, obligaciones y financiamiento en el tiempo. Mientras que lo económico analiza el impacto global y la eficiencia en el uso de recursos, lo financiero se centra en la liquidez, rentabilidad y capacidad de pago del proyecto.

Como enunciamos previamente, Rocabert (2007) plantea el uso de la tasa interna de rendimiento (TIR), y del Valor Actual Neto (VAN), analizamos cada uno de estos conceptos:

- Valor Actual Neto: Mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos.

Calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto. (Rocabert, 2007). A su vez Revelo (2018), establece que el Valor Actual Neto nos permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión.

La fórmula para el cálculo del VAN es:

$$VAN = -I + \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

En donde -I, refiere a la inversión inicial, FNE representan los flujos netos de efectivo y (1+i) la tasa de descuento para el periodo  $n$ .

Si el VAN es positivo, significa que el proyecto genera más ingresos de los que cuesta la inversión inicial, por lo que se considera rentable y recomendable. En otras palabras, el valor generado supera el costo del capital invertido, lo que implica un incremento en la riqueza del inversionista. Por el contrario, si el VAN es negativo, indica que los flujos de caja descontados no son suficientes para recuperar la inversión inicial y cubrir la rentabilidad esperada, lo que sugiere que el proyecto destruiría valor y no debería llevarse a cabo. Finalmente, si el VAN es igual a cero, la inversión



---

apenas recupera su costo de oportunidad, sin generar ganancias adicionales, por lo que la decisión de invertir dependerá de otros factores estratégicos o cualitativos.

- Tasa Interna de Retorno: TIR es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto sea igual a cero. Es decir, es la rentabilidad que genera una inversión considerando sus flujos de caja futuros, descontados al presente. Siguiendo los lineamientos de Rocabert, la TIR, expresa el crecimiento del capital en términos relativos y determina la tasa de crecimiento del capital por período.

Como conclusión de este capítulo, podemos afirmar que, para garantizar el éxito de un proyecto, es fundamental evaluar la estrategia adoptada, asegurando su alineación con los objetivos y las condiciones del mercado. En este proceso, la generación del modelo de negocios mediante el Lienzo CANVAS permite estructurar y visualizar de manera integral los elementos clave, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos. Esta herramienta facilita la identificación de oportunidades y riesgos, proporcionando un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, la viabilidad económica y financiera del proyecto constituye un pilar esencial, ya que permite determinar su sustentabilidad en el tiempo a través del análisis de costos, ingresos, rentabilidad y flujo de caja. La integración de estos elementos asegura que el proyecto no solo sea innovador y competitivo, sino también rentable y sostenible a largo plazo.



---

## CAPITULO 3: EVALUACION DE LA ESTRATEGIA DEL SECTOR SALUD



---

### **3.1 ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR SALUD**

En esta sección, se va realizar un análisis externo del sector salud, describiendo: 1) El Sector Salud a Nivel Mundial, 2) El Sector Salud En Argentina, 3) El Sector Salud En La Provincia De Santa Fe, y 4) El Sector Salud En La Ciudad De Santa Fe - Capital Provincial.

#### **3.1.1 EL SECTOR SALUD A NIVEL MUNDIAL**

El sector de la salud a nivel mundial abarca una amplia gama de aspectos, desde la esperanza de vida y las principales causas de mortalidad hasta el acceso a servicios médicos y la financiación de la atención sanitaria.

La esperanza de vida global al nacer ha experimentado un aumento significativo en las últimas décadas. En 1950, era de aproximadamente 46,5 años, incrementándose a 73 años en 2019. Se proyecta que para 2048 alcance los 77 años.

Las principales causas de muerte a nivel mundial incluyen enfermedades no transmisibles, como las cardiopatías isquémicas y los accidentes cerebrovasculares.

La carga de morbilidad, que mide el impacto de las enfermedades en términos de mortalidad y discapacidad, se cuantifica mediante indicadores como los Años de Vida Ajustados por Discapacidad (AVAD). Según datos de 2014, los AVAD per cápita fueron un 40% superiores en países de ingresos bajos y medios en comparación con los de ingresos altos.

Otro dato interesante que ha publicado la Organización Mundial de la Salud (OMS) es que se estima una escasez de 4,3 millones de médicos, enfermeras y otros trabajadores de la salud en todo el mundo, especialmente en países en desarrollo. Esta escasez afecta la capacidad de los sistemas de salud para brindar atención adecuada. La disponibilidad de personal sanitario es un desafío en Europa. En noviembre de 2024, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Europea alertaron sobre la escasez de personal sanitario en la región, destacando la falta de aproximadamente 1,2 millones de médicos, enfermeros y matronas.

El gasto en salud varía significativamente entre países. Por ejemplo, en 2014, Estados Unidos destinó el 16,4% de su Producto Interno Bruto (PIB) al sector salud, reflejando una alta inversión en comparación con otras naciones. Alemania destina el 12,1% de su PIB al sector salud, mientras que en Francia es del 11,1%.

América Latina enfrenta problemas significativos relacionados con la accesibilidad y la desigualdad en la atención médica. Aunque algunos países han avanzado en la protección social en salud, persisten brechas notables. Por ejemplo, Colombia alcanzó una cobertura de asistencia sanitaria universal superior al 95% en 2019, situándose en el puesto 22 a nivel mundial según la OMS. Sin embargo, en países como Bolivia y Guatemala, el índice de salud es considerablemente más bajo, con valores de 0,740 y 0,811 respectivamente.



---

A continuación, se describirá el caso de Argentina y posteriormente de la Provincia de Santa Fe y su Capital provincial, lugar donde se prevé conformar la consultora en servicios de salud.

### **3.1.2 EL SECTOR SALUD EN ARGENTINA**

El sector de la salud en Argentina se caracteriza por un sistema mixto, en el que conviven instituciones de gestión pública, privada y de seguridad social, cada una con un rol clave en la prestación de servicios médicos a la población. Este sistema busca garantizar el acceso a la salud mediante una combinación de financiamiento estatal, aportes de obras sociales y la oferta de prestadores privados, lo que da lugar a una estructura compleja y diversa.

Según datos del Ministerio de Salud de la Nación, hasta el año 2024 se encuentran registrados en el Registro Federal de Establecimientos de Salud (REFES) un total de 38.767 establecimientos de salud distribuidos a lo largo del país. Estas instituciones incluyen hospitales, clínicas, sanatorios, centros de atención primaria, consultorios privados, laboratorios, farmacias y otros tipos de entidades dedicadas a la atención médica y sanitaria.

El sector público está compuesto por hospitales nacionales, provinciales y municipales, así como por centros de atención de primaria de salud (CAPS), los cuales desempeñan un papel fundamental en la cobertura sanitaria de los sectores más vulnerables de la población. Estos establecimientos son atenciones financiadas a través del presupuesto estatal y ofrecen gratuitamente a millones de argentinos, especialmente a aquellos que no cuentan con cobertura de obras sociales ni de medicina prepaga.

Por otro lado, el sector de la seguridad social está representado principalmente por las obras sociales sindicales y provinciales, que brindan cobertura médica a los trabajadores en relación de dependencia y sus familias. Estas entidades financian sus servicios a través de los aportes y contribuciones de trabajadores y empleados, ya su vez, suelen contratar prestaciones a clínicas y hospitales privados para complementar su oferta de atención.

El sector privado, por su parte, está conformado por clínicas, sanatorios y hospitales privados, así como por empresas de medicina prepaga, que ofrecen servicios médicos a quienes pueden costear planes de salud con diferentes niveles de cobertura. Este segmento del sistema de salud es clave en la provisión de infraestructura moderna, tecnología avanzada y una oferta más personalizada de atención médica, aunque su acceso está condicionado por la capacidad económica de los pacientes.

En términos de distribución geográfica, los establecimientos de salud en Argentina presentan una marcada concentración en los grandes centros urbanos, especialmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, donde se encuentran algunos de los hospitales y clínicas más prestigiosas del país. Sin embargo, en las provincias y zonas rurales existen desafíos significativos en cuanto al acceso a la atención médica, lo que ha llevado a la implementación de programas de telemedicina y mejoras en la infraestructura hospitalaria para reducir las desigualdades regionales en el acceso a la salud.

A pesar de su amplitud y diversidad, el sistema de salud argentino enfrenta diversos desafíos, como la necesidad de mayor inversión en infraestructura, la falta de profesionales en algunas especialidades, la distribución desigual de los recursos sanitarios y las dificultades económicas que afectan tanto al sector público como al privado. Sin embargo, sigue siendo un pilar fundamental en la calidad de vida.

A continuación, se observan la distribución de los centros de salud de acuerdo con el Registro Federal de Establecimientos de Salud del periodo 2024.

PROVINCIA	NÚMERO DE INSTITUCIONES DE SALUD
BUENOS AIRES	10337
CORDOBA	3751
SANTA FE	2623
TUCUMAN	2557
MENDOZA	2402
CABA	2043
NEUQUEN	1797
ENTRE RIOS	1302
CHUBUT	1210
SALTA	1153
CHACO	995
SAN JUAN	930
MISIONES	928
LA PAMPA	924
SANTIAGO DEL ESTERO	882
CORRIENTES	722
JUJUY	673
RIO NEGRO	663
CATAMARCA	603
SAN LUIS	580
TIERRA DEL FUEGO	485
LA RIOJA	471
FORMOSA	379
SANTA CRUZ	357
<b>TOTAL ESTIMADO REFES</b>	<b>38767</b>

*Ilustración 4: Cantidad de Instituciones de Salud según REFES*

Continuando con el análisis de REFES periodo 2024, podemos discriminar en Argentina el tipo de financiamiento obtenido.

FINANCIAMIENTO	NÚMERO DE INSTITUCIONES DE SALUD
Privado	25785
Provincial	6824
Municipal	4846
Obra social	339
FFAA/Seguridad	228
Otros	195
Nacional	170
Servicio Penitenciario Provincial	139
Mutual	104
Universitario público	60
Mixta	39
Servicio Penitenciario Federal	33
Universitario privado	5
<b>TOTAL ESTIMADO REFES</b>	<b>38767</b>

Ilustración 5: Tipos de Financiamiento según REFES

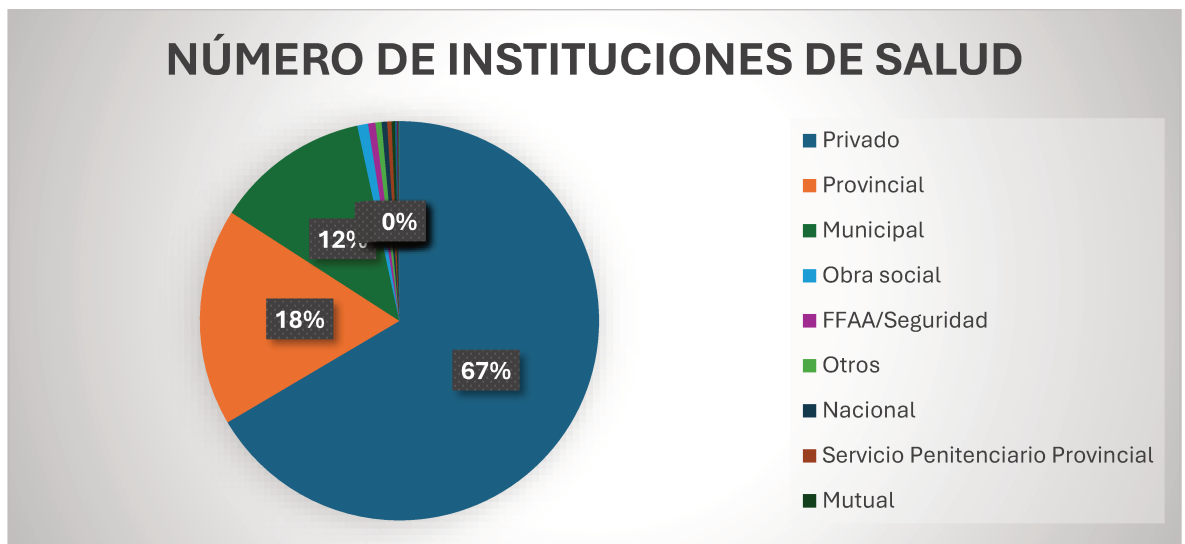


Ilustración 6: Gráfico de elaboración propia según datos REFES

Se puede centrar el objetivo en la elaboración de un modelo de negocios enfocado en el sector privado de Argentina, dado que este representa el 67% del total del mercado. Esto permitirá diseñar una propuesta alineada con las dinámicas y necesidades específicas de este sector, considerando factores clave como la demanda de servicios de salud, las tendencias en la contratación de consultorías



---

especializadas y las oportunidades de crecimiento en un entorno competitivo. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo de los actores involucrados, incluyendo prestadores de salud, clínicas, hospitales privados, centros de diagnóstico, laboratorios y aseguradoras, con el fin de identificar sinergias y oportunidades de colaboración que potencien la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

Posteriormente, profundizaremos en el estudio de la Provincia Santa Fe, la ubicación estratégica donde se proyecta instalar la consultora de servicios de salud. Este análisis incluye la evaluación del contexto económico y demográfico de la ciudad capital, la identificación de clientes potenciales, la competencia existente en el sector y la normativa regulatoria aplicable. Asimismo, se estudiarán las necesidades específicas de las instituciones de salud en la región, permitiendo diseñar soluciones a medida que agreguen valor y generen un impacto positivo en la eficiencia y calidad de los servicios de salud privados en la ciudad.

Por último, se analizó, según el listado de REFES del periodo 2024, el tipo de institución de la argentina.



TIPO DE INSTITUCION	NÚMERO DE INSTITUCIONES DE SALUD
Con atención médica diaria y con especialidades y/o otras profesiones	13479
Bajo riesgo con internación simple	4753
Laboratorio de Análisis Clínicos	4389
Con atención médica general por lo menos 3 días de la semana	3116
Sin atención médica en forma periódica (menor a 3 veces por semana)	2055
Otros	1412
Sistema de Atención extra hospitalaria	1250
Mediano riesgo con internación con cuidados especiales	999
Centro Rehabilitación motora	907
Óptica	903
Alto riesgo con terapia intensiva	853
Centro de día	800
Internación Domiciliaria	659
Diagnóstico por Imágenes	531
Con guardia permanente	369
Centro educativo terapéutico	366
Vacunatorios	337
Centro de Dialisis	300
Unidades de Atención Móviles	274
Centro de salud mental	177
Alto riesgo con terapia intensiva especializada	162
Vivienda para personas mayores	136
Medicina Laboral	76
Laboratorio de Anatomía Patológica	72
Diagnóstico por Imágenes y Análisis Clínicos	57
Centro tratamientos oncológicos	54
Agencias-servicios gubernamentales	49
Diagnóstico por Imágenes odontológicas	43
Bancos de Sangre	42
Análisis Clínicos y Laboratorio de Anatomía Patológica	42
Laboratorios mecánica dental	35
Ortopedia	30
Diagnóstico por Imágenes y Diagnóstico por Imágenes odontológicas	13
Vivienda de estancia variable a prolongada con apoyos para la vida autónoma	11
Gabinete de Podológico	5
Residuos Patológicos	4
Diagnóstico por Imágenes y Laboratorio	4
Vivienda de estancia transitoria con apoyos para la vida autónoma	2
Dispositivo emprendimiento de inclusión sociolaboral	1
<b>TOTAL ESTIMADO REFES</b>	<b>38767</b>

### 3.1.3 EL SECTOR SALUD EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

Esta investigación plantea la posibilidad de la creación de una consultora de servicios de salud para la Ciudad de Santa Fe, que aporte y brinde ideas para mejorar y progresar de forma eficaz y eficiente en los procesos, digitalización, administración y finanzas estas instituciones.

*Ilustración 7: Tipo de institución según REFES*

De acuerdo con el análisis que venimos planteando previamente por REFES, la Provincia de Santa Fe, cuenta con un estimado en 2024 de 2623 establecimientos de salud, de los cuales el 38% se sitúa en la Ciudad de Rosario, el 15% en la Ciudad de Santa Fe Capital y el 47% distribuidos en los demás departamentos de la provincia.

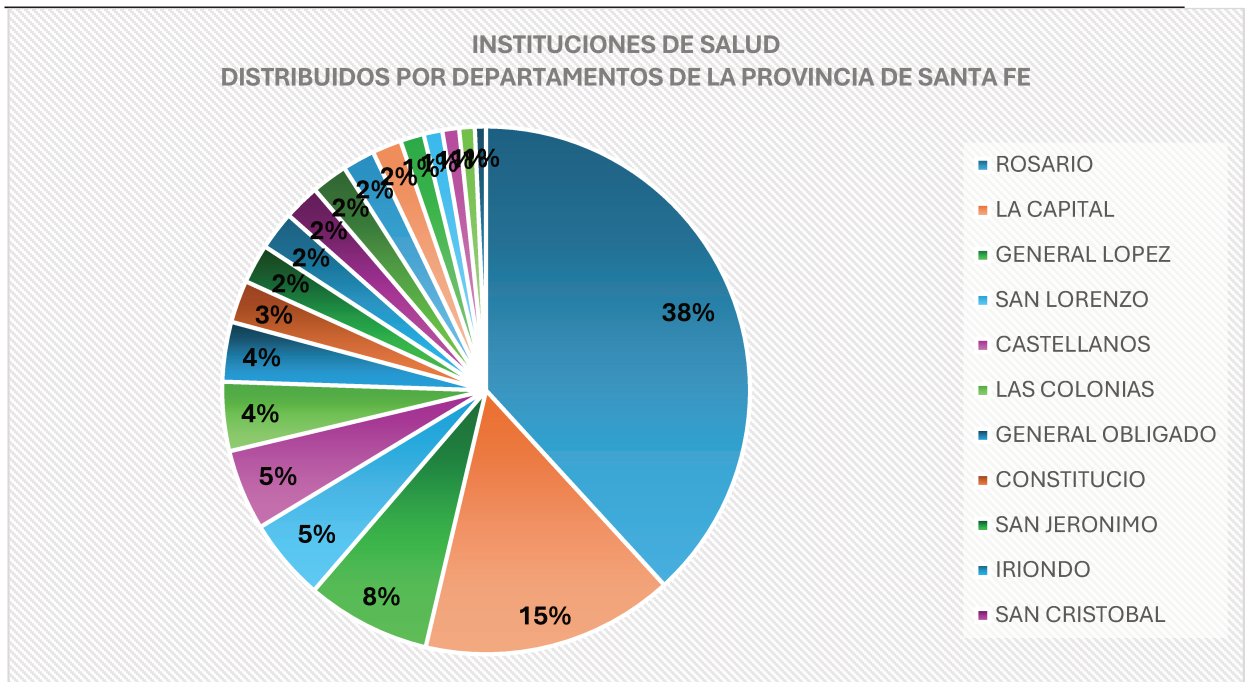


Ilustración 8: Gráfico de elaboración propia. Fuente: Datos de REFES

El tipo de financiamiento es clave para determinar a qué público objetivo que debe apuntar la consultora en servicios de salud, a nivel provincial, según REFES, 1718 son instituciones de carácter privado, y 905 distribuidos en diferentes tipos de financiamiento.

FINANCIAMIENTO	NÚMERO DE INSTITUCIONES DE SALUD
Privado	1718
Provincial	647
Municipal	184
Obra social	27
Servicio Penitenciario Provincial	13
Mutual	11
FFAA/Seguridad	7
Mixta	5
Otros	5
Nacional	4
Universitario publico	2
<b>TOTAL ESTIMADO REFES</b>	<b>2623</b>

Ilustración 9: Tipos de Financiamiento de Inst. de Salud en la Prov. de Santa Fe. Elaboración propia. Fuentes: Datos de REFES.



---

En este contexto, la creación de una consultora en servicios de salud puede ser una herramienta clave para fortalecer la administración y sostenibilidad del sector. A través de la planificación estratégica, la optimización de costos operativos y la digitalización de procesos, una consultora especializada puede ayudar a sanatorios, clínicas, hospitales y obras sociales a mejorar su desempeño. Además, puede brindar asesoramiento en la implementación de normativas sanitarias, capacitación del personal y adopción de tecnologías innovadoras, lo que contribuye a una atención más segura y eficiente para los pacientes.

Otro beneficio significativo de contar con una consultora en el sector salud es la mejora en la gestión financiera, permitiendo a las instituciones optimizar sus estructuras de costos sin comprometer la calidad de los servicios. Asimismo, su intervención puede ser clave en la evaluación y desarrollo de nuevos modelos de atención que respondan a las necesidades actuales del sistema sanitario.

En conclusión, el sector de la salud en Argentina enfrenta múltiples desafíos que requieren soluciones innovadoras y una gestión eficiente. La incorporación de una consultora en servicios de salud puede ser un factor determinante para mejorar la administración de recursos, optimizar la calidad de atención y garantizar la sostenibilidad del sistema, beneficiando tanto a instituciones públicas como privadas.

#### **3.1.4 EL SECTOR SALUD EN LA CIUDAD DE SANTA FE - CAPITAL PROVINCIAL**

La ciudad de Santa Fe, capital de la provincia homónima, cuenta con una robusta infraestructura sanitaria que combina servicios públicos y privados, ofreciendo atención médica de alta calidad en diversas especialidades.

El Ministerio de Salud de la provincia administra una red de servicios que incluye hospitales de alta complejidad, centros de salud y sistemas de emergencia. Esta red se organiza bajo los principios de la Atención Primaria de la Salud (APS), buscando garantizar el derecho a la salud de todos los ciudadanos.

##### Hospitales Destacados

- Hospital Dr. José María Cullen: Es el hospital más grande de la provincia, con 350 camas y una amplia gama de especialidades. Atiende emergencias de alta complejidad y es fundamental en la atención de casos críticos en la región.



- 
- Hospital de Niños Dr. Orlando Alassia: Especializado en pediatría, este hospital atiende anualmente a cerca de 100,000 niños de la provincia y regiones vecinas, brindando servicios en múltiples especialidades médicas.

La ciudad cuenta con numerosos centros de salud que ofrecen servicios de atención primaria, prevención y promoción de la salud, garantizando accesibilidad y cobertura a la población en general.

Durante las gestiones de los exgobernadores Hermes Binner (2007-2011) y Antonio Bonfatti (2011-2015), se fortaleció el sistema de salud pública en la provincia. Se construyeron nuevos centros de salud y hospitales de alta complejidad, y se lograron las tasas de mortalidad infantil y materna más bajas en la historia de Santa Fe.

La cantidad exacta de consultorios privados sin internación en la ciudad de Santa Fe no se encuentra especificada. Estos consultorios suelen estar distribuidos en diversas zonas de la ciudad y ofrecen servicios ambulatorios en múltiples especialidades médicas.

### **3.2 LAS CONSULTORAS**

Una consultora en servicios asesora a empresas y organizaciones para mejorar su rendimiento, resolver problemas y optimizar procesos en distintas áreas. Su función principal es aportar conocimiento especializado y soluciones estratégicas.

Específicamente nos centraremos en las consultorías en servicios de salud, quienes ayudan a hospitales, clínicas, sanatorios, laboratorios, consultorios sin internación y otras instituciones a mejorar su gestión, eficiencia y calidad en la atención. Su objetivo es optimizar procesos, reducir costos y asegurar un servicio seguro y eficiente para los pacientes.

#### *Gestión y Administración*

- Optimización de procesos administrativos (turnos, facturación, historia clínica digital).
- Reducción de costos operativos sin afectar la calidad del servicio.
- Implementación de modelos de atención más eficientes.

#### *Calidad y Seguridad del Paciente*

- Diseño e implementación de protocolos de seguridad y atención.
- Certificación en normas de calidad (ISO 9001, Joint Commission, etc.).
- Capacitación del personal en buenas prácticas y atención humanizada.

#### *Transformación Digital en Salud*

- Digitalización de historias clínicas y procesos administrativos.
- Implementación de telemedicina y sistemas de salud en la nube.



- 
- Análisis de datos para mejorar la toma de decisiones.

#### *Recursos Humanos en Salud*

- Optimización de turnos y distribución del personal.
- Planes de capacitación y desarrollo profesional.
- Mejora del clima laboral y retención de talento.

#### *Finanzas y Rentabilidad*

- Análisis de costos y estructura financiera.
- Diseño de modelos de negocio para instituciones de salud.
- Negociación con aseguradoras y optimización de pagos por servicios.

#### *Atención al Paciente y Experiencia del Usuario*

- Implementación de estrategias para mejorar la satisfacción del paciente.
- Reducción de tiempos de espera y mejora en la accesibilidad.
- Optimización del servicio al cliente en salud.

Peter Block, en su obra *Consultoría impecable: Guía para que utilicen su experiencia*, destaca la importancia de que los consultores adopten un rol de facilitador en lugar de simplemente proporcionar respuestas. En este sentido, afirma que "cada vez que damos consejos, disminuimos la capacidad del cliente para actuar". Esta perspectiva resalta la necesidad de que los consultores fomenten la autonomía y el pensamiento crítico en sus clientes, en lugar de generar dependencia. Un enfoque consultivo efectivo no solo implica el diagnóstico y la recomendación de soluciones, sino también la creación de un entorno en el que el cliente pueda desarrollar sus propias competencias y tomar decisiones informadas. De este modo, la consultoría se convierte en un proceso colaborativo que potencia el crecimiento y la autosuficiencia de las organizaciones.

A partir de la investigación realizada, se ha determinado que en la ciudad capital de la Provincia de Santa Fe no existen consultoras especializadas en servicios de salud, mientras que sí se encuentran operando en otras ciudades como Rosario, así como en provincias de mayor desarrollo económico y demográfico, tales como Córdoba y Buenos Aires. Esta ausencia de consultoras en la capital provincial representa una brecha en el mercado y, al mismo tiempo, una oportunidad estratégica para el desarrollo de un nuevo emprendimiento en este sector.

La falta de este tipo de consultorías implica que muchas instituciones de salud, tanto públicas como privadas, no cuentan con asesoramiento especializado en áreas clave como gestión hospitalaria, optimización de recursos, implementación de nuevas tecnologías, cumplimiento normativo, certificaciones de calidad y estrategias de crecimiento. En consecuencia, estas organizaciones pueden enfrentarse a desafíos operativos y administrativos que afectan su eficiencia y calidad de servicio.

En este contexto, la creación de una consultora en servicios de salud en la capital provincial no solo permitiría atender una demanda insatisfecha, sino que también aportaría valor al sector sanitario,



---

promoviendo la profesionalización y modernización de la gestión en clínicas, hospitales, centros de diagnóstico, y otros establecimientos de salud. Además, ofrecer este tipo de asesoramiento en el ámbito local facilitaría el acceso a soluciones personalizadas y adaptadas a las particularidades del mercado santafesino.

Desde una perspectiva empresarial, esta situación configura una oportunidad de negocio con un alto potencial de crecimiento y rentabilidad. Al no existir competencia directa en la región, una consultora de este tipo podría posicionarse rápidamente como un referente en el sector, atrayendo clientes interesados en mejorar la calidad y eficiencia de sus servicios. Asimismo, al establecerse en un nicho de mercado aún no explotado en la capital provincial, se podrían generar relaciones estratégicas con actores clave del sistema de salud y organismos gubernamentales, potenciando así su alcance y sostenibilidad en el tiempo.

En definitiva, la implementación de una consultora de servicios de salud en la capital de la Provincia de Santa Fe no solo contribuiría al desarrollo y fortalecimiento del sector sanitario local, sino que también representaría una alternativa empresarial innovadora y con amplias perspectivas de éxito.

### **3.3 ANALISIS INTERNO: EL MARKETING MIX**

En esta sección, se va a realizar un análisis interno incorporando el marketing mix. Como se enunció en el marco teórico, resulta importante, para el análisis interno de la Consultora en Servicios de Salud, considerar los elementos que conforman el marketing mix, especialmente bajo el enfoque de servicios propuesto por Philip Kotler (1996), conocido como las 7P. Esta herramienta permite identificar y estructurar los principales componentes que integran la oferta de valor de la organización, teniendo en cuenta las características propias del sector salud, donde los servicios son intangibles, personalizados y altamente dependientes de la interacción humana. Analizar estos siete elementos —producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física— resulta clave para comprender cómo se construye, comunica y entrega el servicio, y para diseñar estrategias de posicionamiento sostenibles y diferenciadoras en el mercado objetivo.

#### *Las 7P de Marketing para la Consultora en Servicios de Salud*

- **Producto - Servicio:** La consultora ofrece servicios de asesoramiento, diagnóstico organizacional, mejora de procesos, implementación tecnológica, formación, y apoyo en cumplimiento normativo, todos diseñados a medida según el tipo de cliente y sus necesidades específicas en el ámbito de la salud.
- **Precio:** Se aplicará una política de precios flexible, cobrado como Honorarios Profesionales, basada en el tipo de servicio, la complejidad del proyecto, el tamaño de la institución cliente



---

y la duración de la intervención. Se utilizarán esquemas por honorarios, paquetes por módulos de servicios y contratos por proyectos.

- **Plaza (Distribución):** Los servicios se ofrecerán en forma presencial en instituciones de salud dentro de la ciudad de Santa Fe y región, y también de manera virtual, especialmente para instancias de asesoramiento, capacitaciones o seguimiento.
- **Promoción:** La estrategia de promoción incluirá presencia digital (sitio web, redes sociales), participación en eventos del sector salud, recomendaciones de cliente a cliente, alianzas con colegios profesionales y materiales institucionales de presentación.
- **Personas:** El equipo está conformado por profesionales socios (médico, contador, ingeniero industrial) y colaboradores externos (programador, comunicadores, otros especialistas), seleccionados por su experiencia, ética profesional y capacidad de trabajo interdisciplinario.
- **Procesos:** Se priorizará la estandarización de metodologías de trabajo con flexibilidad para adaptarse a cada cliente. Los procesos incluirán etapas claras de diagnóstico, planificación, implementación, evaluación y seguimiento.
- **Evidencia Física:** Se desarrollará una identidad visual profesional y coherente, acompañada de informes personalizados, manuales de procedimientos, materiales de formación, y presencia institucional que respalde la calidad del servicio ofrecido.



---

### **3.4 CONCLUSIONES DE LOS ANALISIS EXTERNO E INTERNO**

El análisis desarrollado en este capítulo permitió comprender de manera integral el contexto en el que se proyecta la creación de una Consultora en Servicios de Salud en la Ciudad de Santa Fe. La revisión de las dimensiones externas e internas del sector sanitario reveló una serie de factores estructurales, económicos y sociales que justifican la necesidad y viabilidad de este tipo de emprendimiento en el mercado local y nacional.

En primer lugar, el análisis externo evidenció que el sector salud, a nivel mundial, se encuentra atravesando un proceso de transformación caracterizado por la digitalización, la innovación tecnológica y el envejecimiento de la población. Estos fenómenos impulsan una demanda creciente de servicios sanitarios más eficientes, accesibles y sostenibles. No obstante, la desigualdad en la distribución de recursos, la escasez de personal capacitado y las limitaciones financieras constituyen desafíos persistentes, especialmente en los países de ingresos medios y bajos, como los de América Latina.

En el caso de Argentina, se identificó un sistema de salud mixto y heterogéneo, donde conviven instituciones públicas, privadas y de seguridad social. Esta estructura, si bien garantiza una cobertura amplia, también genera fragmentación, superposición de funciones y diferencias significativas en la calidad y accesibilidad de los servicios. El análisis del Registro Federal de Establecimientos de Salud (REFES) del período 2024 permitió constatar que el sector privado representa el 67 % del total del mercado nacional, consolidándose como el principal espacio de desarrollo potencial para la instalación de una consultora especializada. Este segmento se caracteriza por su dinamismo, su capacidad de inversión en tecnología y la búsqueda permanente de optimización de recursos y mejora de la rentabilidad.

A nivel provincial, Santa Fe ocupa un rol estratégico dentro del mapa sanitario argentino. Con más de 2.600 establecimientos registrados, la provincia muestra una distribución geográfica heterogénea, con una fuerte concentración de instituciones en Rosario y Santa Fe Capital. Del total, el 65 % corresponde a entidades privadas, lo cual refuerza la oportunidad de intervención de una consultora enfocada en este sector. Las instituciones locales enfrentan desafíos vinculados con la gestión administrativa, la sostenibilidad financiera, la incorporación de herramientas tecnológicas y la adecuación a nuevas normativas sanitarias. En este escenario, la asistencia de un equipo consultor puede convertirse en un factor decisivo para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de la atención.

En cuanto al análisis interno, basado en el enfoque de las 7P del marketing mix, se delinearon los principales componentes estratégicos que sustentan la propuesta de la futura consultora. El servicio



---

ofrecido se configura como un acompañamiento integral que abarca la gestión administrativa, la planificación financiera, la transformación digital, la capacitación del personal y la implementación de estándares de calidad. Se plantea un modelo de honorarios flexibles adaptado al tamaño y capacidad de cada institución, combinando modalidades presenciales y virtuales que optimizan los costos de operación y amplían el alcance territorial.

Asimismo, se definió un equipo multidisciplinario compuesto por profesionales con experiencia en áreas de salud, contabilidad, ingeniería y comunicación, capaces de brindar un enfoque transversal e innovador. La incorporación de procesos estandarizados, informes personalizados y herramientas digitales constituirá la base de la evidencia física del servicio, reforzando la credibilidad y profesionalismo de la consultora.

De la interacción entre los análisis externo e interno surgen conclusiones relevantes. En primer lugar, se observa una brecha entre las necesidades reales de las instituciones sanitarias y la oferta de servicios de consultoría especializada disponible en la región. Esta ausencia abre una oportunidad concreta de posicionamiento competitivo, sobre todo considerando que en la ciudad de Santa Fe no existen consultoras que se dediquen exclusivamente a la gestión de servicios de salud, mientras que en otras provincias, como Córdoba o Buenos Aires, estas ya operan con éxito.

En segundo lugar, el diagnóstico sectorial permitió identificar que la sostenibilidad de las instituciones sanitarias depende en gran medida de una gestión profesionalizada. Factores como el incremento de los costos operativos, la inflación, la demora en los pagos de obras sociales y la necesidad de actualización tecnológica exigen un acompañamiento técnico y estratégico que muchas entidades, especialmente las medianas y pequeñas, no pueden desarrollar por sí mismas. En este contexto, una consultora especializada puede brindar herramientas de análisis financiero, modelos de negocio adaptados y soluciones tecnológicas que optimicen la asignación de recursos y fortalezcan la competitividad del sector.

Otro aspecto relevante identificado es la escasez de financiamiento específico para el sector salud, tanto a nivel nacional como provincial. La entrevista realizada al gerente de una entidad bancaria privada confirmó la limitada oferta crediticia para clínicas y sanatorios, debido a las altas tasas de interés y los plazos reducidos. Aunque existen programas impulsados por bancos públicos con condiciones más favorables, estos no alcanzan la magnitud requerida para impulsar la modernización del sistema. Este contexto refuerza la importancia de contar con asesoramiento especializado en gestión financiera, planificación de inversiones y formulación de proyectos sustentables, áreas que integran los servicios centrales de la consultora proyectada.



Finalmente, el análisis interno del marketing mix permitió constatar que la propuesta empresarial cuenta con las bases necesarias para consolidarse en el mercado: una estructura de servicios adaptable, un equipo calificado, procesos definidos y estrategias de comunicación y posicionamiento claras. Estos elementos, combinados con el diagnóstico del entorno, sustentan la viabilidad técnica y estratégica del emprendimiento.

En síntesis, la conjunción de los factores analizados demuestra que el contexto actual del sector salud —marcado por la necesidad de eficiencia, innovación y sostenibilidad— constituye un terreno fértil para la creación de una consultora especializada en la Ciudad de Santa Fe. Esta iniciativa no solo responde a una oportunidad de mercado, sino también a una demanda social de mejora continua en la gestión sanitaria. Su implementación permitirá fortalecer la competitividad del sector privado, apoyar la calidad de los servicios de salud y contribuir, en última instancia, al desarrollo integral del sistema sanitario provincial y nacional.



---

## CAPITULO 4: ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN SERVICIOS DE SALUD EN LA CIUDAD DE SANTA FE



---

## 4.1 PRESENTACIÓN

En un mundo donde la salud se ha convertido en un pilar fundamental del desarrollo social y económico, la gestión eficiente de los servicios sanitarios cobra una relevancia indiscutible. La creciente demanda de atención médica de calidad, junto con los avances tecnológicos y los cambios en las regulaciones del sector, han generado un entorno desafiante para los profesionales y las instituciones de salud. En este contexto, el papel de las consultoras en servicios de salud adquiere una importancia estratégica, al proporcionar herramientas, conocimientos y estrategias que permitan optimizar la gestión, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad de los prestadores de salud.

La ciudad de Santa Fe, como centro urbano en constante crecimiento, presenta una estructura sanitaria diversificada, compuesta por hospitales, clínicas, centros de atención primaria y consultorios particulares. No obstante, muchas de estas instituciones enfrentan dificultades en la administración de sus recursos, la implementación de tecnologías innovadoras y la adaptación a normativas en permanente evolución. Ante esta situación, surge la necesidad de un modelo de negocio que structure y guíe el desarrollo de una consultora especializada en la optimización de servicios de salud, con el objetivo de brindar soluciones efectivas a los diferentes actores del sector.

El presente trabajo tiene como propósito la generación de un modelo de negocios para una consultora en servicios de salud en la ciudad de Santa Fe. A partir de un análisis detallado del mercado nacional e internacional, se identificarán tendencias, oportunidades y desafíos del sector, con el fin de desarrollar una propuesta que se ajuste a las necesidades específicas del contexto local. Asimismo, se determinarán los socios claves y los aspectos societarios fundamentales para la constitución y funcionamiento de la consultora, considerando la relevancia de establecer alianzas estratégicas con profesionales y organizaciones del ámbito de la salud.

Además, se analizará el mercado objetivo y la cadena de valor, identificando los segmentos de clientes prioritarios y las estrategias más adecuadas para la captación y retención de clientes. Con base en estos elementos, se elaborará un modelo de negocios que integre componentes clave como la propuesta de valor, los canales de distribución, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Finalmente, se llevará a cabo un análisis de rentabilidad y viabilidad económica-financiera para evaluar la factibilidad del proyecto y garantizar su sustentabilidad a largo plazo.

Este estudio pretende aportar un marco de referencia sólido para la creación de una consultora en servicios de salud, contribuyendo al fortalecimiento del sector y a la mejora de la calidad de la atención sanitaria en la ciudad de Santa Fe. Al ofrecer un enfoque integral y basado en evidencia, se



---

espera que los hallazgos y propuestas de este trabajo sean de utilidad tanto para emprendedores como para instituciones de salud interesadas en optimizar su gestión y competitividad en un entorno cada vez más exigente.

#### **4.2 MERCADO OBJETIVO- SEGMENTO CLIENTES**

El sector salud es un ecosistema complejo que involucra a múltiples actores con funciones específicas e interconectadas. Para una consultora especializada en servicios de salud en la ciudad de Santa Fe, es fundamental comprender la diversidad de estos sectores y sus necesidades particulares para ofrecer soluciones estratégicas y eficientes. Cada rubro dentro del ámbito sanitario presenta desafíos únicos en términos de gestión, innovación, cumplimiento normativo y optimización de recursos, lo que genera una demanda creciente por asesoramiento especializado.

En este contexto, la clasificación de los sectores de salud permite identificar a los principales clientes potenciales de la consultora, segmentando el mercado según su función y requerimientos específicos. Desde hospitales y clínicas hasta empresas de tecnología en salud, pasando por laboratorios, aseguradoras y organismos gubernamentales, cada sector representa una oportunidad para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de salud en la región. A continuación, se presenta una clasificación detallada de estos actores, resaltando su importancia dentro del mercado objetivo de la consultora y las posibles soluciones que pueden ser implementadas para potenciar su desempeño y sostenibilidad.

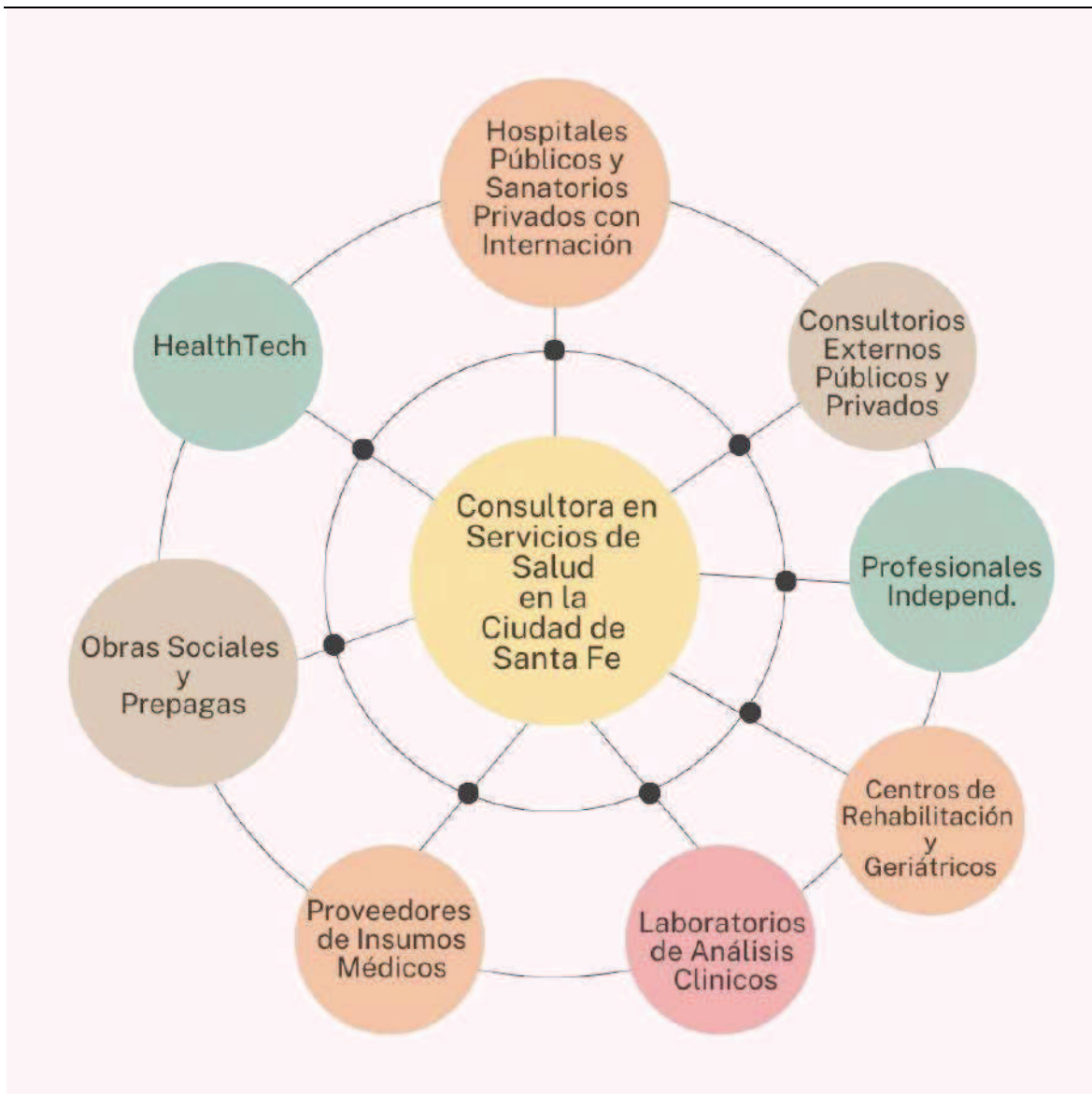


Ilustración 10: Mercado Objetivo de la Consultora en Serv. Salud. Fuente: Elaboración propia.

### 1. ESTABLECIMIENTOS DE SALUD (Hospitales, Clínicas y Sanatorios)

Este sector incluye hospitales públicos y privados, clínicas especializadas, sanatorios y centros de salud que requieren asesoramiento en la mejora de sus procesos administrativos, operativos y financieros. La consultora puede ofrecerles servicios de optimización de gestión hospitalaria, implementación de sistemas de calidad, digitalización de historias clínicas, planificación estratégica y cumplimiento normativo. También es clave la asistencia en la acreditación de normas de calidad en salud, tales como las exigidas por el Ministerio de Salud de la Nación, Provincial y Municipal. Se puede clasificar a estos establecimientos de salud en:

- Hospitales Públicos Con internación
- Consultorios Externos Públicos (Sin internación)



- 
- Sanatorios Privados con internación
  - Consultorios Externos Privados (Sin internación)

## *2. PROFESIONALES DE LA SALUD*

Este rubro abarca médicos independientes, odontólogos, cardiólogos, kinesiólogos, psicólogos, bioquímicos y otros especialistas que buscan mejorar la administración de sus consultorios y consultorías. La consultora puede brindarles asesoramiento en estrategias de marketing médico, gestión de agenda y pacientes, digitalización de servicios y optimización de costos operativos. También es relevante la capacitación en herramientas de telemedicina, facturación de servicios y estrategias para mejorar la experiencia del paciente.

## *3. OBRAS SOCIALES Y PREPAGAS*

Las empresas de medicina prepaga, obras sociales y aseguradoras de salud necesitan mejorar la eficiencia en la gestión de sus recursos, controlar costos y diseñar estrategias para ofrecer un mejor servicio a sus afiliados. La consultora puede colaborar en la optimización de la administración de prestaciones, diseño de nuevos planes de salud, negociación con prestadores, auditoría de costos médicos y análisis de rentabilidad de sus servicios. Además, el desarrollo de estrategias para la fidelización de clientes y la modernización de plataformas de atención al afiliado son áreas clave de consultoría.

## *4. EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS MEDICOS Y EQUIPAMIENTO*

Incluye droguerías, farmacias, distribuidores de insumos médicos y fabricantes de equipamiento hospitalario. Estos actores requieren asesoramiento en logística, optimización de cadena de suministro, certificaciones de calidad y estrategias de expansión de mercado. La consultora puede ayudar en la evaluación de proveedores, gestión de costos, digitalización de procesos comerciales y análisis de mercado para la comercialización de nuevos productos o tecnologías médicas.

## *5. LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS*

Los laboratorios y centros de diagnóstico por imágenes enfrentan desafíos en la eficiencia operativa, cumplimiento de normativas y actualización tecnológica. La consultora puede proporcionar soluciones en gestión administrativa, optimización de turnos y atención al paciente, implementación de sistemas de calidad y estrategias de digitalización, como la incorporación de plataformas para la entrega de resultados online.



---

## 6. CENTROS DE REHABILITACION Y RESIDENCIAS GERIATRICAS

Estos establecimientos deben garantizar un alto nivel de calidad en la atención de sus pacientes y residentes, cumpliendo con exigencias regulatorias específicas. La consultora puede ofrecer servicios en la capacitación del personal, diseño de protocolos de atención, optimización de recursos humanos y estrategias de diferenciación en el mercado. También es clave el asesoramiento en la adecuación a normativas sanitarias y la incorporación de tecnologías para mejorar la calidad de vida de los pacientes.

## 7. EMPRESAS DE TECNOLOGIA EN SALUD (*HealthTech*)

El avance de la digitalización y la telemedicina ha generado un crecimiento en el sector de tecnología aplicada a la salud. Empresas que desarrollan software para gestión hospitalaria, plataformas de telemedicina y soluciones de inteligencia artificial pueden beneficiar del asesoramiento en modelos de negocio, regulación sanitaria y estrategias de integración con el sistema de salud. La consultora puede apoyar en la evaluación de tendencias tecnológicas, diseño de estrategias comerciales y cumplimiento de normativas específicas.

El mercado objetivo de una consultora en servicios de salud en la ciudad de Santa Fe es amplio y diverso, a abarca distintos actores del ecosistema sanitario con necesidades específicas de optimización, gestión y modernización. Desde consultorios médicos individuales hasta hospitales de alta complejidad, pasando por obras sociales, aseguradoras, proveedores de insumos y organismos gubernamentales, cada sector representa una oportunidad estratégica para la consultora.

La creciente demanda de eficiencia operativa, digitalización de servicios, cumplimiento normativo y optimización de costos en el ámbito de la salud refuerza la importancia de contar con asesoramiento especializado. En este contexto, la consultora se posiciona como un aliado clave para mejorar la calidad de atención, optimizar recursos y promover la sostenibilidad de los servicios de salud en la región. La segmentación del mercado permite desarrollar soluciones adaptadas a cada cliente, asegurando un enfoque integral y estratégico que responde a los desafíos actuales del sector.

### **4.3 PROPUESTA DE VALOR**

En un entorno de salud caracterizado por la complejidad de su gestión, la constante evolución normativa y la creciente demanda de servicios eficientes, la presente propuesta de valor se centra en la creación de una consultora especializada en servicios de salud en la ciudad de Santa Fe. El objetivo principal de esta consultora es proporcionar soluciones integrales y personalizadas que optimicen la



---

gestión administrativa, financiera y operativa de instituciones de salud, profesionales independientes y empresas vinculadas al sector.

En función de su identidad organizacional y del posicionamiento que se busca construir en el mercado regional, la sociedad adoptará la denominación CONSULMED SAS – Consultoría en Medicina y Salud. Esta razón social refleja de manera directa y profesional el campo de acción de la organización, transmitiendo claridad, confianza y especialización en el asesoramiento a instituciones del sector sanitario. El nombre integra dos conceptos clave: “consultoría”, como núcleo de la actividad de la empresa, y “medicina y salud”, como ámbito específico de intervención, lo que permite identificar rápidamente el propósito de la organización tanto para clientes potenciales como para actores del ecosistema de salud. A través de esta denominación, se busca consolidar una imagen institucional sólida, técnica y accesible, que acompañe el desarrollo de la propuesta de valor y el posicionamiento comercial de la consultora en la ciudad de Santa Fe y su región de influencia.

La consultora se diferencia por su enfoque integral, basado en un análisis profundo del mercado y las necesidades específicas de los actores involucrados en el sistema de salud. Para ello, se diseñan estrategias adaptadas a cada cliente, considerando las particularidades de su estructura, recursos y objetivos. A través de un equipo interdisciplinario compuesto por expertos en administración, economía de la salud, tecnología y legislación sanitaria, se brindan soluciones que contribuyen a mejorar la calidad del servicio, reducir costos innecesarios y aumentar la eficiencia operativa.

Uno de los pilares fundamentales de la propuesta de valor es la implementación de tecnologías innovadoras para la optimización de los procesos. En este sentido, se ofrece asesoramiento en la digitalización de historias clínicas, la automatización de gestiones administrativas y el desarrollo de plataformas de telemedicina, entre otras herramientas que permiten modernizar la atención sanitaria y mejorar la experiencia del paciente. Además, se brinda capacitación continua a los profesionales de la salud para garantizar una correcta adaptación a estos cambios tecnológicos y regulatorios.

Otro aspecto clave de la consultora es el asesoramiento en cumplimiento normativo y regulaciones sanitarias. La constante modificación de normativas en el sector salud representa un desafío para las instituciones y profesionales que deben garantizar el cumplimiento de estándares legales y de calidad. La consultora ofrece asistencia en la interpretación y aplicación de normativas, la acreditación de servicios y la adecuación de estructuras administrativas a los requerimientos legales vigentes.

Asimismo, la consultora busca fortalecer la sostenibilidad financiera de los prestadores de salud mediante la implementación de estrategias de gestión económica y optimización de costos. Esto incluye el diseño de planes de financiamiento, la renegociación de contratos con obras sociales y



---

prepagas, y el desarrollo de modelos de negocio sostenibles que permitan la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio.

En cuanto a la relación con los clientes, la consultora se enfoca en establecer un vínculo cercano y de confianza, ofreciendo un servicio personalizado y adaptable a las necesidades específicas de cada institución o profesional de la salud. La atención individualizada y el seguimiento continuo permiten garantizar soluciones eficaces y una mejora constante en la gestión de los servicios de salud.

En resumen, la propuesta de valor de la consultora en servicios de salud en la ciudad de Santa Fe se basa en la combinación de tecnología, conocimiento especializado y estrategias personalizadas para optimizar la gestión del sector sanitario. A través de un enfoque integral y multidisciplinario, se busca mejorar la eficiencia operativa, garantizar el cumplimiento normativo, fortalecer la sostenibilidad financiera y contribuir a la modernización del sistema de salud, generando un impacto positivo en la calidad de atención a los pacientes y en la rentabilidad de los prestadores de servicios.

El diseño del modelo de negocios para una Consultora en Servicios de Salud requiere, como instancia fundamental, la definición de su propuesta de valor y la correspondiente estrategia de comercialización, entendidas como los pilares que orientarán tanto la construcción identitaria de la organización como su posicionamiento en el mercado.

La propuesta de valor representa el conjunto de beneficios, soluciones y experiencias que la consultora ofrecerá a sus clientes, diferenciándose de otras alternativas disponibles en el sector. No se trata únicamente de los servicios que se brindan, sino del modo en que esos servicios resuelven necesidades específicas, aportan valor agregado y generan relaciones de confianza sostenidas en el tiempo. La estrategia comercial, por su parte, implicará el diseño de los mecanismos para comunicar, entregar y sostener esa propuesta de valor, contemplando los segmentos de clientes identificados, los canales de contacto, la forma de prestación de los servicios, y las dinámicas de interacción entre la consultora y su entorno.

#### 4.3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA CONSULTORA EN SERVICIOS DE SALUD

Declarar la misión, define el propósito institucional de la consultora, su razón de ser y el enfoque de su accionar. La visión organizacional, entendida como la proyección a futuro de la consultora, es decir, hacia dónde se orienta su crecimiento, cuál es su aspiración institucional y cómo pretender posicionarse en el sistema de salud regional. Se incluirán también los valores corporativos, que constituyen los principios éticos y culturales que guían el comportamiento de la organización y que



---

fundamentan la manera en que se establecen vínculos con los clientes, colaboradores y actores del entorno sanitario.

Los objetivos estratégicos estructuran la actividad de la consultora, organizados en líneas de acción prioritarias que abarcan tanto aspectos clínicos y operativos como financieros, normativos, tecnológicos, organizacionales y de posicionamiento institucional. Estos elementos permitirán comprender de forma integral la lógica de funcionamiento de la consultora, su enfoque de trabajo, y la manera en que espera crear, comunicar y sostener valor dentro del ecosistema de servicios de salud en la ciudad de Santa Fe y su región de influencia.

### Misión

La misión de Consulmed SAS, se centra en brindar asesoramiento técnico, estratégico y operativo a organizaciones e instituciones del sistema sanitario, tanto del ámbito público como privado, en la ciudad de Santa Fe y su región de influencia. Desde un enfoque interdisciplinario, se busca acompañar a los distintos actores del sector salud —establecimientos asistenciales, profesionales independientes, obras sociales, empresas proveedoras de tecnología o insumos, laboratorios y centros de rehabilitación— en la mejora continua de sus procesos, estructuras y resultados. La consultora se propone aportar soluciones integrales, específicas y sostenibles, adaptadas a las necesidades reales de cada cliente, mediante servicios de análisis, diseño, implementación, capacitación y evaluación. La consultora trabaja desde una lógica de profesionalismo, transparencia y compromiso ético, valorando la creación de vínculos colaborativos y de largo plazo con sus clientes. Así, su misión se enfoca no solo en ofrecer asistencia técnica, sino en generar valor en el sistema de salud, impulsando intervenciones que impacten positivamente en la calidad de vida de las personas, el bienestar del personal sanitario y la sostenibilidad de las instituciones.

### Visión

Consulmed SAS tiene como visión convertirse en una referencia regional en el ámbito de la consultoría especializada en salud, reconocida por su capacidad para generar impacto positivo, promover la transformación organizacional y acompañar el desarrollo sostenible del sistema sanitario en sus distintas dimensiones. A través de la consolidación de un equipo multidisciplinario altamente calificado, la incorporación continua de innovación tecnológica y metodológica, y una firme orientación al cliente, la consultora aspira a posicionarse como un actor estratégico clave para instituciones y profesionales que buscan optimizar su gestión, mejorar la calidad de sus servicios y adaptarse a los cambios del entorno.



---

En el mediano y largo plazo, la consultora proyecta expandir su alcance territorial más allá de la ciudad de Santa Fe, fortaleciendo su presencia en otras localidades de la provincia y regiones aledañas, diversificando su cartera de clientes, y profundizando sus líneas de trabajo en ámbitos como calidad asistencial, eficiencia operativa, cumplimiento normativo, innovación tecnológica y gestión organizacional. Asimismo, busca ser reconocida por su capacidad de crear soluciones a medida, fundamentadas en el análisis riguroso de la realidad institucional, la comprensión profunda del sector salud y la articulación de saberes técnicos, clínicos, financieros y organizacionales.

La consultora se visualiza como una organización dinámica, flexible, ética y comprometida con el fortalecimiento de las capacidades institucionales del sistema de salud, generando valor tanto para sus clientes como para la comunidad en general. Su visión se apoya en la construcción de relaciones de confianza, la mejora continua de sus servicios y el desarrollo de propuestas de alto impacto que responden a los desafíos presentes y futuros del sector.

#### Valores

- Calidad
- Interdisciplinariedad
- Compromiso
- Ética
- Innovación
- Profesionalismo
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Confidencialidad
- Sostenibilidad

#### Objetivos Consulmed SAS

- 1) Mejorar la Calidad de la Atención al Paciente
  - a. Desarrollar e implementar estándares de calidad: Ayudar a las instituciones de salud a establecer y mantener altos estándares de atención al paciente.
  - b. Evaluar y mejorar procesos clínicos: Analizar y optimizar los procesos clínicos para garantizar una atención eficiente y de alta calidad.
- 2) Optimizar la Eficiencia Operativa
  - a. Reingeniería de procesos: Identificar y eliminar ineficiencias en los procesos administrativos y clínicos.





- 
- b. Expansión de servicios: Asesorar en la expansión de servicios y apertura de nuevas unidades o instalaciones.

10) Facilitar la Coordinación y Continuidad de la Atención

- a. Coordinación de cuidados: Mejorar la coordinación entre diferentes niveles y tipos de atención.
- b. Seguimiento de pacientes: Implementar sistemas de seguimiento para asegurar la continuidad del cuidado del paciente

Conclusión

La propuesta de valor de Consulmed SAS, consultora en servicios de salud, constituye el núcleo conceptual y operativo sobre el cual se construye su modelo de negocios. Esta propuesta no se limita a una simple enumeración de servicios, sino que se configura como una respuesta estratégica, articulada y contextualizada a las múltiples necesidades del sistema de salud, integrando conocimientos técnicos, clínicos, organizacionales, financieros y tecnológicos. Desde esta perspectiva, se establece un marco de actuación definido por una misión orientada al acompañamiento técnico y estratégico, una visión que proyecta liderazgo e innovación en el sector, y un conjunto de valores institucionales que guiarán el accionar cotidiano y las decisiones organizativas. La consultora busca diferenciarse por su capacidad de generar soluciones a medida, adaptadas a cada tipo de cliente —ya sean establecimientos asistenciales, profesionales de la salud, obras sociales, laboratorios o empresas proveedoras—, aportando mejoras concretas en calidad, eficiencia, cumplimiento normativo, sostenibilidad financiera y transformación organizacional.

La propuesta de valor se construye desde una lógica de colaboración interdisciplinaria, con una estructura flexible que permite integrar tanto socios fundadores como colaboradores externos altamente calificados, y con una marcada orientación al cliente, entendiendo que cada institución del sector salud posee dinámicas y desafíos propios. Esta visión integral permitirá a la consultora posicionarse como un actor confiable, innovador y éticamente comprometido en el ecosistema sanitario de la ciudad de Santa Fe y su región. A partir de esta propuesta, se definirán los siguientes elementos clave del modelo de negocios, como los segmentos de clientes a quienes se dirigirá, los canales a través de los cuales se establecerá la relación comercial, las actividades y recursos necesarios para su implementación, así como la estructura de ingresos y costos que hará viable su funcionamiento. De este modo, la propuesta de valor no solo constituye una declaración fundacional, sino también un eje estructurante que orienta el diseño, la gestión y la evolución del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

#### 4.3.2 BRANDING INSTITUCIONAL

En el marco del desarrollo de la identidad institucional de Consulmed S.A.S., se diseñó un logotipo que sintetiza visualmente los valores, la misión y el enfoque estratégico de la Consultora en Servicios de Salud. La construcción del logo no fue una decisión meramente estética, sino una acción estratégica orientada a generar reconocimiento de marca, confianza en los potenciales clientes y coherencia con la propuesta de valor de la organización. Se optó por un diseño que combina elementos simbólicos del ámbito de la salud —como la cruz médica, representación internacionalmente aceptada del cuidado y la asistencia sanitaria— con formas abstractas y modernas que aluden a la colaboración, la innovación y la consultoría estratégica. El nombre de la empresa, Consulmed, se presenta en una tipografía moderna, legible y profesional, transmitiendo seriedad, claridad y cercanía. Acompañando este nombre, se incorporó el subtítulo “Consultoría en Servicios de Salud”, que refuerza la naturaleza del negocio, apuntando a diferenciar la propuesta de servicios en un entorno competitivo. Los colores seleccionados para la identidad visual, en gamas de azules y verdes, no fueron escogidos al azar: el azul representa confianza, profesionalismo y tranquilidad, mientras que el verde evoca crecimiento, renovación y salud, atributos clave que la consultora desea proyectar. Este logotipo será utilizado en todos los elementos de comunicación institucional, tanto físicos (papelería, folletos, cartelería) como digitales (sitio web, redes sociales, informes, presentaciones), funcionando como eje unificador de la imagen de marca y facilitando la construcción de una presencia profesional sólida y perdurable en el tiempo. Asimismo, el logotipo fue diseñado para adaptarse correctamente a distintos formatos, soportes y escalas, garantizando su funcionalidad en contextos diversos. Esta elección de diseño, coherente con el perfil y visión de la consultora, contribuye a posicionar a Consulmed S.A.S. como un actor confiable y profesional dentro del ecosistema de servicios de salud de la ciudad de Santa Fe y su región de influencia.



*Ilustración 11: Logo Consulmed. Elaboración propia.*



#### 4.4 CANALES

Serán los medios a través de los cuales la Consultora en Servicios de Salud se comunica con sus clientes, entrega su propuesta de valor y gestiona la interacción a lo largo del proceso de asesoramiento. Tal como se mencionó en el análisis interno en relación a la plaza o distribución, se adoptará una estrategia multicanal, combinando la modalidad presencial con herramientas virtuales de contacto y seguimiento. La prestación presencial será prioritaria para instancias que requieran contacto directo, como diagnósticos organizacionales, implementación de acciones en instituciones de salud, capacitaciones y auditorías técnicas. Este canal estará focalizado en la ciudad de Santa Fe y su área de influencia.

Simultáneamente, se implementarán canales digitales para ofrecer asesoramiento remoto, capacitaciones virtuales, reuniones de seguimiento, envío de materiales y presentación de informes. Estos canales incluirán plataformas de videoconferencia, correo electrónico, mensajería profesional y sistemas compartidos en la nube, favoreciendo el acceso ágil y sostenido a la consultora desde cualquier ubicación. Además, se desarrollarán canales de promoción institucional y captación de clientes, entre ellos un sitio web oficial, presencia activa en redes sociales profesionales (como LinkedIn e Instagram), difusión en medios digitales especializados y participación en eventos del sector salud.

<b>Tipo de Canal</b>	<b>Descripción</b>
Canal presencial	Reuniones, diagnósticos, capacitaciones e implementación en instituciones de salud dentro de Santa Fe y alrededores.
Canal digital	Videollamadas, correo electrónico, mensajería profesional, plataformas colaborativas (seguimiento, informes, materiales).
Canal promocional / institucional	Sitio web, redes sociales profesionales, eventos del sector, alianzas estratégicas, difusión en medios digitales.

*Tabla 1 Canales. Fuente: Elaboración propia.*

Esta estrategia permitirá a Consulmed garantizar una experiencia de servicio accesible, personalizada y eficiente, asegurando la entrega de valor de forma coherente en cada etapa del vínculo con el cliente, desde el primer contacto hasta el cierre y seguimiento de cada proyecto.



---

#### **4.5 RELACION CON LOS CLIENTES**

Constituye un eje estratégico en el modelo de negocios de Consulmed, ya que se busca construir vínculos duraderos, profesionales y de confianza con cada institución o actor del sistema sanitario. Dado que los servicios ofrecidos son de carácter altamente personalizado, técnico y confidencial, la empresa desarrollará una estrategia relacional basada en el asesoramiento consultivo, la comunicación constante y el acompañamiento integral durante todas las etapas de trabajo.

Más allá de la ejecución puntual de proyectos, se propone mantener relaciones a largo plazo con sus clientes, acompañándolos en la consolidación de los procesos implementados y en la evolución de sus desafíos institucionales. Se establecerá una etapa de seguimiento, control y auditoría posterior a la ejecución de cada proyecto, que permitirá evaluar la efectividad de las intervenciones, detectar oportunidades de mejora, y reforzar el vínculo de confianza a través de un servicio post-consultoría activo.

Esta política permitirá sostener una presencia continua y significativa en las instituciones asesoradas, transformando cada proyecto en el inicio de una relación profesional sostenida en el tiempo.

#### **4.6 FUENTES DE INGRESOS**

Las fuentes de ingresos estarán basadas en la prestación de servicios de asesoramiento técnico, estratégico y operativo a instituciones del sistema de salud. Los ingresos se generarán principalmente a través de honorarios profesionales, que podrán establecerse por proyecto, por módulo de servicios, por hora de trabajo o mediante contratos mensuales.

Los honorarios serán fijados teniendo en cuenta no solo la complejidad del servicio y el tipo de cliente, sino también los lineamientos establecidos por las cajas profesionales correspondientes a las disciplinas involucradas (médicos, contadores e ingenieros), respetando los valores de referencia sugeridos por estas entidades.

Además, se prevé el ingreso por capacitaciones específicas, auditorías y servicios de seguimiento o evaluación, que podrán ser contratados de forma complementaria a los proyectos principales o de manera independiente.



---

#### 4.7 RECURSOS CLAVE

1. Infraestructura física: representada por una oficina ubicada en la ciudad de Santa Fe , que funcionará como espacio operativo y de atención a clientes. Esta oficina podrá estar situada en un departamento adaptado, con una sala de reuniones. para encuentros presenciales y al menos tres escritorios equipados con computadoras, garantizando las condiciones necesarias para el trabajo de los socios. para encuentros presenciales y al menos tres escritorios equipados con computadoras, garantizando las condiciones necesarias para el trabajo de los socios.
2. Recursos económicos: en particular la inversión inicial destinada al alquiler del espacio, la adquisición de mobiliario, equipos informáticos y otros insumos básicos para poner en funcionamiento la consultora. destinada al alquiler del espacio, la adquisición de mobiliario, equipos informáticos y otros insumos básicos para poner en funcionamiento la consultora.

#### 4.8 ACTIVIDADES CLAVE

Abarcan tanto tareas estratégicas como operativas y están estrechamente relacionadas con el enfoque interdisciplinario de Consulmed. No solo permiten sostener el funcionamiento operativo de la consultora, sino también asegurar la calidad técnica, el impacto institucional y la continuidad de los procesos de mejora en las organizaciones asesoradas.

En relación directa con los objetivos estratégicos, se destacan las siguientes actividades principales:

- Diagnóstico institucional personalizado, orientado a detectar oportunidades de mejora en calidad de atención, eficiencia operativa, liderazgo, satisfacción del personal y cumplimiento normativo.
- Diseño de soluciones técnicas y estratégicas, adaptadas a las características de cada cliente, que permitan implementar mejoras en procesos clínicos, gestión financiera, uso de tecnologías de salud, y preparación para acreditaciones o auditorías.
- Implementación de proyectos de intervención, a través del acompañamiento técnico en terreno, capacitaciones, gestión del cambio y puesta en marcha de protocolos, herramientas o sistemas.
- Evaluación, seguimiento y auditoría, como parte de una estrategia de relación a largo plazo, con el fin de monitorear resultados, medir impacto y promover la mejora continua (alineado con los objetivos de innovación, satisfacción y sostenibilidad).
- Desarrollo de materiales técnicos e institucionales, incluyendo informes, manuales, contenidos para capacitaciones y recursos digitales, vinculados a los servicios ofrecidos.



- 
- Gestión comercial y administrativa, que permite garantizar la sostenibilidad del modelo de negocios, la expansión de servicios, la captación de nuevos clientes y el cumplimiento de obligaciones formales.

Cada una de estas actividades está estrechamente alineada con los 10 objetivos estratégicos de la consultora, tales como mejorar la calidad de la atención, optimizar recursos, asegurar el cumplimiento normativo, incorporar tecnologías, fortalecer la gestión financiera, desarrollar capacidades de liderazgo, promover la innovación, mejorar la satisfacción del personal y pacientes, y facilitar la continuidad del cuidado. Esta alineación asegura que todas las acciones operativas estén orientadas al logro de resultados concretos y de alto impacto para los clientes del sector salud.

## **4.9 LOS SOCIOS CLAVES Y LOS ASPECTOS SOCIETARIOS**

### **4.9.1 TIPOS DE SOCIEDADES EN ARGENTINA**

En el marco del diseño de un modelo de negocios para una Consultora en Servicios de Salud en la ciudad de Santa Fe, Argentina, la identificación y definición de los socios claves y los aspectos societarios reviste una importancia estratégica y jurídica fundamental. La estructura societaria elegida influye directamente en la organización interna, la asignación de responsabilidades, la relación con terceros, la forma de contratación y la posibilidad de expansión o asociación futura. En este sentido, el ordenamiento jurídico argentino, a través de la Ley General de Sociedades N.º 19.550 (LGS) y el Código Civil y Comercial de la Nación (CCyCN), regula las distintas modalidades jurídicas disponibles para la constitución de personas jurídicas privadas con multas comerciales y/o profesionales. El artículo 1º de la LGS, modificado por la Ley N.º 26.994, establece que “toda sociedad regularmente constituida conforme a esta ley es una persona jurídica distinta de los socios”. Asimismo, el artículo 125 del CCyCN reconoce que las personas jurídicas privadas pueden adoptar, entre otras formas, las de sociedades comerciales previstas en la LGS.

Entre las formas societarias habilitadas por la legislación argentina se encuentran: la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), prevista en los artículos 146 a 162 de la LGS, de carácter cerrado y flexible, ideal para un número reducido de socios, donde la responsabilidad de los mismos se limita a sus aportes; la Sociedad Anónima (SA), regulada entre los artículos 163 y 307, con una estructura más compleja, capital representado por acciones y posibilidad de financiamiento a través del mercado de capitales; la Sociedad Anónima Unipersonal (SAU), incorporada a través del artículo 1º de la Ley N.º 26.994, que permite constituir una SA con un único socio, brindando una herramienta útil para emprendimientos individuales de mayor escala; y la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), creada por la Ley N.º 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, que ofrece un régimen societario

más ágil y menos costoso, con posibilidad de constitución digital, bajo una lógica de simplificación administrativa y formal. También subsisten las denominadas sociedades de hecho, previstas en el artículo 21 y reguladas en el artículo 145 de la LGS, que, pese a carecer de personería jurídica, implican la existencia de relaciones societarias no formalizadas, donde los socios responden en forma solidaria e ilimitada, lo que las jurídicamente vuelven riesgosas.

La elección de la forma societaria más conveniente para una consultora en servicios de salud dependerá de múltiples factores: número de integrantes fundadores, naturaleza de los servicios ofrecidos, proyecciones de crecimiento, grado de formalización requerido por los actores del sector (como obras sociales, clínicas, prestadores independientes, entidades gubernamentales, etc.), así como los objetivos fiscales y financieros de los socios. Además, se deben considerar figuras complementarias como los acuerdos de colaboración estratégica, los convenios de cooperación interinstitucional, y la inclusión de profesionales del ámbito de la salud, tecnología médica, gestión sanitaria y administración como socios clave, ya sea dentro del esquema societario formal o como actores vinculados a través de contratos o alianzas estratégicas. La correcta definición de estos aspectos, en cumplimiento con las disposiciones legales vigentes, permitirá dotar al proyecto de una base sólida tanto desde el punto de vista legal como organizacional, facilitando su desarrollo sustentable y su inserción competitiva en el mercado de los servicios de salud.

Tipo societario	Abreviatura	Constitución	Responsabilidad de los socios	Cantidad de socios	Capital mínimo	Administración
Sociedad por Acciones Simplificadas	SAS	Digitales o presenciales. Por instrumento privado con firma digital. Inscripción en IGJ o Registro Público.	Limitada al capital aportado.	1 o más (puede ser unipersonal)	2 SMVM ( Salario Mínimo Vital y Móvil )	Unipersonal o colegiada según estatuto.
Sociedad de Responsabilidad Limitada	SRL	Por instrumento público o privado. Inscripción registral obligatoria.	Limitada al capital aportado.	Mínimo 2 – Máximo 50 socios	No se exige capital mínimo legal.	Gerente o consejo de administración.
Sociedad Anónima	SA	Por escritura pública. Inscripción en IGJ o Registro Público.	Limitada al capital aportado.	Mínimo 2 socios (no unipersonal)	\$100.000 (Ley 19.550, art. 186)	Directorio obligatorio (mínimo 3 miembros).
Sociedad Anónima Unipersonal	SAU	Escritura pública. Inscripción obligatoria.	Limitada al capital aportado.	Un único socio (humano o jurídico)	\$100.000 (como SA)	Directorio obligatorio.
Sociedad de hecho	SOC. HECHO	No requiere inscripción. Surge del acuerdo entre partes.	Ilimitada, solidaria y personal.	Mínimo 2 socios	No se exige capital mínimo.	Informal (no hay órganos establecidos)

*Ilustración 12: Tipos de Sociedades. Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.9.2 SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA COMO OPCIÓN PARA EL MODELO DE NEGOCIOS

Para el desarrollo del modelo de negocios de la Consultora en Servicios de Salud en la ciudad de Santa Fe, se opta por la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), en virtud de las ventajas que ofrece este tipo societario en cuanto a flexibilidad operativa, facilidad de constitución, bajos costos iniciales y adaptabilidad a emprendimientos emergentes. Esta figura



---

jurídica resulta adecuada para emprendimientos de base profesional, como lo es una consultora especializada en servicios sanitarios, que requiere capacidad de formalización, contratación y articulación con diversos actores del sistema de salud, sin recurrir a estructuras societarias más complejas o onerosas.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), creada por la Ley N.º 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor y reglamentada en su Título III, constituye una figura jurídica moderna, flexible y de bajo costo, especialmente diseñada para favorecer el desarrollo de nuevos emprendimientos, incluidas actividades vinculadas al sector de los servicios de salud. Su constitución puede efectuarse por una o más personas humanas o jurídicas, permitiendo incluso la modalidad unipersonal, lo cual representa una ventaja significativa respecto de otras formas societarias más tradicionales. La SAS goza de plena personería jurídica desde su inscripción en el Registro Público correspondiente y su objeto puede ser múltiple, es decir, no está limitado a un único fin específico. La constitución puede realizarse por medios digitales, mediante firma digital o electrónica, y es posible utilizar estatutos modelos provistos por organismos públicos, agilizando los tiempos administrativos. Además, el capital social mínimo requerido es de dos veces el salario mínimo vital y móvil, lo que la convierte en una opción accesible para pequeños emprendedores. Dicho capital puede integrarse en un plazo de hasta dos años desde su constitución (artículo 40, Ley 27.349).

La administración puede ser a cargo de un único socio o de un órgano colegiado, según lo determine el estatuto. La ley también prevé un régimen contable simplificado, permitiendo una gestión más ágil y menos costosa, sin dejar de cumplir con las obligaciones impositivas y registrales pertinentes. Asimismo, las SAS están sujetas a la fiscalización estatal solo en casos especiales, como cuando alcanzan determinados niveles de facturación o se dedican a actividades reguladas. El artículo 33 de la Ley 27.349 establece que la SAS puede emitir acciones ordinarias o preferidas, al portador o nominativas, con o sin derecho a voto, lo que otorga versatilidad para atraer inversión o estructurar diferentes niveles de participación societaria. Por su parte, el artículo 34 faculta a las partes a regular mediante el estatuto aspectos clave como la transferencia de acciones, las causales de exclusión o retiro de socios, y los mecanismos de solución de conflictos, permitiendo así una gran adaptabilidad a la realidad de cada emprendimiento.

#### 4.9.3 PERFILES DE LOS POSIBLES SOCIOS

En el marco de la estructuración del modelo de negocios para una Consultora en Servicios de Salud, resulta fundamental analizar los perfiles académicos y profesionales potenciales de los socios que podrían integrar la sociedad, dado que su experiencia, formación y competencias específicas



---

incidirán directamente en la visión estratégica, la capacidad operativa y la oferta de valor de la organización. Entre los perfiles más relevantes se encuentra, en primer lugar, los de profesionales del área de la salud, tales como médicos, licenciados en enfermería, bioquímicos o farmacéuticos, cuya formación técnica y experiencia en la práctica clínica u hospitalaria resulta indispensable para asegurar la calidad, pertinencia y viabilidad de los servicios ofrecidos por la consultora. Estos profesionales pueden aportar no solo conocimientos específicos sobre atención sanitaria y protocolos clínicos, sino también una profunda comprensión del funcionamiento del sistema de salud público y privado, incluyendo su marco regulatorio, dinámicas institucionales y desafíos actuales.

En segundo lugar, se destacan los profesionales del ámbito económico-financiero, como contadores públicos, licenciados en administración, economistas o especialistas en gestión financiera, cuya participación es clave para la correcta estructuración legal, tributaria y contable de la sociedad. Estos perfiles contribuyen a garantizar el cumplimiento normativo, la eficiencia en la administración de recursos, la elaboración de planos de negocio sustentables y el diseño de estrategias de crecimiento económico, incluyendo el acceso a fuentes de financiamiento y la toma de decisiones informadas en materia presupuestaria.

Un tercer perfil posible es el de ingenieros o profesionales técnicos con formación en áreas como ingeniería industrial, bioingeniería, ingeniería en sistemas o seguridad e higiene. Estos perfiles aportan una perspectiva sistémica orientada a la optimización de procesos, el diseño y evaluación de sistemas de gestión de calidad, la implementación de normativas de seguridad en ambientes de trabajo sanitario, y la integración de soluciones tecnológicas en los servicios ofrecidos. Asimismo, pueden desempeñar un rol estratégico en la planificación operativa de la consultora, el desarrollo de herramientas de análisis y mejora continua, y la articulación con sectores tecnológicos o industriales vinculados al ámbito de la salud.

También podrían contemplarse perfiles provenientes del ámbito jurídico, como abogados especializados en derecho sanitario, contratos y sociedades, cuyo aporte resulta valioso en la elaboración de convenios, asesoramiento legal a clientes, cumplimiento normativo y diseño de marcos de gobernanza interna. Por último, podrían integrarse perfiles orientados a la gestión del talento humano o comunicación institucional, tales como licenciados en recursos humanos o en comunicación social, que facilitarían la proyección institucional, el posicionamiento estratégico de la consultora y la gestión eficiente de equipos interdisciplinarios.

La elección de los socios fundadores debe contemplar, por tanto, no solo la complementariedad de saberes técnicos y capacidades de gestión, sino también su alineación con la misión de la consultora,



---

su compromiso con el proyecto y su red de vínculos estratégicos, fundamentales para su inserción en el ecosistema de servicios de salud.

#### 4.9.4 SOCIOS CLAVES

La estructura societaria de la Consultora en Servicios de Salud, organizada bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), estará conformada inicialmente por tres socios clave, cuyos perfiles profesionales y trayectorias complementarias aportan un valor estratégico esencial para el diseño, implementación y operación del modelo de negocios.

En primer lugar, se incorpora como socio fundador un médico especialista en cardiología intervencionista, con más de 30 años de experiencia en el ámbito de la salud, tanto en el ejercicio clínico como en la gestión de servicios hospitalarios y relaciones institucionales con entidades prestadoras y aseguradoras. Su conocimiento profundo del sistema sanitario argentino, junto con su prestigio profesional y red de contactos en el sector público y privado, permitirá orientar técnicamente las líneas de trabajo de la consultora, garantizar la calidad de los servicios ofrecidos y facilitar el posicionamiento del emprendimiento en un entorno altamente especializado y competitivo.

El segundo socio es un contador público con una trayectoria de más de 12 años en administración, finanzas corporativas y consultoría contable, especialmente en empresas del sector servicios. Su rol será clave en el diseño de la estructura financiera de la consultora, la planificación impositiva, el control de gestión, la elaboración de informes financieros y el cumplimiento normativo ante organismos como la AFIP, IGJ y entidades reguladoras provinciales. Su experiencia previa en el acompañamiento a pymes y organizaciones en procesos de formalización, reorganización y expansión le permitirá dotar al emprendimiento de una visión económico-financiera sólida, orientada a la sostenibilidad y escalabilidad del negocio.

Finalmente, se suma al equipo un ingeniero industrial con especialización en seguridad e higiene y experiencia concreta en el área de la salud, tanto en clínicas como en instituciones educativas y organismos gubernamentales. Su formación técnica y su desempeño en el diseño de sistemas de gestión integrados, evaluación de riesgos laborales y optimización de procesos, serán fundamentales para desarrollar propuestas de valor enfocadas en la mejora continua de los entornos laborales sanitarios, auditorías operativas, implementación de normativas de calidad y cumplimiento de estándares de seguridad. Este socio aportará una perspectiva metodológica y orientada a resultados, que contribuirá a la elaboración de diagnósticos, consultorías técnicas y programas de intervención ajustados a la normativa vigente ya las necesidades reales de los clientes.

La conformación de este equipo multidisciplinario refleja una integración equilibrada entre saberes técnicos, experiencia en gestión y conocimiento profundo del sector salud, condiciones que



---

constituyen una ventaja competitiva decisiva para la Consultora en Servicios de Salud y su inserción en el mercado regional.

#### 4.9.5 FUNCIONES DE LOS SOCIOS CLAVES

La consultora tendrá como mercado objetivo a una amplia gama de actores del sistema sanitario, incluyendo establecimientos de salud (hospitales, clínicas, sanatorios), profesionales de la salud, obras sociales y prepagas, empresas proveedoras de insumos médicos y equipamiento, laboratorios de análisis clínicos, centros de rehabilitación y residencias geriátricas, y empresas de tecnología en salud (HealthTech). En función del perfil de cada cliente, el equipo adaptará sus estrategias de intervención, combinando herramientas de diagnóstico organizacional, gestión técnica, financiera y operativa, con el diseño de soluciones a medida, adecuadas al tipo de institución, su escala, su estructura y sus objetivos particulares.

El médico especialista en cardiología intervencionista, con más de treinta años de experiencia en el ámbito asistencial y de gestión sanitaria, aportará su visión clínica y su conocimiento del sistema de salud, interviniendo especialmente en cuestiones vinculadas a la calidad de atención, la mejora de procesos clínicos, y el asesoramiento técnico en el vínculo con profesionales e instituciones médicas. El contador público, con trayectoria en administración, finanzas y consultoría contable, liderará los aspectos vinculados a la planificación económico-financiera, el análisis de costos, el cumplimiento normativo y la estructuración administrativa de las instituciones asesoradas.

Por su parte, el ingeniero industrial, con especialización en seguridad e higiene y experiencia concreta en organizaciones del sector salud, contribuirá con su conocimiento en eficiencia operativa, implementación tecnológica, diseño de procesos, gestión de riesgos y normativas de calidad.

Más allá de estas áreas de especialización, los tres integrarán un comité directivo interdisciplinario, que funcionará como órgano de toma de decisiones y socios de coordinación de proyectos. Este comité garantizará una visión compartida, supervisará la coherencia técnica y estratégica de las acciones de la consultora y promoverá una lógica de trabajo colaborativo, que potenciará la capacidad de respuesta ante la diversidad de demandas del sector salud.

#### 4.9.6 COLABORADORES EXTERNOS

Colaboradores externos de la Consultora en Servicios de Salud serán convocados bajo modalidad freelance para brindar servicios especializados en áreas clave que complementan el trabajo del equipo



---

societario. Estos profesionales no formarán parte de la sociedad, ni integrarán el comité directivo, sino que prestarán servicios puntuales mediante la modalidad de honorarios profesionales, conforme a los requisitos específicos de cada proyecto. Entre los perfiles inicialmente contemplados se encuentra un programador con experiencia en sistemas sanitarios, encargado del desarrollo de software, plataformas digitales y soluciones tecnológicas a medida, tales como sistemas de gestión clínica, registros médicos electrónicos o herramientas de monitoreo institucional. También se incorporará un equipo de comunicación y marketing digital, orientado a brindar servicios de posicionamiento institucional, manejo de redes sociales, campañas de promoción y diseño de identidad visual, particularmente relevantes para clientes que busquen aumentar su presencia pública o expandir sus servicios.

Asimismo, la consultora podrá recurrir a otros perfiles externos según las características del cliente o la naturaleza del proyecto, por ejemplo los especialistas en recursos humanos, que podrán intervenir en procesos de diagnóstico organizacional, selección de personal, formación en liderazgo o gestión del clima laboral; y consultores en derecho sanitario o bioético, especialmente en casos donde se requiera asesoramiento sobre normativas específicas, regulación de la actividad médica, tratamiento de datos sensibles o elaboración de protocolos institucionales.

Esta modalidad de colaboración permitirá a la consultora responder de forma ágil y flexible a las demandas de un mercado diverso y en constante transformación, asegurando una oferta de servicios amplia, profesionalizada y de alta calidad técnica.

#### **4.10 ESTRUCTURA DE COSTOS**

La estructura de costos responde a un modelo de negocios orientado a la generación de valor agregado, priorizando la calidad del servicio, la atención personalizada y el respaldo técnico-profesional en cada proyecto.

Los costos no se analizan únicamente desde una lógica de minimización, sino desde una visión estratégica que contempla la inversión como un medio para ofrecer soluciones diferenciadas y sostenibles a los actores del sistema de salud.

Dentro de los costos fijos, se contemplan aquellos gastos recurrentes necesarios para el funcionamiento básico de la consultora, tales como:

- ✓ Alquiler de la oficina en la ciudad de Santa Fe, que funcionará como espacio de trabajo y atención a clientes.
- ✓ Servicios operativos como energía eléctrica, conexión a internet, mantenimiento del espacio, limpieza y seguridad.



- 
- ✓ Licencias de software para gestión administrativa, diseño institucional y videoconferencias
  - ✓ Honorarios contables y legales (monotributo o responsable inscripto, balances, asesoramiento).
  - ✓ Gastos administrativos generales, papelería, suscripciones, seguros y bancarización.

En cuanto a los costos variables, estos dependerán de la cantidad y tipo de servicios brindados, y se ajustarán en función de los proyectos contratados, se incluye:

- ✓ Honorarios de profesionales freelance, como programadores, diseñadores, comunicadores y especialistas convocados según el perfil del cliente o la naturaleza del servicio.
- ✓ Producción de materiales técnicos, como informes, manuales, presentaciones y contenidos de capacitación.
- ✓ Movilidad y viáticos para desplazamientos dentro o fuera de la ciudad, en caso de servicios presenciales.
- ✓ Costos de difusión y promoción institucional, incluyendo campañas en redes sociales, mantenimiento de sitio web, diseño gráfico, impresión de material institucional y participación en eventos del sector.

Además, en la etapa inicial de la consultora, se contempla una inversión de puesta en marcha que abarcará:

- ✓ Acondicionamiento y mobiliario de la oficina (escritorios, sillas, computadoras, proyector o pantalla, etc.).
- ✓ Registro de la marca ante organismos competentes para proteger la identidad institucional.
- ✓ Desarrollo de imagen visual (logotipo, plantillas, identidad digital).
- ✓ Generación de contenidos base y materiales institucionales de presentación.

Esta estructura permitirá a Consulmed operar de manera sólida y profesional, sin comprometer la calidad técnica ni la sustentabilidad del negocio.



---

## CAPITULO 5: RENTABILIDAD Y VIABILIDAD ECONOMICO – FINANCIERO



---

## 5.1 ANALISIS DE RENTABILIDAD Y VIABILIDAD ECONÓMICO – FINANCIERA

En el marco del desarrollo del modelo de negocios de CONSULMED S.A.S., Consultora en Medicina y Salud, resulta esencial abordar el análisis de la rentabilidad y viabilidad económico-financiera del proyecto, ya que este aspecto determina en última instancia la factibilidad de su implementación desde una perspectiva sustentable y estratégica. Si bien la iniciativa nace con un fuerte compromiso con la calidad, la innovación y el asesoramiento profesional orientado a instituciones de salud, es imprescindible evaluar su capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir costos, recuperar la inversión inicial y asegurar un retorno razonable para sus socios.

Este capítulo tiene como propósito construir una base analítica sólida a partir de estimaciones realistas y coherentes con las condiciones del mercado objetivo, el volumen de servicios proyectado, y las capacidades operativas de la consultora. Para ello, se considerarán los elementos clave del modelo económico, tales como: estructura de ingresos y egresos, costos fijos y variables, inversión inicial estimada, costos de operación mensual, y los honorarios profesionales según las actividades previstas. Asimismo, se incorporarán referencias a tarifas orientativas sugeridas por las cajas profesionales (médica, contable e ingeniería), que permiten establecer rangos de precios ajustados al valor de la hora técnica y al expertise profesional involucrado.

Con el objetivo de verificar la conveniencia financiera del proyecto, se aplicarán herramientas de análisis económico como el flujo de fondos proyectado, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recupero de la inversión (PRI). Estas métricas permitirán cuantificar la rentabilidad esperada y establecer escenarios posibles ante distintos niveles de demanda o carga operativa.

Además, se realizará una estimación del número mínimo de clientes potenciales requeridos para cubrir los costos fijos y variables mensuales, lo que permitirá identificar el umbral a partir del cual el negocio comienza a generar beneficios. Esta proyección, junto con los escenarios de crecimiento en la cartera de clientes, permitirá trazar un camino hacia la rentabilidad a mediano y largo plazo, considerando diferentes niveles de adopción de los servicios ofrecidos.

Cabe aclarar que esta evaluación se desarrollará en un entorno dinámico, expresado en pesos argentinos, con supuestos prudentes y ajustables, contemplando también posibles fuentes externas de financiamiento —como créditos, aportes de socios, o reinversión de utilidades— para reforzar la viabilidad del proyecto. De este modo, este capítulo no solo analiza la sostenibilidad económica de



---

CONSULMED S.A.S., sino que también sirve como hoja de ruta para una correcta planificación financiera en las etapas iniciales y de expansión de la consultora.

### **5.1.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de CONSULMED S.A.S., Consultora en Medicina y Salud, ha sido estimada considerando los principales rubros necesarios para asegurar su operatividad eficiente y profesional desde el inicio. Esta inversión contempla el alquiler de una oficina en la ciudad de Santa Fe —que incluirá una sala de reuniones para atención a clientes—, el depósito de garantía, el equipamiento tecnológico (tres estaciones de trabajo completas con computadoras, impresora y conexión a internet), mobiliario básico, licencias de software, imagen institucional, diseño del sitio web, campañas de publicidad digital y los gastos asociados a la constitución formal de la sociedad.

En total, se estima una inversión inicial de \$17.700.000 (diecisiete millones setecientos mil pesos argentinos), discriminados de la siguiente manera:

- Alquiler de oficina (3 meses adelantados): \$2.250.000
- Depósito de garantía: \$750.000
- Amoblamiento básico: \$2.000.000
- Equipamiento tecnológico: \$5.000.000
- Software y licencias: \$1.500.000
- Diseño de imagen institucional: \$2.000.000
- Diseño de sitio web: \$1.500.000
- Publicidad inicial y redes sociales: \$1.200.000
- Registro de marca y constitución de la SAS: \$1.500.000

Esta inversión será financiada mediante el aporte inicial de capital por parte de los tres socios fundadores de la sociedad, en partes iguales, quienes asumirán esta erogación como parte de su compromiso para la puesta en marcha de la consultora. La adecuada asignación de estos recursos permitirá establecer una base sólida para la captación de clientes y la ejecución de los primeros servicios profesionales. En los apartados siguientes se abordará el flujo de fondos proyectado a 5 años, donde se estimarán los ingresos anuales, los costos fijos y variables, así como el período de recupero de la inversión, incluyendo un análisis del número de clientes necesarios para alcanzar el punto de equilibrio y consolidar la rentabilidad del negocio.

Los cálculos completos que sustentan este análisis de estimación de la inversión inicial se detallan en el Anexo I.



### **5.1.2 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO A 5 AÑOS**

Para evaluar la viabilidad económica del modelo de negocios de CONSULMED S.A.S., se elaboró un flujo de fondos proyectado a cinco años, que contempla tanto la inversión inicial, los costos fijos y variables, como los ingresos esperados en cada período. Este análisis permite observar el comportamiento financiero de la consultora en el mediano plazo, identificar el punto de equilibrio y anticipar el retorno de la inversión.

#### **Inversión Inicial (Año 0)**

La inversión inicial estimada asciende a \$17.700.000 ARS, con aportes directos de los tres socios. Este desembolso contempla:

- Alquiler anticipado y depósito de garantía por tres meses
- Amoblamiento y equipamiento tecnológico (3 puestos de trabajo)
- Software y licencias operativas
- Diseño de imagen institucional y sitio web
- Campaña inicial de marketing digital
- Registro de marca y constitución legal de la SAS

Esta inversión sienta las bases para el funcionamiento operativo y comercial de la consultora.

#### **Ingresos Proyectados**

Se estiman ingresos crecientes, en línea con la maduración de la marca y la expansión de su cartera de clientes:

- Año 1: \$15.000.000 ARS
- Año 2: \$25.000.000 ARS
- Año 3: \$30.000.000 ARS
- Año 4: \$36.000.000 ARS
- Año 5: \$40.000.000 ARS



---

Este crecimiento proyectado supone una estrategia comercial efectiva, fidelización de clientes y consolidación del posicionamiento en el sector salud de la ciudad de Santa Fe.

### **Costos Variables y Fijos**

Los costos variables se estimaron en un 25% de los ingresos, lo que incluye subcontrataciones, insumos, honorarios externos y herramientas puntuales. Por otro lado, los costos fijos fueron desagregados detalladamente por rubro y ajustados con aumentos anuales del 20% promedio:

- Alquiler
- Honorarios profesionales (socios)
- Servicios e infraestructura
- Mantenimiento técnico
- Publicidad y redes
- Gastos operativos generales

Este nivel de detalle permite visualizar claramente la evolución de los egresos estructurales.

### **Flujo Neto**

El análisis de la evolución del flujo de fondos proyectado para la consultora muestra una recuperación progresiva de la inversión inicial y un crecimiento sostenido. Si bien el año 0 refleja una pérdida neta de \$17.700.000 ARS, correspondiente al desembolso inicial, a partir del año 1 se observa una generación positiva de flujo neto.

En año 1, el flujo neto es de \$6.150.000, marcando el inicio del proceso de recuperación.

En año 2, se registra un aumento del 103,41% respecto al año anterior, con un flujo neto de \$12.510.000, evidenciando un fuerte crecimiento.

En año 3, el crecimiento se modera, con un aumento del 20,77%, alcanzando \$15.108.000.

En año 4, el incremento continúa con un 20,00%, llegando a \$18.129.600.

En año 5, se consolida con un 6,76%, totalizando un flujo neto de \$19.355.520.

Este comportamiento muestra una evolución positiva, y permite inferir que la recuperación de la inversión se lograría aproximadamente entre el año 2 y el año 3, según se mantenga la eficiencia operativa y se alcance el volumen de clientes proyectado.

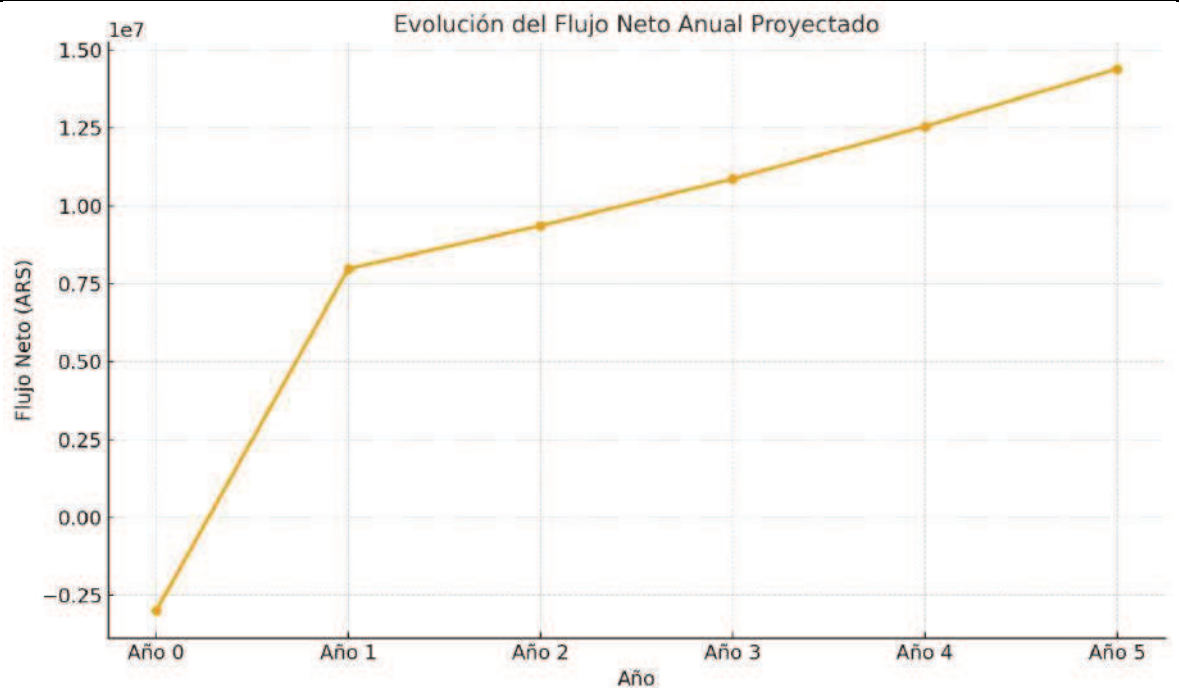


Ilustración 13: Evolución anual flujo neto. Fuente: Elaboración propia.

Los cálculos completos que sustentan este análisis del flujo de fondos proyectado se encuentran disponibles en el Anexo II, donde se detalla la evolución año a año de los ingresos, egresos y flujo neto de caja, discriminados por rubros, y en estrecha relación con la estimación de la inversión inicial presentada en el Anexo I.

### 5.1.3 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

En el marco del análisis financiero del modelo de negocios de CONSULMED S.A.S. – Consultora en Servicios de Salud, se procedió a evaluar la rentabilidad del proyecto mediante la aplicación de dos herramientas fundamentales en la evaluación económica de inversiones: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para este análisis, se utilizó una tasa de descuento del 15%, valor que se considera adecuado para proyectos privados de inversión en el contexto económico argentino actual. Dicha tasa contempla el costo de oportunidad del capital, el riesgo propio del emprendimiento, la inflación esperada y la rentabilidad mínima exigida por los inversores. Si bien este porcentaje puede variar según el perfil del proyecto, se adoptó como referencia por ser representativo de emprendimientos del sector salud con riesgo moderado y capital inicial proveniente del aporte de socios.

El resultado obtenido para el Valor Actual Neto (VAN) fue de \$27.029.710,49 ARS, lo que significa que, descontando los flujos de fondos futuros al valor presente, el proyecto generaría un excedente económico neto superior a los 27 millones de pesos sobre la inversión inicial. Esto demuestra la capacidad del emprendimiento no solo de recuperar el capital invertido, sino de generar valor económico agregado en el mediano y largo plazo.



En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), se estimó en 57,69% anual, una cifra considerablemente superior a la tasa de descuento aplicada. Este resultado indica que la rentabilidad inherente al proyecto excede con amplitud el retorno mínimo esperado, lo que convierte a la propuesta en una alternativa altamente atractiva desde el punto de vista financiero.

En síntesis, ambos indicadores reflejan que el proyecto es financieramente viable, rentable y sostenible en el tiempo. El VAN positivo evidencia generación de valor, mientras que la elevada TIR posiciona al modelo de negocio como una inversión favorable con bajo riesgo relativo. Además, se observa que la inversión inicial puede ser recuperada en un plazo estimado de dos años, siempre que se cumplan las proyecciones previstas.

#### **5.1.4 ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE LOS POTENCIALES CLIENTES**

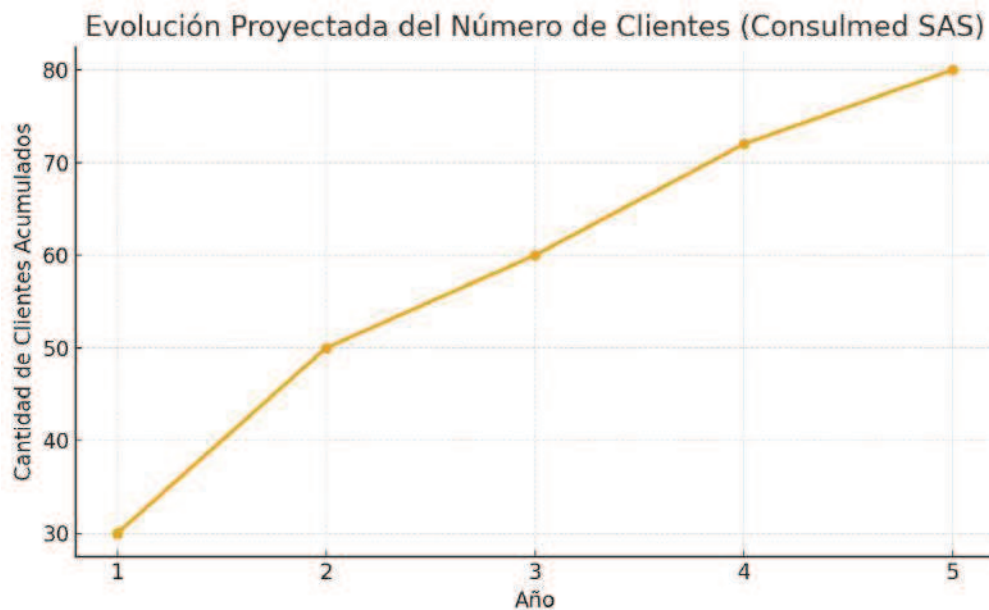
El modelo de negocio de Consulmed S.A.S., Consultora en Servicios de Salud, se basa en establecer relaciones de asesoramiento duraderas con instituciones sanitarias, por ello se proyecta una acumulación progresiva de clientes a lo largo del tiempo. Este enfoque supone que los clientes iniciales continuarán recibiendo servicios de seguimiento, control y mejora continua durante los años siguientes, por lo cual no se parte de cero cada año, sino que se consolida una cartera creciente de clientes activos.

La estimación de 30 clientes institucionales en el primer año se calculó en base al ingreso proyectado para ese período (\$15.000.000) dividido por el valor medio del honorario por proyecto, fijado en \$500.000, según lo reflejado en la estructura financiera presentada en el Anexo I. Este valor de honorario fue definido considerando una carga de trabajo promedio de 50 horas por proyecto, con una tarifa de \$10.000 por hora profesional, alineada a los valores sugeridos por las cajas profesionales de médicos, contadores e ingenieros. Dicho monto incluye el trabajo interdisciplinario de los socios y su planificación, diagnóstico, ejecución y auditoría final del proyecto institucional.

Por lo tanto, para alcanzar los \$15.000.000 en ingresos brutos durante el primer año, se requeriría la contratación de al menos 30 proyectos institucionales completos. Estos clientes no se pierden en los años subsiguientes, sino que se proyecta su fidelización a largo plazo, con servicios adicionales de control, seguimiento y actualización de estrategias.

Durante el segundo año, se proyecta incorporar 20 nuevos clientes, alcanzando un total acumulado de 50 instituciones. En el tercer año, se sumarían 10 más, llegando a 60 instituciones activas. En el cuarto año, se añadirían 12 nuevos clientes, totalizando 72, y finalmente, en el quinto año, se sumarían 8 más, alcanzando 80 instituciones activas. Estos valores coinciden con los ingresos proyectados por año, considerando el mismo rango de honorarios por cliente y contemplando una relación de permanencia y crecimiento continuo.

Este cálculo y su fundamentación permiten proyectar con razonable certeza la viabilidad del modelo comercial, ya que los ingresos y clientes evolucionan de forma coherente, sostenida y en sintonía con la capacidad operativa y profesional de la consultora



*Ilustración 14: Estimación del número de potenciales clientes por año. Fuente: Elaboración propia.*

### **5.1.5 CONCLUSIÓN DE A RENTABILIDAD Y VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DE CONSULMED S.A.S**

El presente capítulo abordó el análisis de la rentabilidad y viabilidad económico-financiera del modelo de negocios propuesto para CONSULMED S.A.S., una consultora especializada en servicios para el sector salud en la ciudad de Santa Fe. A través de distintas herramientas financieras y proyectivas, se buscó determinar si la implementación de esta iniciativa es sustentable en el tiempo y si genera beneficios reales para los socios fundadores.

En primer lugar, se estimó la inversión inicial necesaria para poner en marcha la consultora, la cual asciende a \$17.700.000. Esta cifra contempla el acondicionamiento de una oficina funcional (departamento equipado), compra de mobiliario, escritorios y computadoras, desarrollo de imagen institucional y web, y una campaña inicial de marketing. Dicha inversión será cubierta en su totalidad mediante aportes directos de los socios fundadores —un médico, un contador público y un ingeniero industrial—, sin recurrir a financiamiento externo.

Luego, se proyectaron los ingresos y egresos anuales de la empresa a lo largo de un horizonte de cinco años, construyendo un flujo de fondos que contempla un crecimiento sostenido de la cartera de clientes. Para el primer año se estimaron 30 clientes activos, con un incremento progresivo que lleva a un total acumulado de 80 clientes al finalizar el quinto año. Se proyectó una evolución



---

coherente de los costos, manteniendo una estructura eficiente y controlada, y considerando incrementos graduales tanto en ingresos como en gastos operativos.

A partir de estas proyecciones, se calcularon dos indicadores clave: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN, calculado con una tasa de descuento del 15%, resultó ser positivo en \$27.029.710,49. Este valor indica que el proyecto no solo recupera su inversión inicial, sino que genera un excedente económico significativo. Por su parte, la TIR arrojó un resultado del 57,69%, superando ampliamente la tasa de corte utilizada, lo que refuerza la conveniencia del proyecto desde el punto de vista financiero.

En cuanto a la estimación de clientes necesarios para alcanzar el punto de rentabilidad, se determinó que con 30 clientes activos en el primer año —cada uno con un honorario promedio de \$500.000 anuales—, CONSULMED logra cubrir su estructura de costos fijos y variables. A medida que se incorporan nuevos clientes en los años sucesivos —sin pérdida de los ya existentes—, los ingresos acumulados permiten incrementar la rentabilidad, reduciendo significativamente el riesgo financiero. Los resultados obtenidos permiten concluir que CONSULMED S.A.S. cuenta con fundamentos sólidos para su puesta en marcha y expansión en el mercado de consultoría en salud. La inversión inicial se recupera en un plazo razonable, la rentabilidad esperada supera ampliamente los estándares del sector y la previsión de crecimiento de clientes es realista, consolidando así un modelo de negocio económicamente viable, financieramente sustentable y con alto potencial de impacto en el ecosistema sanitario local.



## CAPITULO 6: CONCLUSIONES



---

El presente trabajo tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de negocios integral y viable para una consultora en servicios de salud en la ciudad de Santa Fe, Argentina, bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), denominada CONSULMED S.A.S. El contexto elegido responde a una necesidad cada vez más latente en el sistema de salud: contar con organizaciones especializadas que puedan brindar asesoramiento técnico, estratégico y operativo a los distintos actores del sector, garantizando calidad, eficiencia y sostenibilidad en los procesos.

El modelo de negocio propuesto fue abordado de manera integral, articulando conocimientos teóricos y herramientas metodológicas como el Lienzo Canvas, las 7P del marketing de servicios y análisis económico-financieros que permitieron evaluar no solo la factibilidad estructural del emprendimiento, sino también su proyección económica a mediano y largo plazo. A lo largo de este proceso se han definido aspectos clave tales como la misión, visión, valores, estructura legal, estrategia comercial, canales de comunicación, estructura de costos, y recursos y actividades esenciales, permitiendo configurar un esquema estratégico coherente, profesional y orientado a resultados.

En particular, se destaca la importancia de la sinergia entre los socios fundadores: un médico cardiólogo intervencionista, una contadora pública y un ingeniero industrial, quienes aportan a la sociedad conocimientos técnicos complementarios, visión estratégica, experiencia y un fuerte compromiso con la mejora del sistema de salud regional. Este equipo se verá complementado por colaboradores externos como desarrolladores de software, especialistas en marketing digital y diseñadores gráficos, que aportarán valor desde sus respectivos campos sin formar parte societaria, operando bajo un esquema de contratación por honorarios.

Uno de los principales aportes de este trabajo reside en la adaptación de metodologías de negocios al ámbito de la salud, un sector que, si bien tradicionalmente ha estado enfocado en la asistencia clínica, hoy requiere con urgencia incorporar herramientas de gestión, planeamiento estratégico, cumplimiento normativo, implementación tecnológica y desarrollo organizacional. En este sentido, CONSULMED S.A.S se posiciona como un agente facilitador del cambio, un socio estratégico que acompaña a instituciones de salud en sus procesos de transformación y mejora continua.

Desde la perspectiva económico-financiera, se realizó un análisis de viabilidad a partir de la elaboración de un flujo de fondos proyectado a cinco años, considerando la inversión inicial, estructura de costos, ingresos estimados, crecimiento proyectado y márgenes operativos. El resultado de este ejercicio fue altamente favorable: el proyecto muestra una capacidad de recuperación de la inversión en tan solo dos años, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$27.029.710,49 ARS (a una tasa



---

del 15%) y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 57,69% anual, lo cual indica una sólida rentabilidad frente a escenarios conservadores.

Asimismo, se estimó la cantidad de clientes necesaria para alcanzar el punto de rentabilidad en función del honorario promedio por servicio (\$500.000) y de los costos anuales. Se concluyó que con 30 clientes activos el primer año, y un crecimiento acumulativo de 20 nuevos clientes por año, la consultora no solo logra cubrir los costos fijos y variables, sino que alcanza una rentabilidad sostenida a partir del segundo año, consolidando una base sólida para su expansión.

No obstante, más allá de los indicadores financieros positivos, la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocios propuesto dependerán en gran medida de la estrategia de marketing y fidelización implementada. La capacidad de CONSULMED S.A.S para posicionarse estratégicamente en el mercado y construir relaciones de largo plazo con sus clientes será determinante para su sostenibilidad. El enfoque no debe limitarse a ejecutar proyectos aislados de asesoría, sino a establecer vínculos sólidos con instituciones de salud, convirtiéndose en aliados permanentes en sus procesos de transformación.

Esto se verá reforzado por una política de seguimiento, control y auditoría posterior a la ejecución de cada proyecto, que permitirá mantener una presencia activa y detectar nuevas oportunidades de mejora. Esta lógica de acompañamiento continuo, sumada a una estrategia comercial profesional, flexible y basada en el conocimiento profundo del sector salud, serán claves para mantener a los clientes en el tiempo y crecer orgánicamente en base a la confianza, la reputación y el valor agregado constante.

En conclusión, el modelo de negocios desarrollado para CONSULMED S.A.S representa una propuesta innovadora, viable y alineada con las necesidades actuales del sistema sanitario argentino. A través de una combinación equilibrada de profesionalismo, estrategia, tecnología y vocación de servicio, esta consultora podrá insertarse con éxito en un entorno altamente desafiante, contribuyendo al fortalecimiento institucional del sector salud en la región.



---

## ANEXO I: CALCULO ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL



<b>Estimación de la Inversión Inicial</b>		
<b>Rubro</b>	<b>Detalle</b>	<b>Monto estimado (ARS)</b>
<b>Alquiler de oficina (3 meses adelantados)</b>	Departamento/oficina pequeña con sala de reuniones	\$ 2.250.000,00
<b>Depósito de garantía</b>	Equivalente a 1 mes de alquiler	\$ 750.000,00
<b>Amoblamiento básico</b>	Escritorios, sillas, mesa de reuniones, estanterías	\$ 2.000.000,00
<b>Equipamiento tecnológico</b>	3 computadoras, impresora, router WiFi, etc.	\$ 5.000.000,00
<b>Software y licencias</b>	Paquete Office, antivirus, herramientas de gestión	\$ 1.500.000,00
<b>Diseño de imagen institucional</b>	Branding, logo, papelería, identidad visual	\$ 2.000.000,00
<b>Diseño de sitio web</b>	Web institucional con formulario de contacto y SEO	\$ 1.500.000,00
<b>Publicidad inicial y redes sociales</b>	Campañas en Google / Instagram + community manager	\$ 1.200.000,00
<b>Registro de marca y constitución SAS</b>	Honorarios contables, inscripción, AFIP, IGJ, INPI	\$ 1.500.000,00
<b>Total Estimado Inversión Inicial Consulmed S.A.S.</b>		<b>\$ 17.700.000,00</b>

*Ilustración 15: Estimación de la Inversión. Fuente: Elaboración propia.*



---

## ANEXO II: CALCULO DE FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS



Rubro	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial (ARS)	\$ 17.700.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos (ARS)	\$ -	\$ 15.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 40.000.000,00
Costos Variables (ARS)	\$ -	\$ 3.750.000,00	\$ 6.250.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Alquiler oficina (ARS)	\$ -	\$ 900.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.728.000,00	\$ 2.073.600,00
Honorarios profesionales (ARS)	\$ -	\$ 2.400.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 3.360.000,00	\$ 4.032.000,00	\$ 4.838.400,00
Servicios (luz, internet, limpieza) (ARS)	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 360.000,00	\$ 432.000,00	\$ 518.400,00	\$ 622.080,00
Mantenimiento técnico y software (ARS)	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 360.000,00	\$ 432.000,00	\$ 518.400,00	\$ 622.080,00
Publicidad y redes sociales (ARS)	\$ -	\$ 600.000,00	\$ 720.000,00	\$ 864.000,00	\$ 1.036.800,00	\$ 1.244.160,00
Gastos operativos varios (ARS)	\$ -	\$ 600.000,00	\$ 720.000,00	\$ 864.000,00	\$ 1.036.800,00	\$ 1.244.160,00
<b>Flujo Neto (ARS)</b>	<b>-\$ 17.700.000,00</b>	<b>\$ 6.150.000,00</b>	<b>\$ 12.510.000,00</b>	<b>\$ 15.108.000,00</b>	<b>\$ 18.129.600,00</b>	<b>\$ 19.355.520,00</b>

Ilustración 16: Flujo de Fondos. Fuente: Elaboración propia.



## ANEXO III: ENTREVISTAS



---

## **ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE**

El presente anexo reúne las entrevistas realizadas a informantes clave, seleccionados por su experiencia, conocimiento y vinculación directa con la temática abordada en esta tesis. El objetivo de estas entrevistas fue obtener información cualitativa relevante que complementara el análisis desarrollado, aportando perspectivas expertas, datos contextuales y valoraciones fundamentadas. La recopilación y análisis de estos testimonios permitió enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado y validar algunos de los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación.

### **ENTREVISTA N°1: DUEÑO DE EMPRESA DE PROGRAMACION “SIADON”**

Lugar: Santa Fe, Avenida Freyre 3074, oficina de trabajo

Fecha: 28 de marzo de 2025

Objetivo de la entrevista:

El propósito de esta entrevista fue obtener una visión técnica y actualizada sobre el avance de la digitalización en el ámbito empresarial, con especial énfasis en el sector salud. A través de la perspectiva de un programador de sistemas, se buscó identificar el nivel de modernización tecnológica en Argentina en comparación con otros países, así como comprender los principales desafíos que enfrenta el sistema de salud en su transición hacia un modelo más digital. Además, se exploraron posibles estrategias para implementar soluciones digitales en el sector y se indagó sobre los servicios esenciales que deberían ofrecer una consultora en salud en la ciudad de Santa Fe.

Entrevista:

Florencia Rodriguez

¿Cómo estás? Primero, muchas gracias por aceptar esta entrevista para la maestría de Administración de Empresas de la Universidad Nacional del litoral para mi tesis titulada en generación de un modelo de negocio de una consultora en servicios de salud. Contame un poco tu experiencia, ¿qué edad tenés? Y bueno, a lo largo de de tus años de trabajo y de estudiante, ¿cómo ves un poco la modernización en lo que es la era digital.?

Entrevistado

Bien. Bueno me presento, soy hijo de un ingeniero en sistema, así que nací prácticamente con una computadora bajo el brazo. Tengo 28 años. Hasta ahora no terminé la carrera de ingeniería en informática en la UNL donde comencé. Pero bueno, siempre me gustó mucho dedicarme a lo que es programación. La verdad que desde la secundaria que tuve en materia de programación en la escuela siempre me interesó mucho. Y fui más por ese lado de bueno de empezar a estudiar algo que tenga que ver con la programación porque tenía como ese llamado a decir, es un lugar donde yo puedo



---

ayudar a las personas. A que su tarea sea un poco más ágil todos los días. Al alivianar un poco su trabajo que por ahí suele ser muy rutinario en algunas empresas.

Empezamos haciendo sistemas para grupos comerciales, por ahí haciéndole algunos amigos que tienen emprendimientos, sistema de compras, ventas, con materia prima y algunos productos. Y bueno, hoy en día hace ya 7 u 8 años que comenzamos con Siadon, que es nuestra empresa donde lo que te proporcionamos es sistemas desarrollados a medida. Más que nada sistemas administrativos. Hoy ya desarrollamos cualquier tipo de software, ya sea aplicación para celulares, páginas web, sistemas. Y, la idea es un poco ayudar desde el lado de la programación a que las empresas puedan tener un lugar donde organizar toda su empresa y que a su vez los empleados no tengan que estar trabajando en sistemas arcaicos, viejos que tengan que estar renegando con papeles, y así facilitarle un poco del día a día para que le sea más llevadero.

Florencia Rodriguez

Contame un poco más de SIADON, ¿trabajas vos solo o quienes integran la empresa?

Entrevistado

Bien somos dos actualmente mi socio y yo, somos los dos programadores. Tenemos algunos freelances que trabajan para nosotros por horas. Tenemos un diseñador gráfico, un diseñador de interfaz de usuario. También ahora contamos con una persona que nos hace redes sociales, anuncios y tiene que ver más con la parte de redes de la empresa.

Florencia Rodriguez

Bien, vamos a pasar un poco a las lo que son las preguntas relacionadas a mi tesis que estoy redactando. ¿A nivel general, cómo evalúas el crecimiento digital y la era de la modernización de las empresas, específicamente en Argentina? ¿Y si podes compararlo con con otros países?

Entrevistado

Bien actualmente lo que vemos en nosotros, hemos trabajado con empresas en Santa Fe. Y algunas empresas de España que hemos desarrollado. Vemos que a nivel general la Argentina está muy por debajo de otros países en los que vemos mucha más modernización.

Vemos que últimamente estos últimos años el gobierno ha sabido responder a la necesidad de los privados de que necesitaban también un apoyo más digital, porque ya sea todos los privados se tienen que comunicar con sistemas gubernamentales. Por lo tanto, el gobierno ha sabido a pesar de cambios responder a esa necesidad y la verdad que vimos que responde, por más que por ahí parezca que no, pero el Gobierno argentino tiene una muy buena base digital. Más que nada en el Renaper, por ejemplo, sabemos que tiene una muy buena base de datos de todas las personas en toda argentina con



---

reconocimientos muy buenos. Yendo más al ámbito privado, por ahí nosotros nos radicamos en lo que es ciudad de Santa fe y la ciudad de San Carlos Centro donde estamos presencialmente y donde tenemos más participación en empresas privadas. Vemos que hace mucha falta sistemas que se adapten un poco mejor a las empresas. Hace 20 años, tal vez las empresas, los sistemas para empresas eran muy cuadrados y estructurados y eran las empresas las que se tenían que adaptar a los sistemas.

Florencia Rodriguez

Como los enlatados, los llamados enlatado que se vendían.

Entrevistado

Acá en Argentina tenemos al sistema Tango que es referente a nivel regional que ha sabido moldearse y hoy tiene un buen sistema que se adapta bastante a las empresas, no al 100%, pero se ha sabido adaptar por lo que conocemos de una empresa que lo tienen. Pero bueno, nosotros lo que por ahí buscamos con nuestra empresa es ayudar más a estas empresas y hacer creemos que más que el sistema es el servicio que brindamos de acompañar a las empresas, porque al ser un cambio tan grande. Por ello nosotros hemos visto, puntualmente en la ciudad de San Carlos, como empresas familiares muy grandes todavía se manejaban con papel y lápiz, imprimiendo y pasando de alguna manera entrando al sitio de la AFIP y cuando nosotros le mostramos que las cosas se pueden hacer mejor más rápida que se pueden ver los datos y analizar de una forma más efectiva. La verdad es que quedan fascinados. Hasta por ahí quieren cada vez más, para facilitar tanto la rutina, por ahí un trabajo de oficina se puede ver muy rutinario más hoy que con redes sociales y todo tenemos que va todo tan rápido. Creo que en comparación a otros países estamos muy por debajo, hace falta mucho para el pueblo argentino. Las empresas no saben el potencial que pueden llegar a tener.

Tener un sistema que nos ayuda a que su día a día sea más fácil.

Florencia Rodriguez

¿Podemos comparar el sector comercial con el sector salud? ¿Ves que el área comercial está más avanzada en la era digital que en que el área de salud específicamente?

Entrevistado

Sí. La salud está más atrasada que el sector comercial. Nosotros somos un poco nuevos en el ámbito médico, llevamos tal vez 2 o 3 años en este ámbito y vemos que todavía va un poco por detrás. Hay muchos como lugares muy jerárquicos, siento dodo muy protocolar, que tal vez necesitan papeles, necesitan firmas y cosas físicas. A veces por conveniencia, a veces por negocio. Y entonces bueno, vemos que hace falta más que nada la integración de sistemas digitales. Para la comunicación entre en un ámbito médico se manejan muchas más empresas privadas o muchas más personas tienen que



---

ver con un mismo sistema que por ahí en el ámbito comercial, que es uno el que vende. En el ámbito médico al tener muchas personas que trabajan para una misma actividad y distintas por ahí distintos privados vemos que sería muy bueno tener algo más resuelto a nivel de comunicación entre sistemas. Para que también la salud sea un poco más ágil y no se demore tanto.

Florencia Rodriguez

¿Se te ocurre alguna idea para implementar y que ayude justamente a mejorar el sector de la salud o hacer publicidad sobre lo que serviría la mejoría en tener un sistema digital en el sector salud? Y que sirva para la toma de decisiones.

Entrevistado

Sí, hemos visto en la empresa UDIC como al sistematizar sus procesos de trabajo podemos medir muchas cosas que hacen todos los días. Que por ahí es muy difícil de ver o suele pasar mucho que en empresas así, más que nada, cuando son pequeñas, el único que tiene en la cabeza y sabe los mejores proveedores o cómo está la empresa que es uno solo que es el que sigue día a día la empresa, en cambio, al tener un sistema donde todo lo que pasa en la empresa está sistematizado, lo que nos permite es medir mucho más tiempo en por darte un ejemplo, ¿cuánto tiempo demora de que llegue al paciente hasta que se atiende? Es una métrica que podemos sacar súper fácil en un sistema. Es algo tan vital que puede servir mucho para poder medir tu servicio, tu calidad. Ni hablar si a eso le agregamos una encuesta de cómo le fue en el servicio de atender a los pacientes. Creo que también un sistema administrativo no es solo beneficioso para la empresa en sí que presta el servicio, sino también para los usuarios que van que pueden tener sus resultados en su teléfono. Cuando se van que pueden saber en qué estado está su consulta o su intervención desde un dispositivo en cualquier parte del mundo, o acceder a su historia clínica de cualquier parte del mundo. Creo que hay muchas cosas para hacer y no se ven hoy. Al menos en lo que es Santa Fe y la zona.

Florencia Rodriguez

¿Y crees que va a ser más difícil aplicar esto en el sector público?

Entrevistado

Sí, por lo que nosotros hemos tenido pocos contactos con sistemas públicos médicos, pero lo que sabemos hasta ahora es que el sistema público va un poco más atrasado y les cuesta un poco más salir adelante si sabemos que tiene un sistema ágil, que pueden al menos almacenar datos de los pacientes. Pero se podría mejorar muchísimo más.

Florencia Rodriguez



---

Como para ir terminando, si la ciudad de Santa fe contará con una consultora especializada en servicios de salud que puedan ayudar tanto al sector público como al privado. ¿Qué servicios que considerarás vos que la consultora debería ofrecer? como te digo específicamente en salud que ayude a ambos sectores.

Entrevistado

Primero, un sistema de gestión. Para poder gestionar, ya sea los turnos, la facturación, autorización. Me parece que es clave. Que un ente de salud hoy pueda manejar de manera fácil y rápida turnos. Autorizaciones con obras sociales. Llevar la cuenta de sus proveedores, de los pagos a sus proveedores. También hoy tenemos la realidad de que tenemos adultos muy grandes que no saben de la tecnología y tenemos jóvenes que lo único que quieren es usar la tecnología, entonces tenemos adultos mayores que quieren llamar a personas físicas y tenemos jóvenes que no quieren llamar a personas físicas y quieren hacer todo por medio de un celular. Entonces hoy una empresa de salud, en que a la salud es lo primordial en la vida de cada ciudadano, me parece que es vital que pueda ofrecer a que al señor mayor lo tengo que atender de esta manera con una llamada telefónica, atenderlo bien con lo que eso implica y al joven también dar una posibilidad de que cualquiera desde un dispositivo celular pueda pedir un turno o pueda ver su historia clínica, pueda consultar cosas sin llamar a nadie, que es lo que hoy los jóvenes quieren. No irnos ni a un extremo ni al otro, sino simplemente ampliar esa gama. Para que le sea fácil para todo y a nadie se le complique.

Florencia Rodriguez

Justamente ahora que plantear lo de los adultos mayores. Pami tiene una aplicación en el celular y por lo que vemos es que, a los pacientes, a estos adultos mayores, los jubilados les cuesta mucho, quizás no tienen celular, tienen que pedir. Y se les complica, sobre todo la conectividad, el uso del wifi. ¿Cómo ves eso hoy en la ciudad de Santa fe o en la Argentina? Porque hablamos de la modernización, de tener un sistema, de las aplicaciones con los celulares con el QR. ¿Pero está preparada la Argentina y específicamente la ciudad de Santa fe para implementar todo esto con la conectividad?

Florencia Rodriguez

Yo creo que no está preparada. Y creo que casi ningún país está preparado porque la realidad es que hoy la tecnología va a usar tan rápido. Tenemos un avance exponencial en el que muchas veces caemos en decir, bueno listo, si la tecnología digital es mejor que lo analógico, entonces sí o sí tenemos que quitarlo a digital.

Entonces no hay que olvidarnos de que no es todo sí o sí, digital o no digital, sino que tenemos que convivir en esta transición que estamos yendo hacia lo digital. Tenemos que convivir con los dos



---

sistemas. Nosotros somos desarrolladores de software y aun así seguimos usando papel y lápiz para anotar ideas, para armar agenda, para saber de qué manera. Trabajar es muy necesario y además psicológicamente, también es mucho mejor escribir en lápiz. No nos olvidemos que hay gente que no nació con un celular, y que necesita ese contacto físico o esa llamada.

Florencia Rodriguez

Es decir, buscar un punto medio.

Entrevistado

Buscar un punto medio y no hacer ni todo analógico ni todo digital, sino bueno y un poco al medio.

Florencia Rodriguez

Te agradezco tu buena onda, tu predisposición a responder todas las preguntas.

## **ENTREVISTA N°2: SECRETARIA DE INSTITUCION DE SALUD**

Lugar: Santa Fe, Avenida Freyre 3068, oficina de trabajo

Fecha: 31 de marzo de 2025

Objetivo de la entrevista:

El propósito principal de esta entrevista fue conocer en profundidad la visión y experiencia de una profesional del ámbito de la salud respecto al funcionamiento, dificultades y proyecciones del sistema sanitario en Santa Fe, con especial foco en los servicios de hemodinamia. También se buscó comprender cómo se articula el trabajo con los distintos actores del sistema (obras sociales, prepagas, sector público) y reflexionar sobre posibles mejoras o aportes desde una consultora especializada en salud.

Entrevista:

Florencia Rodriguez

Bueno, Buenos días, Liliana. Primero, muchas gracias por aceptar esta entrevista para mi tesis de la maestría en Administración de empresas de la Universidad Nacional del litoral, titulada en un modelo de generación de negocios para una consultora en servicios de salud. En principio preguntarte un poco sobre tu trayectoria en lo que es el sector de la salud, contame un poco de vos y tu experiencia.

Entrevistado

Bueno, Buenos días, Florencia, soy Liliana, y hace 30 años, que no tendría que haber dicho tantos años, pero bueno, 30 años que trabajo en el área de la salud, puntualmente en la especialidad



---

Cardiología. Mi historia en este trabajo surge cuando un cardiólogo de renombre de nuestra ciudad, que ya no está con nosotros, me convocó para trabajar en el servicio de hemodinamia de un sanatorio conocido de la ciudad. Y, desde ese día descubrí mi pasión, la que sigue siendo hoy la con la misma intensidad del primer día.

Florencia Rodriguez

Bien, vamos un poco a lo que es el contexto actual del sistema de salud en lo que es la Argentina y específicamente la provincia de Santa fe y la Ciudad de Santa. Fe. ¿Cuáles pensás que son los principales desafíos que enfrenta un servicio de salud? ¿Y cómo lo podes ver a lo largo de todos tus años de servicio en esta área?

Entrevistado

Bueno, los desafíos que enfrenta el sistema de salud en Argentina y principalmente en Santa Fe, es la lucha contra la inflación y la crisis que transcurre en nuestro país.

Esto hace que dificulte la actualización, por ejemplo, de aranceles para las prácticas. Por ende, la compra de insumos, la tecnología de última generación y demás. Después también otro de los de los de la problemática es la falta de profesionales altamente capacitados, ya que muchos emigran de la ciudad. También es la agilidad en las derivaciones, ya sea en cuanto a la movilidad de traslado. Como así también, por ejemplo, un buen diagnóstico.

Florencia Rodriguez

Actualmente, ¿dónde desempeñas tus tareas? ¿estás en un sanatorio?

Entrevistado

Actualmente estoy en una clínica en el servicio de hemodinamia, donde bueno llegan los pacientes infartados generalmente son urgencias, también surgen de internaciones este que se detectan a lo mejor estaban internados por otros motivos. Al tener una angina de pecho es derivado a nuestro servicio para la intervención.

Florencia Rodriguez

Creo que en los últimos años ha evolucionado la demanda de estos servicios, ya que nombras lo que es la hemodinamia o la cardiología intervencionista, y ha habido factores que han influido en los cambios. ¿Puede ser mayor consumo de tabaco? ¿Qué consideras? ¿Hubo aumento en la demanda?

Entrevistado

Sí, sí, sí, sí, sí, claro. Se están viendo muchísimos cambios, ya sea por el uso de redes sociales. Han aumentado también las enfermedades, porque esto es así, por ejemplo, factores que provoca el estrés,



---

la hipertensión, el tabaco, como lo dijiste, la diabetes lamentablemente, pero bueno, es una realidad. Por otro lado, y volviendo a las redes, hay mucha información y publicidad de prevención. Todos tienen acceso incluso para saber avances en la medicina. Esto conlleva a un aumento de la demanda obviamente.

Florencia Rodriguez

Bien buenísimo. En cuanto a lo que es obras sociales, prepagas y un poco de dividir un lo que es el sector privado del sector público. ¿Consideras que hay dificultades o ventajas para garantizar el acceso al tratamiento?

Entrevistado

Bueno con respecto a las obras sociales y del sector público, tenemos primero mucha burocracia con las obras sociales, desde la admisión de los distintos sectores de las clínicas o sanatorios o consultorios, y todos los pasos para lograr una autorización. Por otro lado, especulaciones a la hora de autorizar insumos que ya sabemos que son costosos en nuestro país, sobre todo ya sea por los impuestos avaricia por parte de los importadores, tienen costos altísimos. Todo esto conlleva, que va en efecto cascada, como digo yo, dejar de abonar, por ejemplo, la prepaga, por lo tanto, hace que colapse el sector público. De todos modos, al menos en nuestra ciudad, y acá va una buena, de acuerdo con mi experiencia, nadie muere, por así decirlo, de una manera drástica por falta de atención médica, al menos en la mayoría de los casos.

Volviendo por último a las prepagas como dificultad para el sector privado es el tema de los débitos, que es otro tema para por un mínimo error no te pagan.

Florencia Rodriguez

“Débito” lo llamas a un descuento, digamos, ¿que no te lo pagan la prestación facturada?

Entrevistado

Exacto, débito al momento de cobrar la práctica, por mínimo error, no te pagan, es otra de las problemáticas que tenemos con respecto a las prepagas.

Así que voy a hacer mucho hincapié en lo que es la burocracia y la presentación de documentación, tanto como para la empresa de salud o la institución, como también para el paciente.

Por así decirlo, un pretexto, de alguna manera para que surja un débito para no pagar a la institución.

Florencia Rodriguez

Podes ver que a los adultos mayores esto les está complicando. He escuchado el caso de PAMI que hoy tienen un QR y una aplicación con el celular. ¿Cómo consideras esta innovación tecnológica, pero que, a su vez a los adultos mayores, por lo que noto en mi parecer les está costando mucho?



Entrevistado

Totalmente de acuerdo. Hay gente, la gente mayor les cuesta. Yo estoy a favor de los avances de la tecnología, pero yo creo que en nuestro país necesitamos un único sistema porque hoy cada obra social tiene un sistema diferente, lo cual hace, en principio, dificultosa la tarea administrativa. Por otro lado, que la gente se siente, sobre todo la mayor, se siente incapaz de lograr en tener esa autorización, ya que algunos ni siquiera tienen teléfono celular. Entonces yo lo que estoy viendo es que antes con un papel se demoraba mucho menos que ahora, entre comillas, con el avance tecnológico.

Florencia Rodriguez

Entonces, volviendo un poco a tu lugar de trabajo, en esta hemodinamia que vos nombras, consideras que, en comparación con otros centros de la región, ¿la hemodinamia donde vos trabajas se encuentra bien posicionada en cuanto a la innovación tecnológica?

Entrevistado

Sí, sí, sí. Sin duda yo creo de todas maneras, yo creo que la innovación tecnológica, por lo menos en Santa Fe, es una es algo que van todos a la par. Yo creo que hay igualdad, por así decirlo, de alguna manera. En ese sentido, estamos bien posicionados, pero yo diría que la mayoría.

Florencia Rodriguez

¿Hay mucha competencia en lo que es el sector de moda hemodinamia en la ciudad de Santa fe, específicamente?

Entrevistado

Si hay muchísima competencia para lo que es la ciudad, que es una ciudad chica. Yo creo que, si no me equivoco 11 o 12 hemodinamia, sino más. Y me parece muchísimo.

Florencia Rodriguez

¿Cómo ves el futuro del sector de la salud en Santa Fe y qué oportunidades o amenazas se identifican para las empresas especializadas en tratamientos de alta complejidad? Como en la que vos trabajas.

Entrevistado

Bueno, creo que en Santa Fe juega principalmente en el futuro, la formación del profesional porque como bien dije recién. En Por otro lado, creo que una de las cosas que se debería tener en cuenta es



---

hacer buenos acuerdos con las obras sociales. Comunicar es muy importante, comunicar. Comunicar la nueva tecnología a las obras sociales porque muchos no la saben y al momento de solicitar un estudio, lo ven raro y lo rechazan. Además, es una cuestión médico legal ofrecer al paciente el último tratamiento que existe en el en el mercado, por así llamarlo de alguna manera, en medicina por ahí es medio feo decir algo que está en el mercado, pero bueno, es así la realidad.

Florencia Rodriguez

Bueno, al principio de mi entrevista te nombré que mi título de tesis se llama generación de un modelo de negocios para una consultora en servicios de salud, específicamente para el área de salud. ¿Qué servicios considera fundamentales que puede brindar esta consultora?

Entrevistado

Importantísimo lo de la consultora. Yo creo que una de las principales tareas que debe hacer es la elección del profesional a cargo, de ya sea turnos y atención al paciente. Que tengan mucha empatía, compromiso eso para mí es una de las cosas fundamentales. Después, asesoramiento permanente en Recursos Humanos, implementar tratamientos diagnósticos fieles, por ejemplo, a distancia, como ya se estaba tratando en el año 1999, se había intentado hacer diagnóstico a distancia, sobre todo para la gente que es de zonas rurales y que tiene dificultad en acercarse a las grandes ciudades. Después, capacitación emocional para atender a un paciente. Información sobre la prevención y los últimos avances para el tratamiento de las nuevas enfermedades. Yo creo que es una forma de también darle alivio a la población que a veces está asustada después de comunicación con todos los medios y las redes sociales. Hay zonas, hay muchos pueblos, que a las redes sociales le hacen rechazo y que están enfocados siempre en el canal del pueblo o en la radio. Entonces no olvidarse de la comunicación a través de esos medios.

Florencia Rodriguez

Bueno Liliana te agradezco tu predisposición por haber respondido a mis preguntas para mi tesis estamos en contacto. Muchas gracias.

Entrevistado

Bueno Florencia gracias a vos y espero que mis palabras te hayan servido este para irte. Para esta tesis.

### **ENTREVISTA N°3: INGENIERA INDUSTRIAL**

Lugar: Santa Fe, Avenida Freyre 3068, oficina de trabajo

Fecha: 31 de marzo de 2025



---

Objetivo de la entrevista:

El propósito de esta entrevista es relevar la perspectiva de un profesional del área de ingeniería industrial con experiencia en España, a fin de analizar y comparar los enfoques en la gestión de procesos, eficiencia operativa y mejora continua entre dicho país y Argentina. Se busca identificar aquellas prácticas aplicadas en el entorno europeo que puedan ser adaptables al contexto sanitario argentino, particularmente en instituciones de salud. Asimismo, la entrevista permite explorar el grado de implementación de tecnologías, metodologías de optimización y modelos organizacionales en ambos países. Esta instancia forma parte del trabajo de investigación orientado a la generación de un modelo de negocios para una Consultora en Servicios de Salud en la Ciudad de Santa Fe.

Entrevista:

Florencia Rodriguez

Bueno, buenas tardes. Muchas gracias por aceptar mi entrevista para la Maestría en Administración de empresas de la Universidad Nacional del Litoral, con mención en dirección de negocios. Contame un poco de tu puesto laboral y tu trayectoria, sé que sos jovencita.

Entrevistado

Mi nombre es Lucía D'angelo, soy egresada de Ingeniería Industrial en la Universidad Tecnológica Nacional de la Ciudad de Santa Fe. Me gradué en el año 2022, hace muy poquito, pero ya 1 año antes había comenzado mi trabajo como pasante en el sanatorio del Grupo MIT. Luego, bueno, fui contratada por UDIC SRL. Y, una vez que me gradué, comencé formalmente a trabajar como consultora en el sanatorio a la par de la UDIC hacía jornadas parciales entre ambos trabajos. Luego de toda esa experiencia que trabajé básicamente como consultora en ingeniería en procesos y también en procesos de negocio, decidí de forma personal en mudarme a España y comencé a trabajar en la ciudad de Madrid, como gestora de proyectos en una compañía de aceleración digital básicamente dedicada a los servicios de tecnología, de marketing y de productos de inteligencia artificial.

Florencia Rodriguez

Bien bueno Lucía. Buenísimo, la verdad que por tu corta edad has logrado un montón estando acá en la Argentina, en Santa Fe y lograr hoy estar en España. Bueno , mi tesis está titulada la generación de un modelo de negocios para una consultora en servicios de salud, contarte que acá en Santa Fe capital no hay consultorías específicas en servicio de salud, sí en grandes ciudades como Córdoba y Buenos Aires, pero acá no. Teniendo la posibilidad de que vos hoy estés en España, preguntarte, en comparación con otros países, ¿cómo ves la modernización del sistema de salud acá en la Argentina?



---

Entrevistado

Vale, yo creo que en comparación con ciertos países europeos como puede ser España y en donde he tenido la posibilidad de visualizar un poco cómo se gestionan los sanatorios o los centros públicos de salud, creo que el proceso en Argentina para la modernización está un poco fragmentado o podríamos decir es desigual, sobre todo entre el sector público y el sector privado. Creo que en Europa en general implementaron sistemas mucho más integrados en cuanto a la trazabilidad de los datos, el utilizan plataformas de telemedicina o incluso para la automatización de los mismos procesos administrativos en los diferentes centros de salud que ayudan muchísimo a la gestión diaria y ha ahorrado mucho tiempo de trabajo del personal, tanto administrativo como propio de la salud y en la Argentina es muy cierto que aún hay una fuerte dependencia a los registros, tanto en papel como incluso en un Excel que pueden quedar obsoletos. Y creo que todavía no contamos con la suficiente infraestructura tecnológica. Para poder afrontar esa trazabilidad del dato y poder utilizarlo correctamente.

Florencia Rodriguez

Bien y yendo un poco a lo que a lo que decís, ¿cuál pensás que son los principales desafíos que enfrenta justamente el sector de la salud para tener esta transición a un moderno, a un sistema más moderno y digital?

Entrevistado

Vale. Bueno, creo que uno de los principales desafíos que creo que lo recalco siempre en todos mis puestos de trabajo es la resistencia al cambio, básicamente es el desafío que todos nosotros como consultores de procesos o gestores de proyectos tenemos en nuestro día a día en el en el trabajo. Hay muchas funciones que están acostumbrados a procesos muy manuales o procesos que son históricos y el traspaso a la digitalización. genera incertidumbre o un cierto temor a ese posible cambio, que básicamente genera las necesidades readaptarse. Esta falta de automatizar ciertos procesos que podrían ahorrar muchísimo más tiempo, creo que es un desafío muy grande que van muy en conjunto con la resistencia del cambio. Y también el tema de infraestructura tecnológica. Como decía, creo que tenemos que trabajar mucho en conjunto entre las diferentes partes de la Argentina para poder traer, ya sea de fuera o poder construir desde dentro infraestructuras tecnológicas para el sector de la salud que se puedan implementar y que sean eficientes.

Florencia Rodriguez

¿Cómo ves el sistema de conectividad en Argentina? ¿Y en España? Porque hablamos de digitalizar acá en Argentina y quizás los países europeos tienen esa posibilidad de digitalizar, porque tienen mejor conectividad y acá en la Argentina, por lo que es mi perspectiva, es muy difícil eso.



Entrevistado

Totalmente esto creo que demuestra la necesidad que tiene la Argentina de hacer una transformación digital que va más allá del sistema de salud, sino que empieza por las infraestructuras públicas que pasa en España, puntualmente hablando por mi experiencia. La digitalización es parte del día a día, todo se gestiona a través del entorno digital, ya sea la admisión a un centro de salud, como cualquier parte de tu día a día, incluso esperar el transporte público. Claramente en Argentina no es así. Entonces, haciendo una reflexión aún más profunda de esto, creo que el problema está más en la raíz y se tiene que empezar por ahí, para luego escalarlo a infraestructuras aplicadas a al sector de la salud.

Florencia Rodriguez

¿Cuáles son los beneficios de la estandarización de los procesos en términos de eficiencia y calidad?  
¿Es importante que la salud tenga esta estandarización de procesos? ¿Crees que se puede aplicar en el sector de la salud?

Entrevistado

Primero que nada, voy a utilizar un término muy, muy importante que se llama LEAN. El proceso lean es una manera de gestionar.

Esa ineficiencia operativa de los procesos básicamente significa reducir, reducir los tiempos muertos, reducirlos de trabajo, reducir esa duplicidad de tareas que muchas veces tenemos de nuestro día a día en el trabajo y lo que permite lean, es una teoría japonesa, es mejorar la calidad del servicio, ese es el objetivo final entonces. ¿Qué beneficios se pueden ver en esta estandarización de los procesos e incluso automatización de procesos? Mejorar la calidad de servicios siempre el objetivo final va a ser el cliente, en este caso la persona que accede al sistema de salud. Entonces, si le ofreces un buen servicio a personas, vas a mejorar su perspectiva, su satisfacción y básicamente vamos a mejorar nuestra visibilidad de cara a nuestros futuros clientes. Por otro lado, creo que a nivel de control o de escalabilidad de la información es muy importante la estandarización porque siempre se está estandarizado, primero se puede medir. A través de los datos que genera ese proceso y se puede replicar. Básicamente se pueden implementar en otro tipo de unidades o incluso dentro de otro tipo de instituciones que conforman la salud en la Argentina.

Florencia Rodriguez

Así como hablamos de lo que es la barrera para la digitalización, ¿para la estandarización o este proceso lean que vos nombras, considerarás también que hay barreras que pueden ponerse?



---

#### Entrevistado

100% 100, siempre hay barreras, la técnica es saber derribarlas, básicamente la primera barrera. Siempre va a ser la cultura de la organización. Esa es la primera que tenemos que saber lidiar básicamente. Cada profesional tiene su forma de hacer las cosas. Como consultor de procesos, o persona que viene a estandarizar le vas a ofrecer trabajar de otra manera con otra lógica, con otra metodología, tiene que cambiar su día a día. Sí, esas personas están de tu lado, la cultura organizacional es mucho más adaptable a ese cambio para adaptarse a los nuevos procesos estándares. Luego otra barrera importante es el incentivo con la estandarización muchas veces se piensa que la estandarización no es algo prioritario porque, sobre todo en el sistema de salud, hay muchísimas prioridades y urgencias antes que invertir.

#### Florencia Rodriguez

Como para ir terminando como te conté mi propuesta de tesis es la generación del modelo de negocios para una consultora en servicios de salud. Todo lo que me has aportado me ha servido por último preguntarte, ¿qué servicios consideras que son fundamentales que debe brindar una consultora en servicio de salud acá en la ciudad de Santa fe?

#### Entrevistado

Uno de los principales servicios que se debería ofrecer primero es capacitación en todo lo que es gestión del cambio al liderazgo, todas las herramientas que los directivos deberían tener para hacer la mejora de los procesos y de los sistemas, porque una vez que tenés a los líderes de tu lado, es mucho más sencillo ir hacia abajo. Otro de los puntos que si se debieran ofrecer servicios de transformación digital, creo que hoy es algo obligatorio, ya sea y yo creo que se tiene que adaptar a la cultura de en este caso de la ciudad de Santa fe o de la Argentina, si no es posible ir a un nivel tan alto, al menos empezar paso a paso con esa transformación digital, automatizar ciertas partes del flujo de trabajo, el trazar más los datos para poder tomar mejores decisiones. Creo que con pequeñas ligas que se puedan ir implementando en cuanto a la transformación es digital, todo suma.

Más, sobre todo hoy en día que estamos la gran transformación de la inteligencia artificial. Creo que esto es algo que hay que tener mucho en cuenta, que va a transformar nuestro día a día y que, si no nos adaptamos a ello y no ofrecemos este tipo de servicios, básicamente no vamos a prosperar. Otro gran servicio que ofrecería seguro es el tema del diseño y la mejora de los procesos, básicamente administrativos, que son en los que más se puede ahorrar y estoy 100% se dedicada ello y en segundo lugar, a nivel de procesos médicos que son menos adaptables, menos estandarizable, pero sí que se pueden colaborar ahí un poco para para hacerlos más eficientes y sobre todo que encajen mejor con el flujo administrativo, creo que ambos tienen que estar súper interrelacionados.



---

Florencia Rodriguez

Desde tu punto de vista como ingeniera, ya me mencionas que las personas somos reacios al cambio, ¿cómo se puede enseñar o cómo se puede motivar a que se acepte ese cambio?

Entrevistado

En mi trabajo actual tuve una experiencia muy, muy importante respecto de gestión del cambio, me hicieron responsable de la implementación de una nueva herramienta de control de costes para toda la compañía. Mi responsabilidad era informar a todos y cada 1 de los empleados de la empresa esa transición y también para qué servía la herramienta. ¿Por dónde decidió empezar yo? Bueno por los beneficios. Siempre hay que empezar por los beneficios. ¿Y vos vendes ese cambio? La persona va a recibir eso como algo bueno de primeras y si lo recibe bien de primeras es mucho más sencillo luego decirle a todo lo que implica incluso las cosas malas.

Florencia Rodriguez

¿Beneficio a la persona, al puesto de trabajo, más allá que beneficie a la empresa en sí ese cambio, qué beneficio va a tener la persona en su puesto laboral?

Entrevistado

Exacto. Exactamente, por ejemplo, en este caso puntual que te comento, comenzamos haciendo estas sesiones solo con los Directivos. Le dijimos a los 3 directivos, que vas a poder ver este tipo de información, que no se te va a complicar tanto, calcular los costes de los proyectos, que vas a poder visualizar mejor y mucho más el certeramente los datos de la rentabilidad de tus departamentos, etcétera, etcétera. O sea, fuimos por los beneficios que le competen a esa persona en su puesto de trabajo y así lo hicimos para cada 1 de los perfiles y jerarquías que existen en la compañía y bueno, creo que fue una adaptación súper exitosa. Por supuesto hubo grupos con resistencia, como los hay en todos los ámbitos. Pero 100% hay que explicar los beneficios del cambio para ganar.

Florencia Rodriguez

¿Específicamente a qué se dedica la empresa donde estas en Madrid?

Entrevistado

Mi empresa es una empresa enfocada principalmente a la aceleración digital en el ámbito del marketing, pero no solo del marketing digital, sino que también ofrece productos basados en la inteligencia artificial. Te brinda la asistencia al marketing para hacerlo mucho más real. Además, ofrece desarrollo web, áreas más técnicas, más tecnológicas.



---

Florencia Rodriguez

Bueno Lucía muchísimas gracias por tu aporte, me sirve mucho para mi trabajo final y aunque estemos a distancia te mando un abrazo muy grande.

Entrevistado

Bueno, igualmente un abrazo grande. Adiós.

#### **ENTREVISTA N°4: GERENTE DE SUCURSAL BANCARIA**

Lugar: Santa Fe, Mendoza N° 3426, sucursal bancaria.

Fecha: 27 de agosto de 2025

Objetivo de la entrevista:

El objetivo planteado para este tipo de entrevista, realizada con un representante de una entidad financiera, es obtener la perspectiva de un gerente de sucursal bancaria sobre la situación actual del sistema financiero, los modelos de inversión aplicables al sector salud en Argentina y las oportunidades y limitaciones del sistema crediticio y de financiamiento dirigidos a entidades de salud.

Florencia Rodriguez

Hola, ¿cómo estás? Aclaremos que por protocolo no podemos mencionar tu nombre y apellido por la seguridad de la entidad bancaria, pero quiero agradecerte la predisposición para la entrevista. ¿Cómo estás?

Entrevistado

Me encuentro muy bien Flor, gracias por contactarme, un gusto poder charlar sobre la situación financiera y llevarlo al mundo de la salud.

Florencia Rodriguez

Bien, comencemos con las preguntas así no te demoro con tu tiempo, que es muy valioso acá en la sucursal.

Como para comenzar, preguntarte, ¿Cómo ves el sistema financiero mundial? ¿Y a nivel nacional?

Entrevistado

Mirá Florencia, a nivel mundial el sistema financiero está bastante interconectado, todo lo que pasa afuera nos termina afectando. En Argentina, es un sistema chico, muy atado a la inflación y a las medidas del Banco Central, entonces es inestable y poco previsible para planificar a largo plazo.



---

Florencia Rodriguez

Si, claramente es muy inestable con volatilidad e incertidumbre constante. Por esto mismo, ¿como ves posibilidades de inversión. Desde tu perspectiva, llevándolo al sector salud, tema central de mi trabajo final de MBA, ¿Cuáles son los modelos de inversión más efectivos para el sector salud de la Argentina?

Entrevistado

Yo creo que lo más efectivo hoy es invertir en equipamiento y en tecnología, porque son los que realmente generan un salto de calidad en la atención. Pensemos en aparatología de última generación, sistemas de telemedicina, o incluso software de gestión para optimizar recursos. Eso no solo mejora la calidad del servicio, sino que también permite mayor eficiencia.

Además, veo muy importante las asociaciones público–privadas, porque en salud las inversiones son altas y el retorno no siempre es inmediato, entonces compartir riesgos y recursos hace que los proyectos sean más viables. La salud necesita inversiones de mediano y largo plazo, no solamente financiamiento de corto, porque hablamos de infraestructura, equipamiento y capacitación profesional, que requieren estabilidad y continuidad

Florencia Rodriguez

Coincido con vos totalmente, pensando en la inversión en equipamiento y tecnología, me lleva a preguntar lo siguiente, ¿consideras que el sistema crediticio le brinda apoyo al sector salud en nuestro país?

Entrevistado

La verdad que el apoyo es bastante limitado. Existen algunas líneas de crédito, sí, pero en general las condiciones no son las más favorables: las tasas suelen ser altas y los plazos demasiado cortos. Y eso no siempre se adapta a lo que necesita una clínica o un sanatorio, porque estamos hablando de inversiones en aparatología que son muy costosas y que tienen un período de recuperación largo.

En la práctica, muchas instituciones de salud terminan financiándose con recursos propios o recurriendo a convenios con proveedores, porque el sistema crediticio no siempre ofrece herramientas ajustadas a la realidad del sector. La salud necesita un esquema de financiamiento más flexible, con plazos más extensos y tasas competitivas, que acompañe la magnitud de las inversiones que se requieren.



---

Y si bien desde el sector privado la oferta es acotada, hay que reconocer que algunas entidades financieras públicas, suelen tener líneas específicas para salud con mejores plazos o algún subsidio en la tasa. Eso marca una diferencia, aunque no siempre llega con la cobertura que el sector necesita.

Florencia Rodriguez

Si, en mi caso al trabajar en el sector salud, notamos la falta de atención financiera hacia este sector específicamente.

Bueno, te agradezco mucho el tiempo y la claridad para responder, fue muy valioso para mi tesis y para mi trabajo diario en el sector salud.

Entrevistado

Gracias a vos Florencia, fue un gusto. Y ojalá que estas charlas sirvan también para visibilizar algo que es evidente: el sector salud necesita más apoyo financiero. Hoy la falta de crédito accesible es una de las principales trabas para crecer y modernizarse.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Kotler, Philip (1996). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Prentice - Hall Hispano Americana SA.
- Kotler, Philip (2005). Las preguntas más frecuentes sobre el marketing.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2009). Generación de modelos de negocios.
- Pasqual Rocabert, Joan (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento.
- Porter, Michael (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Porter, ME (2006). Redefiniendo la atención médica: creando competencia basada en el valor y los resultados . Harvard Business Press
- Ramírez Padilla, David Noel (2001). Contabilidad administrativa. México, D.F.: Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. • Revelo, E. (2018). VAN - TIR.
- Viniegra, Sergio (2007). Entendiendo el Plan de Negocios. Lulu.com.
- Ammenwerth, E., Schnell-Inderst, P., Machan, C., y Siebert, U. (2020). El impacto de los registros médicos electrónicos en la calidad de la atención médica: una revisión sistemática y un metanálisis . Revista
- Balgón, J., Pérez, M., & González, L. (2019). Automatización de registros médicos y su impacto en la eficiencia hospitalaria.
- Bates, DW y Gawande, AA (2003). Mejorar la seguridad con tecnología de la información.
- Greenes, RA (2020). Apoyo a la toma de decisiones clínicas: el camino hacia una amplia adopción. Elsevier
- Shortliffe, EH, y Cimino, JJ (2014). Informática biomédica: aplicaciones informáticas en la atención sanitaria y la biomedicina (4
- Topol, E. (2019). Medicina profunda: cómo la inteligencia artificial puede humanizar nuevamente la atención médica.
- Creswell, JW (2014). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*(4ª ed.).
- Zeithaml, VA, Parasuraman, A., y Berry, LL (1990). Prestación de un servicio de calidad: equilibrio entre las percepciones y expectativas de los clientes . The Free Press.
- Kotler, P., y Keller, KL (2016). Gestión de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Lovelock, CH (2001). Marketing de servicios: personas, tecnología, estrategia (4ª ed.). Prentice Hall.
- Grönroos, C. (2000). Gestión de servicios y marketing: un enfoque de gestión de relaciones con el cliente . Wiley.



- 
- Brealey, RA, Myers, SC y Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.ª ed.). McGraw-Hill Education.
  - Damodaran, A. (2012). *Valoración de inversiones: herramientas y técnicas para determinar el valor de cualquier activo* (3.ª ed.). Wiley.
  - Ross, SA, Westerfield, RW y Jordan, BD (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.
  - Gitman, LJ, y Zutter, CJ (2012). *Principios de finanzas gerenciales* (13.ª ed.). Pearson.
  - Cadena Sapag, N. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos* (5ª ed.). McGraw-Hill.
  - Revelo, E. (2018). VAN - TIR. Obtenido de <http://www.estebanrevelo.com/assets/van-y-tir.pdf>
  - Cadenaser. (2024, 18 de noviembre). La OCDE alerta de la escasez de personal sanitario en Europa y demanda "medidas urgentes". Cadena SER. <https://cadenaser.com/nacional/2024/11/18/la-ocde-alerta-de-la-escasez-de-personal-sanitario-en-europa-y-demanda-medidas-urgentes-cadena-ser/>
  - Huffington Post. (2024, 9 de marzo). El consumo de antibióticos en la UE sube un 1 % y se aleja de los objetivos de reducción para 2030. Huffington Post España. <https://www.huffingtonpost.es/life/salud/el-consumo-antibioticos-ue-sube-1-aleja-objetivos-reduccion-2030.html>
  - El País. (2025, 16 de enero). Cuidar a las enfermeras. El País. <https://elpais.com/opinion/2025-01-16/cuidar-a-las-enfermeras.html>
  - Organización Mundial de la Salud. (2019). Informe mundial sobre la visión. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241516570>
  - Organización Mundial de la Salud. (2021). *Estrategia mundial sobre salud digital 2020-2025*. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240020924>
  - Bloque, P. (2011). *Consultoría impecable: Guía para que utilicen su experiencia* (2ª ed.). Granica.