



LOS DESAFÍOS PARA LA EFICIENCIA SOSTENIBLE





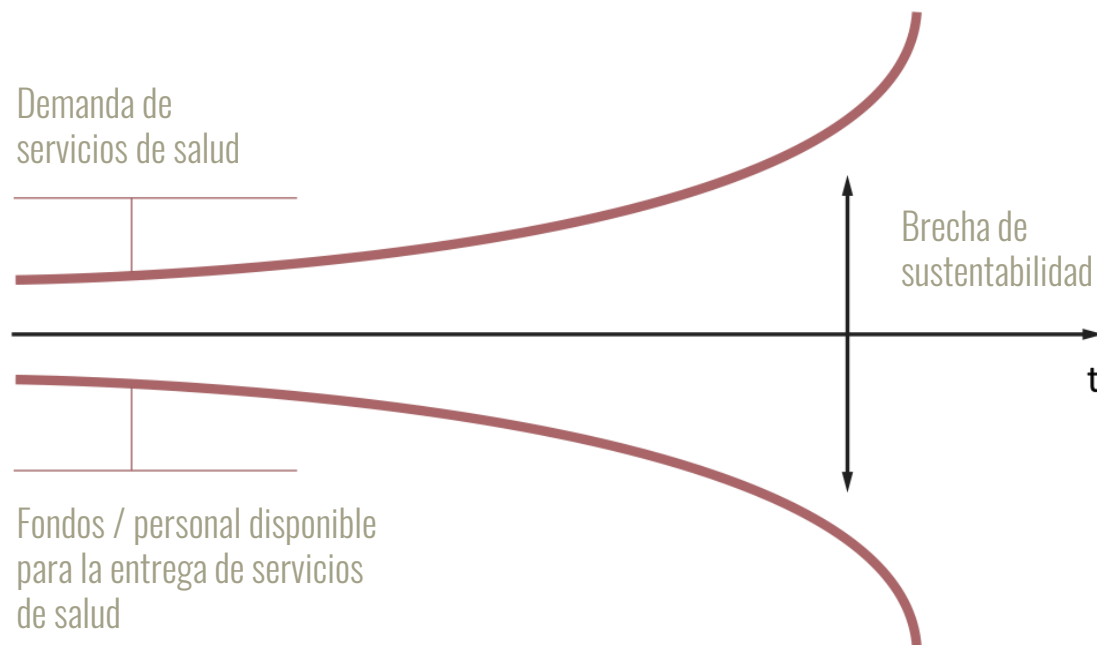
Escenario Macroeconómico

	Efect. 2023	Efect.20 24	LE.2025	2026 e	2027 e	
PBI (%)	-1,7	2,6	0,9	6,4	2,4	
Consumo	1,0	-2,9	6,2	2,1	3,9	
Inversiones	-2,0	-17.2	20,0	3,6	5,3	
Ind.Prod.Ind.	-1.8	-9,4	4,0	3,2	3,5	
U\$D Dic.	847	1030	1450	1650	1735	
Inflación.	211	118	29	14	5	



El embudo de la **SUSTENTABILIDAD**

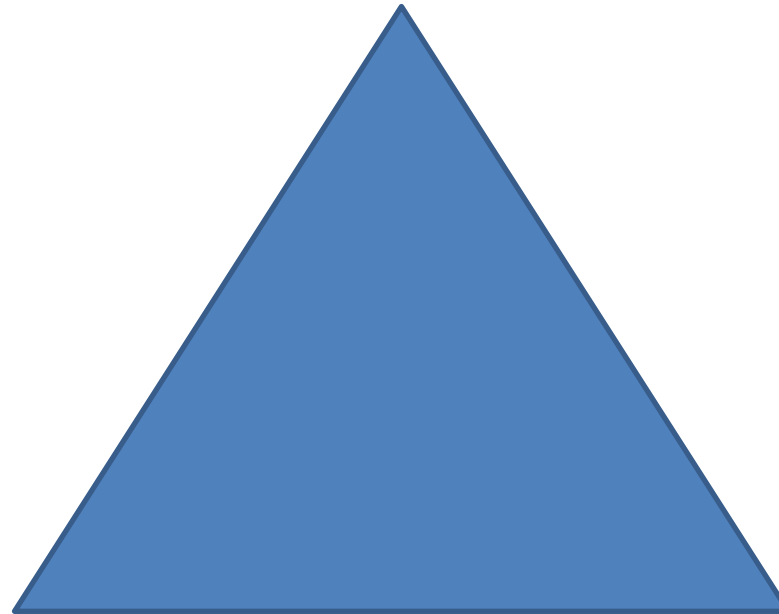
Cuando la demanda de recursos y el suministro divergen.





¿Cómo va ajustar el Sistema de Salud?

SUSTENTABILIDAD
Económica



CALIDAD
Prestacional

ACCESIBILIDAD
Razonable



22:45 22:44

← [Icons] ← [Icons] 100

Estado de la política y la economía

Si tenés problemas para ver este e-mail, [accede a la versión online](#)

© El Cronista

Pueblo chico

2 diciembre 2025



Patricia Valli
Editora de Economía

La supervivencia del más apto

El último informe de

anos, indican. Las noticias de **cierres de plantas** que se anticipan a la reforma laboral se multiplican por estos días, mientras que la principal fuente de recortes en las plantillas es el Estado.

Para el Gobierno, es parte de un proceso que marcará la supervivencia del más apto, el mercado regulando por eficiencia, competencia, productividad, y con la

← Responder → Reenviar ← Responder → Reenviar

III O < III O <

productividad, y con la expectativa de que los **nuevos puestos de trabajo se generen en otras industrias y sectores más competitivos**, como servicios, minería, agro y oil & gas, junto con sus actividades conexas. El resultado sería una economía como la de los

¿Estamos preparados?



¿Qué es el EBITDA?

Ganancia Antes de Intereses, Tasas, Depreciación y Amortización.

EBITDA es sinónimo de Eficiencia.

Ecuación de Rentabilidad

Costo + Margen de contribución = Precio.

¿Qué pasa cuando hay Competencia en el mercado? Competitividad.

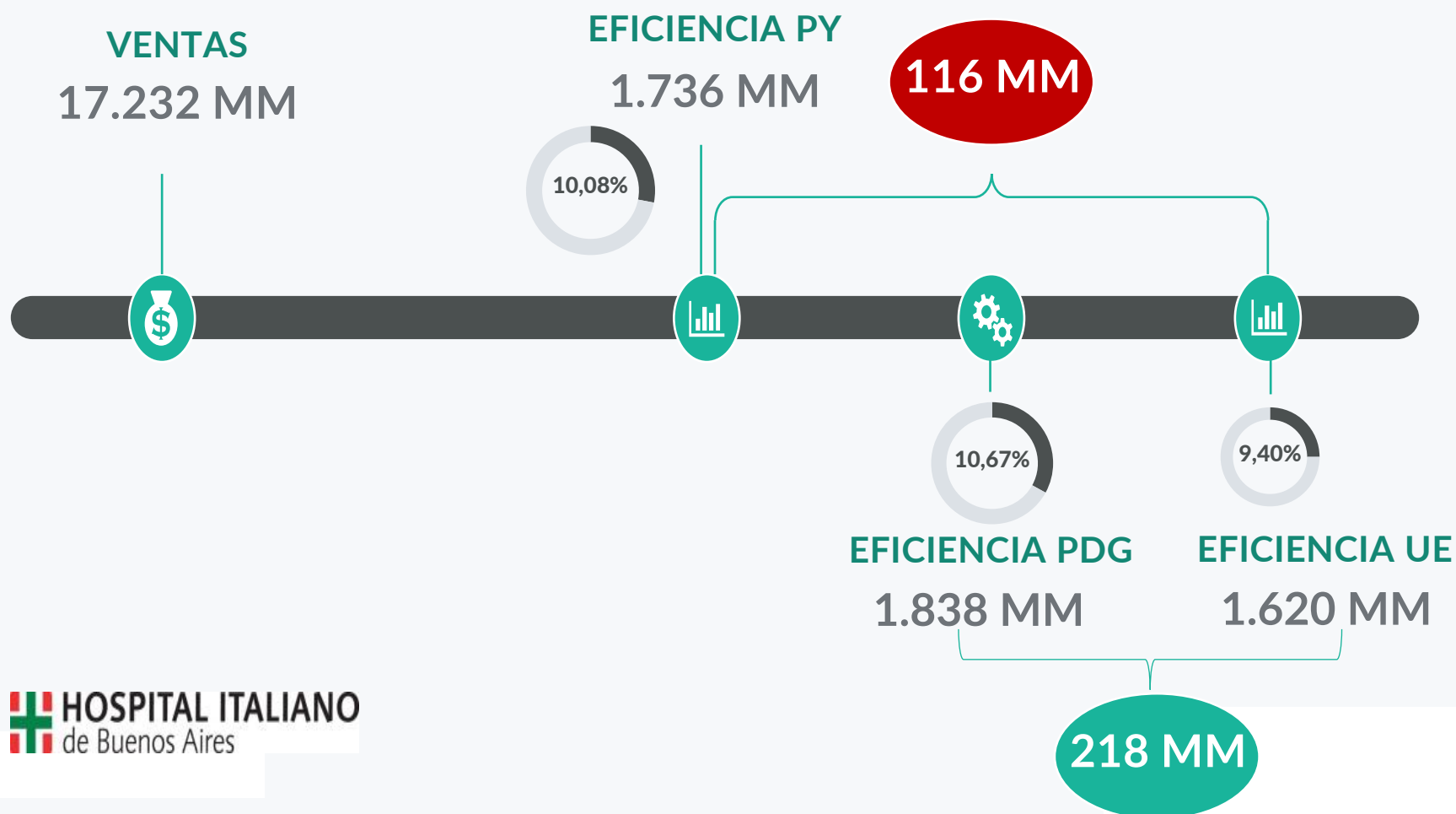
Precio - Costos= Margen de contribución (??).

En un mercado competitivo es indispensable hablar de EFICIENCIA GLOBAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES

PLAN DE GESTIÓN

Detalle	Efectuado 2017- 2018	Plan de gestión 2018 - 2019	Última estima 2018 - 2019	Plan de gestión 2019 - 2020	Variación PDG vs UE	
					\$	%
Ventas	12.777	16.260	17.232	23.701	6.469	37,5%
Costos variables	(6.393)	(8.110)	(8.666)	(11.723)	(3.057)	35,3%
Contribución marginal	6.384	8.150	8.566	11.978	3.412	39,8%
% Contribución Marginal	49,97%	50,12%	49,71%	50,54%		
RRHH	(4.315)	(5.443)	(5.867)	(8.156)	(2.289)	39,0%
Gastos de estructura	(737)	(928)	(1.024)	(1.363)	(338)	33,0%
Otros	(44)	(44)	(54)	(66)	(12)	21,8%
EBITDA	1.288	1.734	1.621	2.394	773	47,7%
% EBITDA s/vtas	10,08%	10,67%	9,40%	10,10%		
• Amortizaciones	(131)	(160)	(171)	(228)	57	33,1%
EBITDA	1.157	1.574	1.449	2.166	716	49,4%
Ing./eg. no operativo	42	(20)	113	(79)	(192)	(170,4%)
• Ingresos no operativos	62	91	71	86	15	21,4%
• Aportes	(55)	(69)	(72)	(97)	(26)	35,8%
• Rdos. Financieros netos	120	57	219	70	(149)	(67,8%)
• Costos financieros		(98)	(105)	(138)	(33)	31,2%
Resultados antes de impuestos	1.200	1.554	1.562	2.086	524	33,6%
• Impuestos	(719)	(903)	(957)	(1.361)	(405)	42,3%
Resultado del ejercicio	481	652	605	725	120	19,8%
• % Rdo. s/ ventas	3,76%	4,01%	3,51%	3,06%		
PFN al 31/03	510	505	335	462	127	38%
INVERSIONES	633	705	985	1.304	319	32%

ÍNDICES DE LA EFICIENCIA



¿QUÉ SIGNIFICA PERDER 116 MM DE EFICIENCIA?

1 PET
1 RESONADOR

1 AÑO INSTRUMENTAL Qx.
30 EMPLEADOS
1 TOMÓGRAFO

2000 M2 DE CONSTRUCCIÓN

2 ECOCARDIÓGRAFOS
10 TORRES DE LAPAROSCOPÍA
5 VIDEOGASTROSCOPIO
10 ECÓGRAFOS
10 RESPIRADORES
20 CIALÍTICAS
40 EMPLEADOS
50 MONITORES

RECURSOS PARA LA
ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

¿DÓNDE BUSCAMOS 116 MM EN CUATRO MESES?

¿Buscamos PUERTAS ADENTRO?

El mayor costo operativo del Hospital está dado por los **recursos humanos**.

Sabemos perfectamente que solo podrá haber excelencia si los recursos humanos están bien remunerados, bien estimulados, en un marco de razonable equilibrio y armonía distributiva entre los mismos .

No obstante esto es necesario encarar la PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA , sin ningún tipo de eufemismo, así como en el estado no se toleran más lo ñoquis tampoco se debe aceptar la ineficiencia en el personal.

LA INFLACIÓN NO ES UN DERECHO ADQUIRIDO.
EL PROBLEMA MAS GRAVE ES LA FALTA DE STANDARDS

Nos quedan 6.000 MM / año para hacer eficiencia



**AL 31/03/2019, CIERRE DEL EJERCICIO,
NOS QUEDAN 4 MESES**

**SON APROX. 2000 MM
DONDE IR A BUSCAR 116 MM**



¿DÓNDE BUSCAMOS 116 MM EN CUATRO MESES?

¿Buscamos **PUERTAS AFUERA?**

El mayor costo operativo del Hospital está dado por los **recursos humanos**.

Sabemos perfectamente que solo podrá haber excelencia si los recursos humanos están bien remunerados, bien estimulados, en un marco de razonable equilibrio y armonía distributiva entre los mismos .

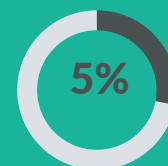
Acá descartamos el **60%** de nuestros gastos

Nos quedan 6.200 MM / año para hacer eficiencia

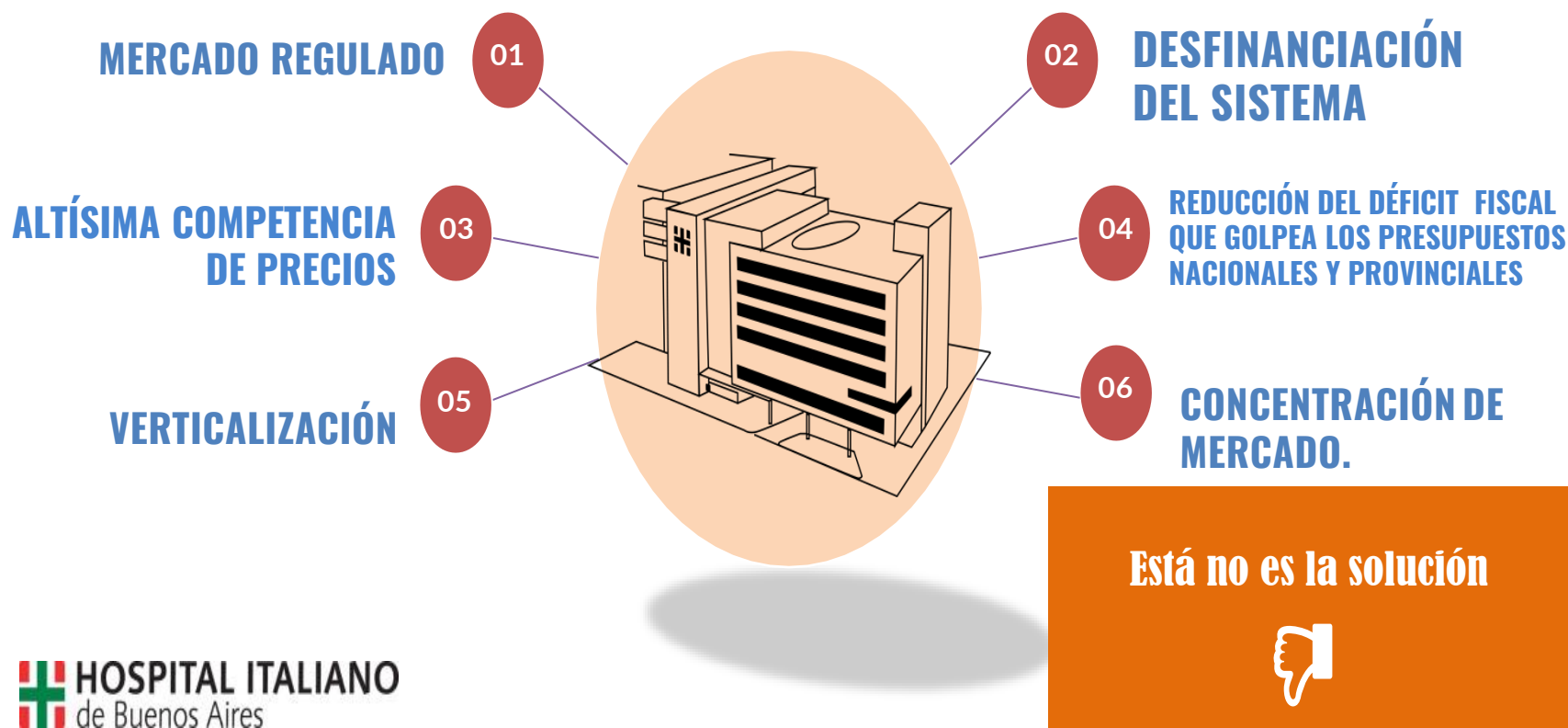


**AL 31/03/2019, CIERRE DEL EJERCICIO,
NOS QUEDAN 4 MESES**

**SON APROX. 2100 MM
DONDE IR A BUSCAR 116 MM**



PODEMOS DEJAR LOS GASTOS IGUAL Y BUSCAR INCREMENTOS EN LOS PRECIOS



ATAQUEMOS LOS GASTOS

Detalle	Efectuado 2017- 2018	Plan de gestión 2018 - 2019	Última estima 2018 - 2019	Plan de gestión 2019 - 2020	Variación PDG vs UE	
					\$	%
Costo variable	(6.393)	(8.110)	(8.666)	(11.723)	(3.057)	35,3%
Honorarios de la fact. externa	(1.547)	(1.970)	(2.015)	(2.727)	(712)	35,3%
Honorarios de Fact. UN	(1.140)	(1.442)	(1.512)	(2.091)	(579)	38,3%
Prestaciones médicas terceriz	(1.178)	(1.533)	(1.632)	(2.274)	(642)	39,3%
Farmacia y materiales desc	(2.372)	(2.987)	(3.285)	(4.348)	(1.063)	32,4%
Lavadero - Resid, Patolog.	(37)	(46)	(50)	(65)	(15)	30,3%
Alimentación	(91)	(98)	(129)	(164)	(35)	27,0%
Costo variable docencia	(29)	(36)	(44)	(54)	(10)	24,0%

ATAQUEMOS LOS GASTOS

Detalle	Efectuado 2017- 2018	Plan de gestión 2018 - 2019	Última estima 2018 - 2019	Plan de gestión 2019 - 2020	Variación PDG vs UE	
					\$	%
Gastos de estructura	(737,0)	(928,3)	(1.024,5)	(1.362,5)	(338,1)	33%
Gastos administrativos	(57,3)	(66,9)	(72,6)	(84,1)	(11,6)	16%
Gastos de producción	(69,2)	(78,2)	(88,6)	(110,1)	(21,5)	24%
Gastos comerciales	(12,5)	(13,4)	(13,6)	(17,0)	(3,4)	25%
Gastos de mantenimiento	(212,2)	(265,1)	(320,7)	(413,3)	(92,6)	29%
Gastos de sistemas	(48,1)	(55,5)	(68,0)	(87,6)	(19,6)	29%
Honorarios asesores y gs legales	(18,9)	(22,3)	(22,9)	(29,2)	(6,3)	28%
Promoción, prop. Y comunicación	(23,3)	(25,1)	(20,0)	(30,1)	(10,1)	51%
Otros servicios de terceros	(14,6)	(16,6)	(20,3)	(25,5)	(5,1)	25%
Consumo energético	(57,9)	(95,2)	(96,7)	(140,6)	(43,9)	45%
Comunicaciones	(13,0)	(17,8)	(20,8)	(26,3)	(5,5)	26%
Vigilancia	(67,7)	(84,9)	(89,6)	(123,6)	(33,9)	38%
Limpieza	(142,1)	(187,5)	(190,8)	(275,2)	(84,5)	44%

QUE ESTAMOS HACIENDO?



Calidad /Seguridad

Grupos de trabajo

- Insumos
- Medicamentos
- Prótesis
- Horas extras
- Ausentismo
- Mano de obra terceros
- Contratos
- Energía
- Lavadero
- Quirófanos

Grupos de trabajo

- Calidad
- Economato
- Vigilancia
- Limpieza
- Logística
- Violencia
- RFID
- Mantenimiento
- Protección Ambiental

EQUIPOS DE TRABAJO

GRUPO	DENOMINACION	OBJETIVOS	TIPO	PARTICIPANTES	META ECONOMICA AÑO	ACCIONES
1	Material Descartable F	Mejores Costos Mejor clasificacion de lineas	Transversal Compras Servicios Usuarios Planificacion Usuario Final Logistica	Carlos Sain Manuel Frias Roberto Fuligni Cristian Sañudo Invitados según grupo de insumos analizado	3% \$ 570.000.000 total año \$ 17.100.000	
2	Protesis de Ortopedia	Mejores Costos Circuito Logistico mas eficiente Cronograma de concursos Mejor clasificacion de lineas	Transversal Compras Servicios Usuarios Usuario Final Logistica	Carlos Sain Florenca Troncoso Natalia Fernandez Fatala Dr. Pablo De carli Invitados según grupo de insumos analizado	10% \$ 220.000.000 \$ 22.000.000	
3	Stent	Mejores Costos Mayor competencia Mejor caleficacion de Lineas	Transversal Compras Logistica Planificacion Hemodinamia	Andres Crochetti Gabriela Frachetti Eduardo Bertoletti Marlene Fernandez	4% \$ 178.000.000 total año \$ 7.120.000	
4	Reactivos de Laboratorio / Equipos Comodato	Mejores costos Concurso de comodatos	TRANSVERSAL Compras Logistica Planificacion Laboratorio Usuario Final	Andres Valdez German Mondelli Cristian Sañudo Invitados según grupo de insumos analizado	2% \$ 185.000.000 total año \$ 3.700.000	

EQUIPOS DE TRABAJO

5	Material Medico Quirurgico	Mejores Costos Exclusividad 0 Eficiencia en el Uso	TRANSVERSAL Compras Logistica Planificacion Usuario Final	Nicolas del Cerro Lucia centurion Veronica Rosman Cristian Sañudo Invitados según grupo de insumos analizado	2% \$ 104.000.000 total año \$ 2.080.000	
6	Suturas Mecanicas y Farmacia	Mejores Costos	TRANSVERSAL Compras Logistica Planificacion Quirofano Central Usuario Final	Andres Crochetti Martin Silveira Omar Marquez Miriam Casas Invitados según grupo de insumos analizado	2% \$ 69.000.000 total año \$ 1.380.000	
7	Pack de Ropa Descartable	Mejores Costos Eficiencia en los packs	TRANSVERSAL Compras Logistica Planificacion Quirofano Central Usuario Final	Nicolas del Cerro Lucia Centurion Veronica Rosman Cristian Sañudo Invitados según grupo de insumos analizado	2% \$ 77.000.000 total año \$ 1.540.000	
8	Articulos de Limpieza	Mejores Costos	TRANSVERSAL Compras Economato Usuario Final Usuario Final	Rodrigo del Prato Nicolas Sarubbi Ivana Bochicchio Martin Bazzolo Invitados según grupo de insumos analizado	2% \$ 53.000.000 total año \$ 1.060.000	

EQUIPOS DE TRABAJO

GRUPO	DENOMINACION	OBJETIVOS	TIPO	PARTICIPANTES	META ECONOMICA AÑO	ACCIONES
1	ECONOMATO	REDUCCION CONSUMOS REDUCCION COSTOS OPERATIVOS	TRANSVERSAL	BROCCHINI, Sebastian	4%	A DEFINIR POR LOS GRUPOS
				HERMILLA, Luciana	\$ 173.727.477	
				BAZZOLO, Martin	total año	
				STEEB, Gustavo	\$ 6.949.099	
				DEL PRATO, Rodrigo		
2	VIGILANCIA	EFICIENCIA PUESTOS VIGILADORES MITIGACION COSTO MANO OBRA REDUCCION COSTOS OPERATIVOS	TRANSVERSAL	BROCCHINI, Sebastian	5%	
				RIAL, Pablo	\$ 123.857.918	
				REYES,Leonardo	\$ 117.665.022	
				GARCIA, Jonatan	95 % IMPACTO MO 15 %	
				COTOS,Jose Luis	\$ 5.883.251	
				BUZZETTI, Luis	1800 hs	
3	LIMPIEZA	EFICIENCIA PLAN LIMPIEZA MITIGACION COSTO MANO OBRA REDUCCION COSTOS OPERATIVOS	INTERNO	BROCCHINI, Sebastian	4%	
				HERMILLA, Luciana	\$ 180.838.000	
				RAÑAL, Ariel	total año	
				GARCIA, Veronica	\$ 7.233.520	
				GONZALEZ, Gustavo		
				BUZZETTI, Luis		
4	LOGISTICA	EFICIENCIA DE RECURSOS REDUCCION COSTOS OPERATIVOS PLANIFICACION SUPPLY CHAIN	TRANSVERSAL	BROCCHINI, Sebastian	5%	
				FERNANDEZ PAZ, Tony	\$ 25.000.000	
				GROSSI, Abelardo	total año	
				BOMBARA, Mario	\$ 1.250.000	
				FARMACIA /ESTERILIZAC		
				CTRO DISTRIB /PLAN SAL		
5	VIOLENCIA	PROTOCOLO DE ACCION CAPACITACION ANALISIS Y MITIGACION	TRANSVERSAL	BROCCHINI, Sebastian		BU
				AOSTRI, Victoria		
				MARCOZZI, Claudia		
				ROJAS, Sandra	PROCEDIMENTAL	
				PIÑERO, Andrea		
				RIAL, Pablo		

EQUIPOS DE TRABAJO

6	(RFID)	CONTROL Y TRAZABIL DE BIENES MITIGAR PERDIDAS (FARMACOS, ROPA,MOBILIARIO,EQUIPAM) REDUCCION COSTOS OPERATIVOS	TRANSVERSAL PROTECCION HOSPIT SISTEMAS FARMACIA NORMAS Y PROCEDIM COMPRAS	BROCCHINI, Sebastian REYES,Leonardo FERNANDEZ, Mara CACERES; Nora SAVIA; Martin LUKSIC , Minfried	RECUPERO DEL 70% \$ 6.000.000 PERDIDA ANUAL \$ 4.200.000	
7	RESIDUOS	REDUCCION BASURA REDUCCION COSTOS OPERATIVOS ALTERNATIVA DE TRATAMIENTOS	INTERNO SCIOS GRALES SEG e HIGIENE GERENCIA ING PTA GERENCIA SAN JUSTO CLIENTES INTERNOS	BROCCHINI, Sebastian RAÑAL, Ariel GONZALEZ , Gustavo MANTELLO, Horacio COTOS; Jose Luis WARNECKE, Ricardo	REDUCCION 300.000 Kg \$ 4.000.000	
8	ENERGIA	REDUCCION ENERGETICA REDUCCION COSTOS OPERATIVOS ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS	INTERNO MANTENIMIENTO INSTALACIONES GERENCIA ING PTA	KAWIOR, Nicolas VASQUEZ; Enrique COTOS; Jose Luis	2% \$ 155.000.000 \$ 3.100.000	
9	MANTENIMIENTO	REDUCCION ABONOS DE 3ros REDUCCION COSTOS OPERATIVOS ALTERNATIVAS DE CONTRATACION	INTERNO MANTENIMIENTO ING CLINICA SEG e HIGIENE COMUNICACIONES GCIA PLANEAMIENTO	KAWIOR, Nicolas MANTELLO, Horacio COTOS, Jose Luis SORIA, Marcos MAYER, Armando VERNUCCIO, Jorge	6% \$ 220.000.000 \$ 13.200.000	
10	COMITÉ SEG EN INSTAL (CSI)	MITIGACION RIESGO EN PLANTA CAPACITACION ANALISIS Y MITIGACION	TRANSVERSAL MANTENIMIENTO ING CLINICA SEG e HIGIENE COMUNICACIONES PROTECC HOSPITALARIA UNIDAD DE CALIDAD SCIOS GRALES	KAWIOR, Nicolas MANTELLO, Horacio HERMILLA, Luciana SORIA, Marcos MAYER, Armando REYES, Leonardo CUPI, Romina VERNUCCIO, Jorge	 CALIDAD	
11	HOSPITAL ITALIANO de Buenos Aires	MITIGACION DE RIESGO AMBIENTAL CAPACITACION ANALISIS Y MITIGACION NORMATIZACION	TRANSVERSAL MANTENIMIENTO SEG e HIGIENE DPTO INMOBILIARIO COMISION MEDIO AMB SCIOS GRALES	KAWIOR, Nicolas MANTELLO, Horacio RAÑAL, Ariel CRUZ, Martin ROVENZANO, Sergio ACERBI, Andrea	 CALIDAD	



GRACIAS !!!!

A mí me sirvió, fíjate si te sirve

marzo 2025

Reflexiones sobre liderazgo, valores y
decisiones.



El proceso de la gestión



SOMOS MÁS QUE
UN HOSPITAL

Perturbaciones



Personal	2%	10%
Materiales	1,5%	5,5%
Máquinas	0,5%	2,5%
Método	95%	75%



Input informativo

- > Disponibilidad de **personal**
- > Disponibilidad de **materiales**
 - > Comunicaciones
- > Disponibilidad de **Instalaciones**



Gestión quirófano

BOMBERO!!!



Paciente operado

Ouput informativo

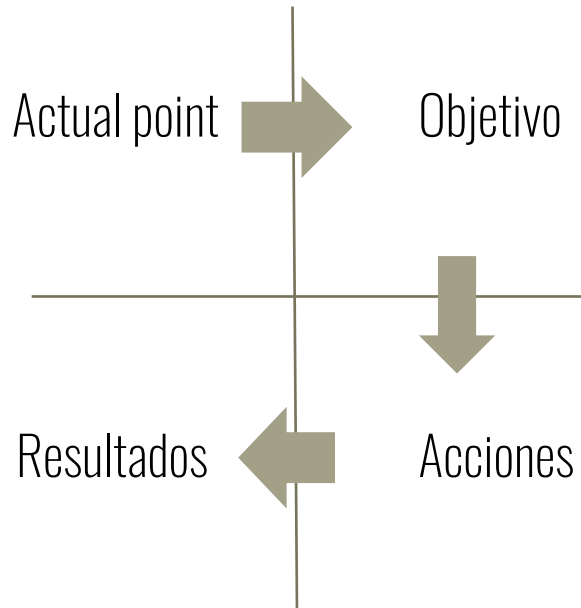
- > Intervenciones **realizadas**
- > Intervenciones **perdidas**
 - > Niveles de **calidad**
 - > **Ausentismo**



SOMOS MÁS QUE
UN HOSPITAL

¿Como bajar las perturbaciones?

Análisis cuantitativo





SOMOS MÁS QUE
UN HOSPITAL

¿Como bajar las perturbaciones?

Analisis cualitativo

PROFESIONALIDAD



APTITUD
Conocimiento

ACTITUD
Coinvolgimento =
Compromiso +
convencimiento.



Por eso es importante transmitir los conocimientos.