



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**DISEÑO DEL PLAN DE COSTOS PARA EL ÁREA DE CONSULTA
EXTERNA DE MEDICINA GENERAL DEL CENTRO MÉDICO DE
ESPECIALIDADES FAINMED, BASADO EN EL MODELO DE COSTEO
POR ABSORCIÓN, PARA LA ASIGNACIÓN MÁS EFICIENTE DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS.**

**Profesor
Armando Xavier Moya Borja**

**Autor
Jacques Gabriel Champagne**

2022

RESUMEN

Mediante el presente trabajo se elaboró un plan de gestión estratégica de costos para las prestaciones del Centro Médico de Especialidades FainMED, en especial del área de consulta externa de medicina general con el objetivo de asignar de manera más eficiente los recursos financieros. Se realizó inicialmente un diagnóstico de la situación institucional actual mediante una investigación cualitativa. La observación in situ y la revisión documental fueron las principales herramientas de recolección de los datos. Se analizaron datos históricos y estadísticos de las distintas áreas administrativas de gestión de recursos humanos, logística, abastecimiento de insumos y financiera. Los datos posteriormente fueron transcritos, codificados, formando categorías y subcategorías, buscando relaciones entre ellas. Se definieron los indicadores a considerar para cada componente basándose en el Costeo por Absorción Ascendente.

El análisis de los factores tanto externos como internos se desarrolló mediante las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos y la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter. Se evidenció el carácter altamente competitivo de la Industria de los Servicios de Salud y una respuesta deficiente de la institución en usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y mitigar o evitar las amenazas externas.

Se proyectaron resultados favorables mediante la implementación del nuevo plan de costos y se hicieron recomendaciones orientadas a la optimización de los procesos internos de la organización y el consolidar ventajas competitivas respecto de las demás instituciones del entorno.

ABSTRACT

Through this work, a strategic cost management plan was developed for the benefits of the FainMED Specialty Medical Center, especially in the general medicine outpatient area, with the aim of allocating financial resources more efficiently. Initially, a diagnosis of the current institutional situation was made through qualitative research. In situ observation and documentary review were the main data collection tools. Historical and statistical data from the different administrative areas of human resource management, logistics, supply of inputs and finance were analyzed. The data was subsequently transcribed, coded, forming categories and subcategories, looking for relationships between them. The indicators to be considered for each component were defined based on Ascending Absorption Costing.

The analysis of both external and internal factors was developed using the External and Internal Factors Assessment matrices and Porter's Five Forces matrix. The highly competitive nature of the Health Services Industry and a deficient response by the institution in using its strengths to take advantage of opportunities and mitigate or avoid external threats were evident.

Favorable results were projected through the implementation of the new cost plan and recommendations were made aimed at optimizing the internal processes of the organization and consolidating competitive advantages over other institutions in the environment.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. Introducción	1
1.1. Análisis geoespacial y geopolítico.....	2
1.2. Caracterización de la oferta y de la demanda.....	2
2. Revisión de la literatura relacionada.....	4
3. Identificación del objeto de estudio	7
4. Propuesta y justificación de alternativas de solución ...	8
5. Justificación y aplicación de la metodología	11
5.1. Aplicación de la metodología	12
5.1.1. Caracterización de los procesos internos.....	13
5.1.2. Metodología de costeo por absorción ascendente	14
5.1.2.1. Tipificación de los costos	15
5.2. Fuentes de información	16
5.3. Técnicas de procesamiento de los datos.....	16
6. Propuesta de solución al problema	18
6.1. Evaluación externa	18
6.1.1. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	19
6.2. Evaluación interna	20
6.2.1. Cadena de valor del Centro Médico FainMED	20
6.2.2. Análisis de la cadena de valor (VCA)	21
6.2.3. Evaluación de los factores internos	22
6.3. Análisis FODA del Centro Médico FainMED	23
6.4. Plan de gestión estratégica de costos	24
6.4.1. Análisis de componentes del servicio de consulta externa	26
6.4.1.1. Componentes de la Gestión de Recursos Humanos	26
6.4.1.2. Componentes de la Gestión Logística	27
6.4.1.3. Componentes de la Gestión Financiera	28
6.4.2. Plan de costeo del servicio de consulta externa	30
6.5. Proyección de resultados	31
6.6. Limitaciones de la gestión gerencial	31
7. Conclusiones y recomendaciones	32
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS.....	35

1. INTRODUCCIÓN

El Centro Médico de Especialidades FainMED está constituido legalmente bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Se trata de una empresa perteneciente a la Red Privada Complementaria del Sistema Nacional orientada a la prestación de servicios de Salud a la población de la provincia de Tungurahua esencialmente. Por el tamaño del personal que abarca, se puede clasificar como mediana.

La administración del talento humano está orientada principalmente a cubrir dos procesos: los que están orientados a la atención directa del paciente y las funciones administrativas, destinadas a organizar y facilitar el proceso asistencial.

Desde el punto de vista organizacional, el Centro de Especialidades FainMED se enmarca en una estructura mixta; a la vez jerárquica pero también con características funcionales. En el vértice de la pirámide está la Junta Directiva constituida por los socios accionistas y la gerente financiera. Dicha junta se encarga del análisis del estado de resultados de cada período, la planeación presupuestaria, las oportunidades de mejoras y de inversión futura.

A continuación, el Gerente General, si bien pertenece a la Junta Directiva, cumple principalmente la función de planeación mediante el diseño de políticas, metas y objetivos organizacionales y el desarrollo de relaciones estratégicas para con los stakeholders.

En la base de la estructura están los departamentos agrupados según la función que desempeña cada uno: departamento jurídico, departamento financiero, departamento de comunicación y marketing, farmacia y bodega, departamento de Talento Humano, control de calidad y departamento de atención al cliente.

Encabezando cada departamento están los gerentes funcionales quienes son los responsables de diseñar e implementar los procesos y métodos necesarios para la consecución de los objetivos departamentales. Cumplen además la función de administrar el Talento Humano asignado.

Si bien existe cierta subordinación jerárquica entre los gerentes funcionales y el gerente general con la Junta Directiva; ellos participan activamente en el análisis de las

desviaciones en los procesos asistenciales, la elaboración de ideas de mejora y la evaluación del desempeño de su personal con cierta autonomía. Existe aparte una relación y comunicación de tipo horizontal entre los gerentes funcionales de cada departamento y participan junto al gerente en procesos de auditoría interna de forma cruzada entre departamentos.

1.1. Análisis geoespacial y geopolítico

El Centro médico FainMED se encuentra situado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. Esta última presenta una extensión territorial de 3369.4 kilómetros cuadrados y es delimitada geográficamente al norte por la provincia de Cotopaxi, al sur por la provincia de Chimborazo, al este por las provincias de Pastaza y Napo y al oeste por las provincias de Cotopaxi y Bolívar. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), al año 2020 se proyectaba una población de 590.600 habitantes para una densidad poblacional por kilómetro cuadrado de 205,93. (INEC CPV, 2010, como se citó en Agenda Tungurahua 2019-2021, 2019, p.4).

La provincia se organiza administrativamente en 9 cantones: Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Pelileo, Píllaro, Quero, Tisaleo; con 44 parroquias rurales y 9 urbanas. Siendo su capital Ambato. La agricultura y la industria manufacturera representan las principales fuentes de actividad económica de la provincia. (Agenda Tungurahua 2019-2021, 2019, p.4).

1.2. Caracterización de la Oferta y de la Demanda:

El centro médico de especialidades FainMED cuenta dentro de su cartera de servicios a:

- Consulta externa en medicina general y de especialistas.
- Atención a emergencias.
- Servicio de farmacia.
- Atención en domicilio.
- Laboratorio de análisis clínico.

Dentro de las consultas especializadas se disponen de: cardiología, dermatología, traumatología, psicología, obstetricia, gastroenterología, medicina familiar, urología y endocrinología. Los profesionales médicos de planta son la médico general y dos

médicos familiares. El resto de especialistas trabajan mediante convenio de prestación de servicios profesionales generando comisiones por consulta sin guardar relación de dependencia con la institución.

Según datos del servicio de estadísticas de la institución, período enero a diciembre del 2021, la demanda por servicios médicos la constituyeron esencialmente pobladores de Ambato con un 32% seguidos del cantón de Cevallos en un 26% y el cantón Quero 14%. Los demás cantones aledaños junto con pacientes procedentes de otras provincias aportaron un 28%.

Las personas del género femenino son las que más acudieron al centro médico representando un 62% del total de atenciones en dicho período; prevaleciendo individuos de los grupos etarios de 20 a 59 años (46,3%) y de 1 a 10 años (27,5%).

En el contexto de la Pandemia por la COVID, las consultas externas para afecciones respiratorias supusieron la principal demanda llegando a representar el 57% del total. Los servicios de farmacia, de laboratorio clínico y las consultas en domicilio supusieron el 13%, 11.6% y 8% en este orden.

Las personas que se identificaron étnicamente como mestizos sumaron el 54,7% de las demandas. (Servicio de Estadísticas-FainMED, 2021).

Cabe mencionar que en el sector existe una demanda significativa para servicios de hospitalización, la que al no disponerse en la institución constituye una demanda insatisfecha de la población que de cierta manera se encuentra suplida por centros hospitalarios de las ciudades principales de la provincia como Ambato o Pelileo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA

El ser humano siendo de naturaleza social y debido a sus limitaciones personales tiene la obligación de relacionarse y colaborar con otros individuos de su medio con el fin de lograr metas y satisfacer necesidades comunes. De esa necesidad de juntarse para la consecución de un fin determinado nació la organización la cual puede ser de carácter formal en lo que se constituye de miembros entre los cuales se establecen roles y funciones bien definidos, pero también puede ser una organización informal que, si bien puede de alguna manera percibe intereses comunes a varios individuos, presenta una relación no estructurada entre esos últimos.

A título de ejemplo de organización en la sociedad humana podemos mencionar a la “empresa”, definida por Álvarez y Faisal como

... una entidad integrada por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la obtención de utilidad financiera o social, como la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. (2013, p.14).

Los Centros médicos y hospitales constituyen modelos de empresas de servicios que por el carácter del proceso asistencial y la naturaleza de la oferta y demanda presentan características singulares. No obstante, dicha particularidad no enajena al sector salud de los principios y leyes que rigen a las demás empresas en la consecución de rendimientos sociales y monetarios. Por lo tanto, las metas, visiones y objetivos en las empresas sanitarias también deben basarse en procesos de planeación estratégica mediante la planificación, la organización, la implementación y el control; siendo esos atributos del proceso administrativo moderno.

En este contexto Munich y García consideran que

La administración en el sector salud tiene como objetivo principal atender y solucionar el problema de salud de los pacientes a un costo razonable y sobre estos dos aspectos, pacientes y costos, es que debe realizarse la evaluación de su actuar y que modernamente se encuentran identificados en los conceptos de la calidad de atención. (como se citó en Álvarez y Faisal, 2013, p.7).

En las instituciones sanitarias, el talento humano está orientado por una parte hacia las funciones relacionadas a la atención directa de los pacientes y por otro lado hacia las funciones administrativas, con su papel facilitador del proceso asistencial.

Estructuralmente, las empresas del sector salud pueden organizarse de manera jerárquica, funcional o por objetivo. Siendo los departamentos subunidades de las mismas que agrupan un personal orientado a la consecución de metas comunes y con cierto grado de interdependencia en sus funciones. A cargo de cada departamento están los gerentes quienes, de acuerdo a la estructura interna de la organización, pueden ser gerentes intermedios, de línea o funcionales. Todos ellos cumplen la función de diseñar e implementar los métodos y procedimientos propios de cada departamento, a la vez que administran de manera directa y con cierta autonomía el personal asignado. Existe además la figura del gerente general quien es el encargado de elaborar los planes estratégicos de la institución.

Ante los paradigmas del mundo actual y la evolución del propio sector sanitario, el gerente en salud debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente sus funciones.

Si bien el fin principal de las instituciones de salud está orientado a la resolución con calidad de los problemas sanitarios de sus pacientes, como empresa, deben lograr ser rentable financieramente para así garantizar su sostenibilidad en el tiempo; condición necesaria para cumplir su objetivo social de atención. (Álvarez y Faisal, 2013, p.61).

La gestión estratégica de costos a dicho efecto resulta de suma importancia así, Tobón, Gómez y Henao señalan “Es allí donde la contabilidad de costos juega un papel importante pues tiene como propósito ser un instrumento de apoyo en la planeación y toma de decisiones a través de la información que proporciona” (2019, p. 2).

Para muchos estrategas, se puede definir como la habilidad para diseñar e implementar un engranaje lógico a nivel de la organización, vinculando así datos de las gestiones médica, técnica, administrativa, estadística, etc. con datos de orden financiero; cuyo objetivo primordial es evidenciar donde se consumen los recursos de la actividad asistencial tanto a nivel de servicios como de procedimientos médicos, para una toma de decisiones informada. (UDLA, 2022).

Dentro del proceso de planeación estratégica de costos, se usan varias metodologías, sin embargo, en la industria de los servicios sanitarios, la más utilizada es el Costeo por Absorción; ya sea descendente en lo relativo a los servicios médicos o ascendente más empleado para costear procedimientos sanitarios.

Dicha metodología considera dentro del costo de un determinado servicio o procedimiento los costos individuales de cada uno de los componentes del proceso operativo; independientemente de su carácter fijo o variable basándose en el argumento de que para llegar al producto final se requiere de ambos.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Se considera que uno de los motores capaces de suscitar un proceso investigativo es la presencia de un problema; considerándose como tal, la existencia de una brecha entre una situación óptima deseada y la situación actual o, la ausencia de determinado factor necesario para un buen desempeño organizacional.

Ortegón, Pacheco y Roura opinan a este efecto que “los problemas no existen independientemente de las personas que los tienen. El que una o varias personas perciban algo como un problema y esté motivada para solucionarlo dependerá de la presión que el problema ejerza sobre ella o ellas” (2005, p. 10).

El mercado de los servicios de la salud por sus características intrínsecas, es considerado altamente competitivo. Debido en parte a la poca diferenciación de los servicios ofrecidos por las diferentes empresas del sector. Esta situación muchas veces obliga a enfocarse en estrategias relacionadas al costo para poder consolidar verdaderas ventajas competitivas y garantizar la rentabilidad de las operaciones y su permanencia en el mercado.

Uno de los problemas a los que está enfrentada la administración del Centro Médico FainMED es la falta de una política de costeo adaptada a las realidades internas de la institución lo cual conlleva a que los precios de las diferentes prestaciones y productos de la cadena de valor estén basados en los valores del mercado local sin tener en cuenta los costos reales que le representan a la institución producirlos.

Al no disponer de indicadores precisos de gestión de costos, se hace imposible determinar cómo y en dónde se consumen los principales recursos financieros y el grado de productividad de cada área por separada. Dicha metodología causa una asignación ineficiente de los recursos en la medida que enmascara los resultados de procesos poco rentables.

Diseñar e implementar a nivel institucional un plan de costeo que organice cada proceso de la cadena de valor en centros de costos individuales permitirá detectar cuáles son las competencias básicas de la organización, optimizar el uso de los recursos según el grado de rentabilidad de cada área, y consolidar ventajas competitivas respecto de los otros actores del mercado en materia de costos.

4. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A continuación, se describen los principales problemas inherentes a la gestión gerencial de la institución con sus respectivas alternativas de solución (ver *anexo 1*):

- **Plan de costos poco eficiente para el servicio de Consulta Externa:**
Constituye el principal problema de la gestión gerencial, ocasionado por la presencia de políticas institucionales de costeo poco definidas y no adaptadas a la realidad interna de la organización. Causa a su vez una mala asignación de los recursos financieros. La alternativa de solución propuesta pasa por el diseñar un plan de costeo más integral basado en la metodología de absorción. El proceso estará a cargo del departamento financiero y uno de los principales desafíos a su implementación es la necesidad de mantener ventaja competitiva en el mercado.
- **Administración no óptima del Talento Humano:**
Es causada por la falta de diseño de puestos de trabajo, lo cual ocasiona asignaciones incorrectas de las tareas operativas. Será responsabilidad del departamento de TTHH redefinir las tareas y los tiempos óptimos para su cumplimiento e implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en producción. La cultura organizacional propia de la institución resistente a adoptar cambios nuevos supone un verdadero reto en aplicar las estrategias definidas.
- **Pobre delimitación entre los diferentes centros de costos:**
Debida también a las malas políticas institucionales de costos; lo cual repercute en una facturación ineficiente de los diferentes servicios o productos brindados por el centro médico. Es facultad del departamento financiero y de la junta administrativa participar de la elaboración de un sistema de costeo que organiza cada área o servicio en centros de costos independientes permitiendo así medir de forma precisa el consumo de los recursos a cada nivel y el grado de rentabilidad de cada servicio. La presencia de una contabilidad centrada junto con las trabas burocráticas supondrá las principales limitaciones a la implementación de dicha estrategia.

OBJETIVO GENERAL

Asignar de manera más eficiente los recursos financieros en el área de consulta externa del Centro Médico de Especialidades FainMED.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico sobre el modo de asignación de los recursos financieros a nivel de la organización.
2. Diseñar un plan de costo para el tarifario del área de consulta externa basado en costeo por absorción ascendente.
3. Proyectar los resultados a obtener mediante la implementación de dicha metodología.

5. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El presente trabajo consiste en una investigación cualitativa mediante la cual se procedió a recopilar datos e indicadores de gestión del Centro Médico de Especialidades FainMED, para luego organizar y agruparlos en categorías con su posterior análisis con el fin de generar información sobre el funcionamiento de las principales áreas administrativas.

El servicio de consulta externa fue la muestra definida, aunque se recogieron también datos de otras áreas de la institución para llegar a una valoración más integral.

Durante el estudio, la recolección y el análisis de los datos se realizaron de manera simultánea; característica frecuente de la metodología cualitativa. De hecho, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) consideran que “Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; son acciones que se yuxtaponen, además de ser iterativas o recurrentes” (p. 396).

El investigador fue el principal instrumento de recolección de datos mediante el empleo de dos herramientas fundamentales: la observación y la revisión documental. Cualitativamente la observación fue la más importante al ser fundamental para la inmersión del investigador en el medio de estudio a la vez que fue complementaria al proceso de consulta documental.

Se aplicaron por lo tanto dos modalidades de observación: la directa con la recolección in situ de la información, evidenciando hechos históricos y reales y la indirecta mediante la revisión de documentos preelaborados de la institución.

Se definieron dos unidades de análisis:

1. Los procesos; definidos por Lofand et al. (2005) como “Conjuntos de actividades, tareas o acciones que se realizan o suceden de manera sucesiva o simultánea con un fin determinado. Por ejemplo, de enseñanza-aprendizaje, manufactura de un producto o emigración de una especie animal” (como se citó en Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 398).
2. Los grupos de personas que conforman el talento humano de cada área, con especial énfasis en consulta externa, analizando el tipo de interacción existente entre ellos y la estructura jerárquica.

5.1. Aplicación de la metodología

En términos financieros, un costo es todo desembolso económico que se realiza para producir un bien o servicio. Dentro del ámbito sanitario, representa el valor monetario de los recursos que se utilizan para producir un servicio médico, incluye la suma del valor de cada uno de los elementos o componentes necesarios para brindar la atención médica (UDLA, 2022).

La gestión estratégica de los costos tiene como objetivo primordial analizar y diseñar la metodología de costeo (ya sea el sistema ABC o costeo por absorción) así como el ordenamiento estructural en las organizaciones de salud con la finalidad de obtener información para una adecuada toma de decisiones y mejora continua.

La elaboración de dicha herramienta implica inicialmente analizar la situación organizacional actual ya que el desempeño de toda unidad empresarial obedece tanto a procesos internos como a la influencia de factores ambientales.

La evaluación externa se llevó a cabo a través del análisis del entorno social de la institución y de la Industria de Servicios de la Salud mediante el empleo de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la Matriz de Porter de las cinco fuerzas respectivamente.

Varios estrategias sostienen sin embargo que “el desempeño organizacional estará determinado *principalmente* por los recursos internos” (David, 2008, p. 125). De ahí nació el concepto de Visión Basada en Recursos.

La auditoría interna en tal sentido resulta de vital importancia para descifrar el estado actual de una organización en vista de formular las propuestas de soluciones desde una óptica de planeación estratégica. El análisis de los factores internos se basó en la cadena de valor de la institución y la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

5.1.1. Caracterización de los procesos internos

Se organizaron las distintas áreas del Centro Médico de Especialidades FainMED en Centros de Costos; entendiéndose como tal las unidades funcionales de la organización que generalmente son agrupadas en departamentos con sus respectivas carteras de servicios, y asocian el consumo de recursos financieros con la generación de un producto final, siendo un determinado servicio médico. A cada Centro de Costo corresponde una o varias unidades de producción (UDLA, 2022).

Centros de costos finales:

- **Consulta externa:** incluye consultas de medicina general y medicina familiar.
- **Atención a domicilio:** comprende servicio de atención médica en modalidad de visita domiciliaria al paciente.
- **Servicio de emergencia:** atención a urgencias médicas fuera del horario regular.
- **Procedimientos médicos y de enfermería:** incluye servicios como cura y sutura de heridas, aplicación de medicamentos por vía intramuscular o endovenosa, aplicación de medicamentos por vía inhalatoria (aerosoloterapia), realización de electrocardiograma.
- **Alquiler de consultorios:** contratos de servicios profesionales donde se establecen porcentajes de ganancia en las consultas de médicos especialistas que no son parte del personal de planta.

Centros de costos de apoyo asistencial:

- **Laboratorio clínico:** provee servicios de obtención de muestra, procesamiento y realización de estudios de Hematología, Química sanguínea, Endocrinometabólicos, Microbiología, Inmunología, Toxicología, Serología, Exámenes de orina y heces etc.
- **Farmacia interna:** ventas de medicamentos e insumos médicos.

Centros de costos de apoyo general

- **Mantenimiento:** de equipos e instalaciones.
- **Aseo, limpieza y lavandería:** limpieza y desinfección diaria de las instalaciones.

- **Gestión ambiental de desechos sanitarios:** mediante la contratación externa de una empresa gestora ambiental.

Administración

- **Gestión Administrativa.**
- **Gestión Financiera.**

Los Centros de apoyo general y de administración al no participar directamente del proceso productivo generan costos indirectos y son cubiertos por los costos de los Centros finales y de apoyo asistencial según su peso relativo.

5.1.2. Metodología de costeo por absorción ascendente

El costeo por absorción ascendente asocia y registra a todos los recursos consumidos en un centro de costo específico o en la elaboración de un producto determinado. Utiliza para ello los llamados generadores o inductores de costos que permiten atribuir valores monetarios concretos. Los costos de los procesos de apoyo asistencial y gestión administrativa son cubiertos por los Centros de Costos finales y de apoyo asistencial según su peso relativo en los costos institucionales totales.

Para la aplicación de la metodología conviene definir los principales elementos o componentes del costo:

- **Talento humano directo:** considera las remuneraciones, los aportes patronales y los beneficios sociales. Determina el tiempo óptimo ocupado por el personal de atención en cada procedimiento médico. Se expresa en nivel por minuto.
- **Dispositivos, insumos y medicamentos:** establece el mínimo de insumos necesarios a los requerimientos estandarizados de atención del paciente, para cada procedimiento médico. Se mide por unidad mínima de uso o consumo.
- **Depreciaciones:** toma en cuenta la depreciación de equipos médicos, bienes muebles e inmuebles y de vehículos. Se refiere al desgaste progresivo atribuible al uso. Aplica de acuerdo al tiempo utilizado para cada procedimiento. Se expresa a nivel de minuto de depreciación para cada equipo.
- **Gastos generales:** representa los costos indirectos asignados a cada procedimiento por servicios básicos, talento humano indirecto y de los procesos

administrativos. Es un porcentaje del costeo en cascada originado en el costo de servicios, y asignado a cada centro de costos, en función al peso del costo directo.

5.1.2.1. Tipificación de los costos

a) Según su relación con el volumen de producción:

- **Costos fijos**

Se mantienen constantes a pesar de las fluctuaciones del volumen de producción.

- **Costos Variables**

Se modifican en forma directamente proporcional a la producción.

b) Según su grado de participación en el proceso productivo:

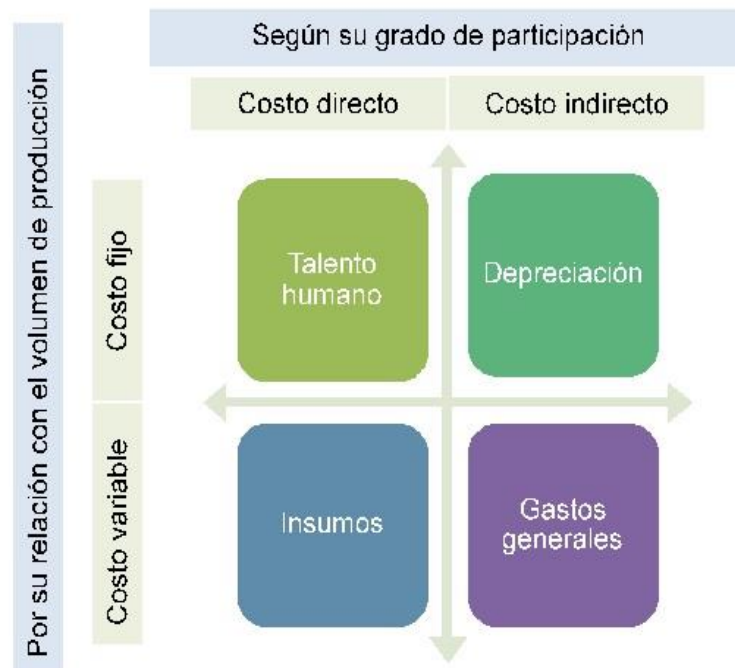
- **Costos Directos**

Se relacionan físicamente con el servicio y son económicamente medibles.

- **Costos Indirectos**

No pueden ser medidos sus consumos de forma directa hacia el servicio o bien.

Gráfico 1. Relación de los componentes del costo con los tipos de costos.



Adaptado de UDLA, 2022, Gestión estratégica de costos.

5.2. Fuentes de información

Diseñar una estrategia de costos basada en el costeo por absorción requiere de la obtención de indicadores específicos que generan los costos directos como el tiempo detallado para el desarrollo de los servicios o procedimientos médicos y los insumos necesarios con sus respectivos usos y rendimientos; así como de la estimación porcentual de los gastos generales atribuibles al procedimiento respectivo y el índice de uso de bienes e infraestructura de la organización (UDLA, 2022).

Por lo tanto, se consultaron indicadores de los principales procesos institucionales de:

- *Gestión Financiera*: Presupuesto consumido en cada partida del gasto; precio de compra de insumos, dispositivos y otros.
- *Gestión Médica*: índice de consumo de insumos según el procedimiento médico, con código y tipo de producto.
- *Gestión de Talento humano*: Carga horaria por personal asociada a centros de costos.
- *Gestión Administrativa*: Los bienes, instalaciones y equipos con los que trabaja cada servicio, debidamente valorados y alineados al ejercicio contable.
- *Gestión Estadística*: Los registros de producción de cada servicio médico, asociando criterios como nombre de procedimiento médico.

5.3. Técnicas de procesamiento de los datos

El análisis de los datos se llevó a cabo conforme a lo propuesto por Krueger (1991): transcripción, codificación, formación de categorías y subcategorías, buscando las relaciones entre ellas (como se citó en Guillen y Flores, 2018).

Se definieron los indicadores a considerar para cada componente específico del costo como se muestra en el *anexo 2*.

Con la información detallada se procedió a la elaboración del Nomenclador (*tabla 1*) de costos de la institución donde cada procedimiento es representado con una codificación inteligente de hasta 9 dígitos, tomando en cuenta:

1. Tipos de centros de costos aplicables (finales, apoyo asistencial, apoyo general, administrativo).
2. Centros de costos disponibles.
3. Subcentros de costos disponibles.
4. Procedimientos, exámenes médicos que dicho centro genera a la actividad institucional.

Tabla 1. Codificación del Nomenclador institucional de costos para el servicio de Consulta externa de Medicina general.

Tipo de Centro de costos	01	Centros de costos finales.
Centro de Costo	01.02	Consulta externa.
Subcentro de Costo	01.02.01	Consulta externa de medicina general.
Procedimiento/servicio	01.02.01.001	Consulta médica.
Codificación del servicio de Consulta externa de Medicina general: 01.02.01.001		

Fuente: el autor.

En última instancia se elaboró la Hoja de Costos para el servicio de Medicina General del área de Consulta externa del Centro Médico de Especialidades FainMED como se muestra en el *anexo 3*.

6. PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA

6.1. Evaluación externa (análisis del entorno)

Aspecto económico: La familia ecuatoriana se encuentra actualmente enfrentada a una situación económica desfavorable en parte atribuible a las consecuencias económicas subvenidas luego de una fuerte pandemia mundial del COVID y la actual situación de guerra comercial entre las principales potencias mundiales. Dicha conjetura repercute negativamente en el poder adquisitivo del mercado al originar altas tasas de inflación, aumento del índice de desempleo, falta de estímulos financieros del gobierno, poca disponibilidad de créditos a PYMEs y una economía en desventajas competitivas respecto a los países de la región, en donde la desvalorización de sus divisas locales supone menores costes de producción alterando así la balanza nacional de Ecuador a favor de las importaciones.

Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales: Debido al envejecimiento poblacional hay un incremento cada vez mayor en la demanda de atención médica para las enfermedades crónicas y propias del adulto, el contexto de la post-pandemia cambió la percepción del consumidor hacia servicios preventivos. Los programas deficitarios de la seguridad social sumado a un sistema de salud pública ineficiente también impactan positivamente en las demandas de una atención médica privada. No obstante, el mercado de servicios de la salud aún enfrenta grandes retos en ese aspecto debido a hábitos frecuentes de la población hacia la automedicación como estrategia de ahorro de la consulta médica.

Influencia de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Los nuevos cambios en materia de política fiscal y monetaria amenazan con reducir las utilidades de las medianas empresas del sector lo cual obligaría a modificar las estrategias comerciales, no obstante, la legislación propuesta sobre el empleo y las nuevas formas de contrataciones expresada en la ley Creando Oportunidades puede suponer nuevas oportunidades para el sector.

Fuerzas tecnológicas: La adopción masiva del internet y de las redes sociales por parte de los consumidores abre un abanico enorme para las empresas de la salud brindando la posibilidad de llegar a un mercado más amplio y con costes en publicidad y marketing

cada vez más bajos, con servicios más personalizados y dirigidos a sectores definidos. Aumenta también el acceso a una red de datos más grande para captar potenciales clientes a la vez que permite innovaciones en las modalidades de atención mediante la teleconsulta. Supone no obstante la necesidad de mantenerse actualizado y con procesos operativos más agilizados ante un mercado más instruido en temas de salud y que premia la inmediatez en la demanda de servicios.

Fuerzas competitivas: Reducción en la cuota del mercado por la presencia de seis competidores y un séptimo que está en proceso de entrar. Ese último junto a otro ya establecido poseen ciertas ventajas competitivas respecto del centro médico FainMED al brindar el nuevo servicio de hospitalización con la que no se cuenta la empresa y la otra amplió recientemente el servicio de imagenología.

En el *anexo 4* se elabora el análisis de los factores externos mediante la matriz EFE obteniendo un total de 2.7 al sumar las puntuaciones ponderadas, lo cual indica que la organización tiene una respuesta promedio en aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas existentes en el entorno.

6.1.1. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

La naturaleza de la competitividad en la industria, por ser un factor externo que también juega un papel determinante en el desenvolvimiento de la organización debe ser considerada en el marco del diseño de una planeación estratégica eficaz. Se desarrolló dicho análisis mediante la Matriz de las cinco Fuerzas de Porter (*anexo 5*) concluyendo que:

La industria de Servicios de la Salud es un mercado muy competitivo debido en parte por las pocas barreras que limitan la entrada al sector. En el contexto de la institución de estudio, la existencia de varios competidores con un modelo de negocio similar incluso con ciertas ventajas competitivas, el desarrollo de potenciales productos sustitutivos por la presencia de dos centros de medicina alternativa y un creciente margen de negociación por parte los consumidores ante una amplia oferta en el sector, suponen cuotas de mercado cada vez más reducidos lo cual repercute negativamente en la obtención de utilidades y amenaza la permanencia en el mercado.

La preferencia relativa de los usuarios por la institución junto a la posibilidad de establecer negociaciones estratégicas con una gran cartera de proveedores son dos factores que aún le garantizan a FainMED mantener su participación en la industria.

6.2. Evaluación interna

Grant en una consideración sobre la importancia de una auditoría interna expresó:

Quando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer (como se citó en David, 2008, p.123).

6.2.1. Cadena de valor del Centro Médico FainMED.

El *anexo 6* muestra la organización de la cadena de valor del Centro Médico FainMED constituida por:

A. Actividades de nivel operativo:

- Servicios de atención médica (consulta externa, atención a domicilio, procedimientos médicos y de enfermería, consulta de especialidades, emergencias médicas).
- Servicios de apoyo a la atención médica (obtención, procesamiento y realización de exámenes de laboratorio y el servicio de venta de insumos y medicamentos en farmacia interna).
- Área de logística interna (negociaciones estratégicas con proveedores, gestión de bodega y almacén, manejo de inventario interno).
- Atención al cliente y gestión de calidad de la atención médica.
- Área de marketing y ventas.
- Departamento jurídico.

B. Áreas de apoyo general y administrativo:

- Administración general y financiera.
- Departamento de Talento Humano con la función de diseñar los puestos de trabajo, elaborar los informes de necesidad de personal, reclutar, contratar, capacitar, remunerar y determinar las prestaciones laborales.

- Área de Tecnologías de la Información y Comunicaciones encargado del desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos, el manejo de las bases de datos, el diseño de las historias clínicas digitales y los equipos informáticos.
- Servicios de apoyo general (aseo, limpieza y desinfección de las instalaciones, el mantenimiento técnico de los equipos médicos, la gestión ambiental a través de una empresa externa de los desechos sanitarios).

6.2.2. Análisis de la cadena de valor (VCA)

David (2008) lo define como un “proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización” (p. 154).

Resulta por lo tanto de mucha ayuda para evidenciar las áreas o servicios del proceso productivo que suponen mayor redito para la institución o al contrario generan indicadores negativos.

Por todo eso el análisis de la cadena de valor en los servicios de salud se hace cada vez más necesaria. Se busca la eficiencia técnica en la utilización de los recursos, o sea, a través de la capacidad para generar servicios bajo la combinación de insumos más efectivos y al menor costo. Esto permite mantener la calidad de vida de los pacientes al poder identificar los aspectos que verdaderamente generan valor y que son imprescindibles en esos servicios. (Más y Aguayo, 2016, p. 134).

Por no disponer de información de la cadena de valor de las principales empresas competidoras del entorno, no ha sido posible realizar un análisis comparativo de los indicadores internos respecto de la industria y por consecuente poder determinar la existencia o no de determinada ventaja competitiva.

No obstante, a través de un análisis cualitativo interno se evidenciaron:

1. En las áreas operativas no hay una asignación eficiente del talento humano; eso se debe a la inexistencia de un sistema de diseño de puestos de trabajo con asignación puntual de las tareas y del tiempo óptimo para su realización.
2. Existe una baja fidelización de los pacientes, atribuible a la poca eficacia del

sistema de atención al cliente y de post-venta. Si bien este hecho no provoca un consumo directo de recursos, puede suponer un alto costo de oportunidad para la compañía.

3. La falta de un sistema informatizado de manejo interno del inventario representa un alto costo en términos de tiempo para el personal operativo.
4. Los procesos administrativos no están basados en una planeación estratégica por lo que no hay una orientación a largo plazo ni medidas para aprovechar al máximo las fortalezas y suplir las debilidades.
5. En el contexto de la pandemia por COVID-19, el manejo de los pacientes contagiados por parte del personal médico supuso una competencia básica respecto de los demás actores del sector.

6.2.3. Evaluación de los factores internos

En la matriz de evaluación de los factores internos (*anexo 7*) se deduce que las principales fortalezas de la institución son:

1. El buen posicionamiento de la marca en la mente de los usuarios.
2. La calidez en la atención médica que rompe con la tradicional barrera comunicacional médico-paciente.
3. El horario de atención de doce horas de domingo a viernes con servicio de atención a urgencias médicas las 24 horas.
4. Precios competitivos de la atención médica en comparación al mercado.
5. La ubicación en sector estratégico del cantón.
6. El manejo de los pacientes COVID en el contexto de la pandemia. Ese último factor si bien representa una competencia básica transitoria, tiene la mayor puntuación ponderada convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la institución en el mercado.

La institución mediante el análisis obtuvo una puntuación ponderada total de 2.56, significando una respuesta media en sacar ventaja real de sus fortalezas y corregir o superar sus debilidades.

6.3. Análisis FODA Centro Médico de Especialidades FainMED.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Buen posicionamiento de la marca en la mente de los usuarios.	Costos más altos en farmacia interna que en las franquicias competidoras.
Calidez en la atención médica que rompe con la tradicional barrera comunicacional médico-paciente.	Asignación ineficiente del Talento Humano con alta rotación de personal.
Horario de atención de doce horas de domingo a viernes.	Ausencia de un sistema de fidelización de pacientes.
Servicio de atención a urgencias médicas las 24 horas.	Sistema de manejo de inventario interno poco eficaz.
Precios competitivos de la atención médica en comparación al mercado.	Falta de una planeación estratégica a nivel administrativo.
Precios competitivos de la atención médica en comparación al mercado.	
Manejo de los pacientes COVID en el contexto de la pandemia.	
Ubicación en sector estratégico del cantón.	

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
Alta demanda para atención a enfermedades crónicas por envejecimiento poblacional.	Disminución del poder adquisitivo de la población.
Incremento demanda para enfermedades respiratorias y atención preventiva.	Alta tendencia de la población a automedicarse.
Atención ineficiente del sistema de salud pública y seguro social.	Nuevas políticas fiscales que amenazan con reducir las utilidades de PYMEs.
Nueva legislación que flexibiliza el proceso de contratación de personal.	Mercado cada vez más instruido en temas de salud y que premia la inmediatez de la atención.
La adopción masiva de las redes brinda mejores formas de llegar a los consumidores y posibilidad de brindar nuevas modalidades de atención por teleconsulta.	Presencia en el mercado de varios competidores, algunos con ventaja competitiva respecto de la institución.

Adaptado de Smartsheet, 2022.

6.4. Plan de gestión estratégica de costos.

Misión:

En FainMED somos un Centro de Especialidades Médicas orientado al cuidado de la salud de la familia ecuatoriana mediante una atención de calidad y calidez basada en el mejor conocimiento científico y las tecnologías actuales. Nuestro espíritu vanguardista rompe con la tradicional barrera comunicacional médico-paciente y garantiza un ambiente laboral armonioso para nuestro personal.

Visión:

Aspiramos a ser un centro de referencia a nivel provincial en atención primaria de salud desde un enfoque integral, preventivo e impactar positivamente en el estado de salud de nuestras comunidades.

Valores de la empresa:

- **Ética:** Guardamos absoluta reserva en el manejo de la información tanto personal como los aspectos inherentes al diagnóstico y tratamiento de nuestros pacientes, garantizando así la privacidad y el derecho al pudor.
- **Profesionalismo:** Nuestro personal asume su labor con compromiso, seriedad y responsabilidad en total apego a las políticas de la institución.
- **Lealtad:** Respeto por nuestros principios morales y fidelidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros pacientes, socios y proveedores.
- **Solidaridad:** Brindar atención de manera desinteresada a personas en condición de vulnerabilidad es parte de nuestra responsabilidad social como empresa.
- **Vocación de servicio:** Incidir positivamente en la salud y el bienestar de la sociedad es nuestra pasión más grande.

Objetivos institucionales:

- Asegurar a nuestros pacientes un servicio de calidez orientado a resolver de manera eficaz sus problemas de salud.
- Implementar una cultura organizacional de mejoramiento continuo de la calidad de la atención médica.

- Desarrollar planes y programas de capacitación y educación médica continua para nuestro personal operativo basados en la mejor evidencia científica.
- Incorporar los beneficios de las tecnologías actuales a los procesos asistenciales y de gestión interna de nuestras operaciones.
- Garantizar un clima laboral óptimo para nuestro talento humano.
- Consolidar ventajas competitivas en el mercado a través de costos asistenciales más accesibles para el usuario.

Principios éticos:

Los aspectos éticos del Centro Médico FainMED están cimentados en los principios universales de la bioética:

- El principio de beneficencia: siempre hacer el bien como motivación primera.
- La no maleficencia (*primum non nocere*): ante todo, no causar daños.
- La autonomía: el derecho del usuario a recibir toda la información pertinente y decidir sobre su salud.
- El principio de la justicia: el derecho a la dignidad de todo ser humano y a recibir un trato justo y equitativo independientemente de su condición, credo o procedencia.

Políticas institucionales:

- Compromiso con la seguridad del paciente y la calidad de la atención médica.
- Garantizar sistemas de prevención de riesgo, y la gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Gestión responsable y manejo seguro de los datos de nuestros usuarios.
- Compromiso en el cuidado del medio ambiente.
- Responsabilidad social empresarial mediante la implementación de estrategias y programas que impactan positivamente en el entorno y aportan valor a la sociedad.

6.4.1. Análisis de los componentes del servicio de consulta externa de medicina general.

6.4.1.1. Componentes de la Gestión de Recursos Humanos:

El proceso de atención en medicina general para el servicio de Consulta externa involucra a una licenciada en enfermería y un médico general con las siguientes funciones:

- *Funciones de enfermería:* registro de los datos personales del usuario, toma y anotación de los signos vitales en la historia clínica individual.
- *Funciones de la médico general:* implica el proceso de atención directa mediante el interrogatorio, la examinación física y la orientación de la conducta terapéutica y/o investigativa basada en el diagnóstico.

La tabla 2 muestra los parámetros de análisis del componente Talento Humano.

Tabla 2. Indicadores y costo total del componente Talento Humano.

TALENTO HUMANO						
Cargo	No. de profesionales Intervienen (a)	Remuneración Mensual Integral (b)	Minutos al mes [c]	Costo Promedio por minuto d =(b/c)	Tiempo utilizado en el procedimiento (minutos) [e]	Costo por RH aplicar f = (a*d*e)
Médico General	1	783,32	14400	\$0,05	30	\$1,63
Auxiliar de Enfermería	1	658,67	14400	\$0,05	10	\$0,46
Costo Total del componente Recurso Humano						\$2,09
<p>Nota: ^a Se refiere a la cantidad de profesionales necesarios por unidad de atención. ^b Incluye el sueldo básico más los beneficios sociales del trabajador. ^c Cada profesional cumple con una jornada laboral regular de 8 horas diarias lo que equivale a 240 horas o 14400 minutos al mes. ^d Costo promedio por minuto = remuneración mensual/minutos trabajados al mes. ^e Representa el tiempo óptimo calculado para completar la tarea. ^f Representa el costo total del componente Talento Humano.</p>						

Fuente: departamento de Talento Humano y servicio de contabilidad, FainMED.

6.4.1.2. Componentes de la Gestión Logística:

En la tabla 3 se describen los parámetros de análisis referentes a los insumos materiales necesarios para brindar un servicio de calidad en el área de consulta externa de medicina general.

Tabla 3. Indicadores y costo total del componente Insumos Médicos.

INSUMOS MEDICOS							
Producto	Presentación de compra	Precio (a)	Unidad de uso	Rendimiento (b)	Precio unitario c = (a/b)	Cantidad utilizada (d)	Precio por procedimiento e = (c * d)
Bajalenguas	Unidad	\$0,01	Unidad	1	\$0,01	1	\$0,01
Guantes de manejo	Caja x 50 par	\$6,35	Par	50	\$0,13	2	\$0,25
Sábanas descartables	Unidad	\$1,32	Unidad	16	\$0,08	1	\$0,08
Torunda	Unidad	\$0,02	Unidad	1	\$0,02	5	\$0,10
Papel toalla	Rollo 100 hojas	\$2,50	Hojas	80	\$0,03	5	\$0,16
Total aplicar por insumos y materiales							\$0,60
<p>Nota: ^a Precio de compra al proveedor, incluye el IVA. ^b Representa la cantidad de uso posible por unidad del insumo. ^c Precio por unidad del insumo. ^d Considera la cantidad mínima necesaria para brindar una atención de calidad. ^e Precio generado por el consumo de dicho insumo en cada procedimiento.</p>							

Fuente: servicio de contabilidad y departamento de bodega, FainMED.

El desarrollo del proceso asistencial exige también una capacidad operativa instalada la cual incluye instalaciones acordes a la normativa sanitaria vigente y los equipos e instrumental médicos cuyo uso genera un índice de devaluación que ha de tomarse en cuenta dentro del plan de costo del servicio.

En el *anexo 8*, se muestra el listado de elementos de la infraestructura que intervienen en el proceso asistencial, con su índice de depreciación y la vida útil estimada.

A continuación (tabla 4) se describen los indicadores de análisis del componente Depreciaciones.

Tabla 4. Indicadores y costo total del componente Depreciaciones.

DEPRECIACIONES						
Equipo	Valor (a)	Valor residual (b)	Valor de depr. anual (c)	Valor depr. minuto (d)	Tiempo utilizado en el servicio (minutos) [e]	Valor de depr. por uso f=(d*e)
Instrumental y equipo médico	532,00	\$53,20	47,88	0,0004	20	\$0,01
Equipo de cómputo	545,00	\$179,85	121,72	0,0011	20	\$0,02
Muebles de oficina	417,00	\$41,70	37,53	0,0003	25	\$0,01
Instalaciones y adecuaciones	239,00	\$23,90	21,51	0,0002	20	\$0,00
Muebles y enseres	435,00	\$43,50	39,15	0,0003	25	\$0,01
Costo Total del componente Depreciaciones						\$0,05
Nota: ^a Precio de adquisición del bien, incluye el IVA.						
^b Representa el 33% del valor del bien en el caso de equipos de cómputo y el 10% del valor de las demás categorías (referirse a la tabla 6).						
^c Se calcula a 3 años en los equipos de cómputo y a 10 años para las demás categorías (referirse a la tabla 6).						
^d Equivalente al grado de devaluación del bien por cada minuto de uso.						
^e Tiempo de uso por cada consulta. ^f Depreciación en cada consulta.						

Fuente: servicio de contabilidad, FainMED.

6.4.1.3. Componentes de la Gestión Financiera:

En la tabla 5 se detalla la asignación presupuestaria del Centro Médico FainMED para la contratación del talento humano involucrado en la atención directa de medicina general del servicio de consulta externa.

Tabla 5. Detalle de la asignación presupuestaria de la institución para el personal operativo del servicio de consulta externa de medicina general.

Cargo	Sueldo básico	IESS aporte patronal	XIII sueldo	XIV sueldo	Vacaciones	Remuneración mensual integral
Médico general	\$600,00	\$72,90	\$50,00	\$35,42	\$25,00	\$782,32
Lic. enfermería	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$35,42	\$20,83	\$658,67

Fuente: servicio de contabilidad, FainMED.

El costeo por absorción ascendente incluye además el análisis de los costos indirectos que genera el proceso asistencial los cuales deben ser cubiertos por los diferentes centros de costos según su peso relativo en la asignación presupuestaria institucional.

Los costos indirectos que participan del proceso asistencial del Centro Médico FainMED incluyen:

- Los **gastos generales**: arriendo del inmueble y pago de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable, servicios de internet y telefonía móvil).
- El costo de los **procesos administrativos**: gestión administrativa y gestión financiera.
- El costo de los **procesos de apoyo general**: limpieza y desinfección de las instalaciones, mantenimiento periódico de equipos e infraestructura y la gestión ambiental de desechos sanitarios

La tabla 6 muestra el grado de participación del servicio de consulta externa de medicina general en cubrir los costos indirectos generados.

Tabla 6. Peso porcentual del servicio de Consulta Externa de medicina general en los costos indirectos.

Costos Indirectos				
Costos Indirectos	% Peso (a)	Valor sobre monto (b)	Valor por monto (c)	Valor aplicable al procedimiento
Estimación de los porcentajes indirectos	14%	\$2,74	0,39	\$0,39
Costo Total del componente Costos Indirectos				\$0,39
Nota:				
^a Representa el porcentaje de participación calculado para el servicio de consulta externa de medicina general respecto de los demás centros de costos.				
^b Se obtiene mediante la suma del valor total de los demás componentes del costo (Talento Humano, Insumos, Depreciaciones).				
^c Es el producto del Peso porcentual por el Valor sobre el monto (a)*(b).				

Fuente: servicio de contabilidad, FainMED.

6.4.2. Plan de costeo del servicio de consulta externa de medicina general:

Luego de obtener la información detallada respecto de los diferentes componentes generadores de costos a nivel del servicio de consulta externa en medicina general, se procede a la elaboración de la hoja de costos (tabla 7) para dicha área con la respectiva comparación con el valor para el mismo rubro en el tarifario de prestaciones del Sistema Nacional de Salud.

Tabla 7. Hoja de costos del servicio de consulta externa de medicina general del Centro Médico de Especialidades FainMED.

RESUMEN GENERAL		
COMPONENTE	% Peso	VALOR
RECURSO HUMANO	66,71%	\$2,09
INSUMOS MATERIALES	19,24%	\$0,60
DEPRECIACIONES	1,59%	\$0,05
Costos Indirectos	12,46%	\$0,39
Costo total de la Consulta médica Inicial por 30 minutos (sin medicamentos)		\$3,13
Valor Tarifario de Prestaciones del Sistema Nacional de Salud (sin medicamentos)		13.97

Fuente: el autor.

6.5. Proyección de resultados

Mediante la implementación del presente plan de costo para el servicio de consulta externa de medicina general se espera:

- Incrementar en un 25% las utilidades generadas por el área.
- Disminuir los gastos administrativos y de apoyo general en un 10%.
- Reducir en un 15% el gasto en talento humano directo mediante la optimización de las tareas operativas.
- Medir la producción de cada área y del personal operativo involucrado.
- Obtener indicadores más exactos sobre el consumo de insumos y recursos financieros por cada componente de la cadena de valor.
- Diseñar medidas correctivas más eficaces para la consecución de los objetivos institucionales de largo plazo.

6.6. Limitaciones de la gestión gerencial para implementar las estrategias propuestas

- La modificación de la estructura organizacional basada en la metodología de reingeniería de los puestos de trabajo.
- La cultura organizacional actual de carácter conservador y resistente a los cambios.
- La falta de objetivos anuales claros para orientar las acciones estratégicas.
- Recursos financieros limitados.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La industria de los servicios de salud es un mercado sumamente competitivo debido a las pocas barreras que limitan el acceso, la presencia de varios competidores con servicios poco diferenciados y el desarrollo de potenciales productos sustitutos.
- Las nuevas leyes de contratación junto a la ineficiencia del sistema público y características demográficas representan oportunidades para el sector privado.
- El Centro Médico de Especialidades FainMED actualmente muestra una capacidad poco eficaz en usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades externas y mitigar o evitar las amenazas del ambiente.
- El plan de costo institucional está basado en las características del mercado, lo cual genera indicadores de gestión inexactos.
- Mediante la implementación del presente plan de gestión estratégica de costos, se proyecta lograr una asignación más eficiente de los recursos financieros.

Recomendaciones:

Orientadas a optimizar los procesos institucionales:

- Completar el tarifario de prestaciones institucionales con mediante el diseño del plan de costo de los demás servicios.
- Análisis y rediseño de los puestos de trabajo por parte del departamento de talento humano para optimizar las tareas operativas.
- Implementar un sistema automatizado de manejo de bodega y almacenes.
- Suscribir acuerdos estratégicos con proveedores para optimizar stock de medicamentos e insumos que se manejan internamente con el fin de disminuir los costos operativos de esta unidad.
- Aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías actuales para llegar a nuevos mercados mediante la creación de un canal digital de educación sanitaria.
- Implementar estrategias para la reducción de los gastos generales y administrativos de la institución.

Orientadas a ampliar la oferta de servicios y consolidar ventajas competitivas:

- Implementar servicio de ecografía y odontología general.
- Realizar estudios de mercado para ver factibilidad de implementar un punto de vacunación y servicio de hospitalización.

REFERENCIAS

- Álvarez, F., y Faizal, E. (2013). Gerencia de hospitales e instituciones de salud. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/70411>
- Chile, S. (25 de abril de 2015). Análisis Interno Cadena de Valor MOOC 2015. [Archivo de Video]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=H9unUhxPiVc>
- Dirección de Planificación-Viceprefectura. (2019). Agenda Tungurahua 2019-2021. Recuperado de <http://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/transparencia/2020/AgendaTungurahua2019-2021.pdf>
- David, F. (2008). La evaluación interna. En P. Guerrero y F. Hernández. (Eds). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- Guillén-Cadena, D., y Flores-Atilano, B. (2018). Aspectos socioculturales relacionados con la diabetes: Un análisis cualitativo. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2018/con184d.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Recuperado de https://udla.brightspace.com//content/enforced/90946-202264-226-TTMZ_0131-63/Capitulo2_Hernandez_sampieri.pdf
- Más, C. y Aguayo, M. (2016). La cadena de valor sanitaria de los tratamientos del cáncer cervicouterino en SOLCA Manabí, Núcleo de Portoviejo, Ecuador. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin07216.pdf>
- Ortegón E., Pacheco JF., Roura, H. (2005) Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Recuperado de https://udla.brightspace.com//content/enforced/90946-202264-226-TTMZ013_1-63/Capitulo!.pdf?_d2lSessionVal=hA5IHcn6MnfyRqLODSYpSpdf&ou=90946

Servicio de Estadísticas-FainMED. (2021). Registro de Atenciones enero a diciembre 2021. 32-51.

Smartsheet. (2022). Recuperado de https://es.smartsheet.com/sites/default/files/2022-02-templates/IC-Personal-SWOT-Analysis-27137_Word_ES.docx

Tobón-Tobón, Y., Gómez-Carvajal S. y Henao- Betancur, J. (2019). Aproximación a los usos de la información de costos como estrategia para la toma de decisiones de los hospitales y clínicas de Rionegro y La Ceja. Contaduría Universidad de Antioquia, 74, 59-80. [Doi: https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a03](https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a03)

UDLA. (2022). Gestión estratégica de costos. *Presentación sesión 1*, segmento 2. Recuperado de <https://udla.brightspace.com/d2l/le/lessons/86627/topics/1095180>

UDLA. (2022). Gestión estratégica de costos. *Presentación sesión 5: El costeo por absorción, diapositiva 2*. Recuperado de <https://udla.brightspace.com/d2l/le/lessons/86627/topics/1095179>

UDLA. (2022). Gestión estratégica de costos. *Unidad 2: Nomenclador de centros de costos*. Recuperado de <https://udla.brightspace.com/d2l/le/lessons/86627/topics/1095177>

UDLA. (2022). Gestión estratégica de costos. *Unidad 5: Costeo por absorción, archivo de descarga*. Recuperado de <https://udla.brightspace.com/d2l/le/lessons/86627/topics/1095160>

ANEXOS

Anexo No.1

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada” MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Plan de costos poco eficiente para las prestaciones del servicio de Consulta Externa.	Políticas institucionales de costos inadecuadas.	Asignación ineficiente de recursos financieros.	Poder mantener costos competitivos en el mercado. Falta de especialista en costos.	Diseñar plan de costos para tarifario de prestaciones de consulta externa. Adquirir un sistema de contabilidad integral.	Departamento financiero.
Mala administración del talento humano.	Falta de un proceso de diseño de puestos de trabajo.	Asignación incorrecta de las tareas operativas.	Necesidad de liderazgo para motivar el personal. Poca disposición del personal en incorporar cambios.	Definir las tareas y los tiempos óptimos de cumplimiento por puesto de trabajo. Introducir un sistema de evaluación del desempeño.	Departamento de talento humano.
Falta de delimitación entre los diferentes centros de costos.	Malas políticas institucionales de costos.	Sistema de facturación ineficiente de los productos y servicios.	Presencia de una contabilidad centralizada. Trabas burocráticas.	Implementar un sistema de costeo basado en actividades. Diseñar sistema de costos por absorción.	Departamento financiero, junta administrativa.
<p>Notas: La elaboración de la presente matriz se hizo mediante una sesión de lluvia de ideas con el personal de la institución.</p> <p>Fuente: Departamento financiero-Centro Médico de Especialidades FainMED</p> <p>Elaboración: El autor</p> <p>Fecha: julio del 2022</p>					

Anexo 2. Operacionalización de los componentes del costo

Recurso humano	Cargo / especialidad
	No. profesionales que intervienen
	Remuneración mensual integral
	Minutos al mes
	Costo promedio por minuto
	Tiempo utilizado en el procedimiento (minutos)
	Costo por RH
Insumos médicos	Producto
	Presentación
	Precio
	Unidad de uso
	Rendimiento
	Precio unitario
	Cantidad utilizada
	Precio por procedimiento
Depreciaciones	Equipo
	Valor
	Valor residual
	Valor depreciación anual
	Valor depreciación mínimo
	Tiempo usado en el procedimiento (minutos)
	Valor depreciación por uso
Costos indirectos	% Peso
	Valor sobre monto
	Valor por monto
	Valor aplicable al procedimiento

Anexo 3

**CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES FAINMED
HOJA DE COSTOS DE PROCEDIMIENTO MÉDICO**

SERVICIO: Consulta externa
AREA: Medicina general
CODIGO DEL NOMENCLADOR INSTITUCIONAL: 01.02.01.001
CODIGO TPSNS: 99202
PROCEDIMIENTO MEDICO O SERVICIO: Consulta médica

Resumen General	
Talento humano	valor
Materiales e insumos	valor
Depreciaciones	valor
Costos indirectos	valor
Costo total	Total
Tarifario SNS	valor
Variación entre el costo respecto al Tarifario del SNS	Porcentaje %

Firmas de responsabilidad:

Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) del Centro Médico FainMED

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Oportunidades</i>			
1. Alta demanda para atención a enfermedades crónicas por envejecimiento poblacional.	0.1	3	0.3
2. Incremento demanda para enfermedades respiratorias y atención preventiva.	0.15	4	0.6
3. Atención ineficiente del sistema de salud pública y seguro social.	0.1	3	0.3
4. Nueva legislación que flexibiliza el proceso de contratación de personal.	0.05	2	0.1
5. La adopción masiva de las redes brinda mejores formas de llegar a los consumidores y posibilidad de brindar nuevas modalidades de atención por teleconsulta.	0.15	2	0.3
<i>Amenazas</i>			
6. Disminución del poder adquisitivo de la población.	0.1	3	0.3
7. Alta tendencia de la población a automedicarse.	0.05	2	0.1
8. Nuevas políticas fiscales que amenazan con reducir las utilidades de PYMEs.	0.05	2	0.1
9. Mercado cada vez más instruido en temas de salud y que premia la inmediatez de la atención.	0.1	3	0.3
10. Presencia en el mercado de varios competidores, algunos con ventaja competitiva respecto de la institución.	0.15	2	0.3
TOTAL	1.00		2.7

Adaptado de David, 2008, p.111

Anexo 5. Matriz de las cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza competitiva	Elementos clave de cada fuerza competitiva
1. Rivalidad entre empresas competidoras.	<ul style="list-style-type: none">✓ Existen en el mercado varios competidores cuyos modelos de negocio es similares al de FainMED ocasionando que la única ventaja competitiva posible sea el precio del servicio.✓ Uno de los principales competidores está consiguiendo ventaja competitiva respecto de la institución al implementar servicio de imagenología.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.	<ul style="list-style-type: none">✓ Existen pocas barreras para el ingreso al mercado de servicios de la salud lo cual ha motivado la llegada de varios competidores.✓ La preferencia relativa de los usuarios por la institución es un factor que aún le garantiza a FainMED cierta ventaja en el mercado.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Presencia de dos centros de medicina tradicional y homeopática quienes benefician de una cuota creciente del mercado sobre todo entre la población de procedencia rural.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.	<ul style="list-style-type: none">✓ El gran número de proveedores de insumos médicos y medicamentos les brinda a las instituciones la posibilidad de establecer alianzas más estratégicas.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none">✓ El aumento en las ofertas de servicios médicos privados les da mayor margen de negociación a los consumidores.

Fuente: el autor.

Anexo 6. Cadena de valor Centro Médico de Especialidades FainMED



Adaptado de Chile Salud, 2015.

Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) del Centro Médico FainMED

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. Buen posicionamiento de la marca en la mente de los usuarios.	0.1	4	0.4
2. Calidez en la atención médica que rompe con la tradicional barrera comunicacional médico-paciente.	0.08	4	0.32
3. Horario de atención de doce horas de domingo a viernes.	0.07	3	0.21
4. Servicio de atención a urgencias médicas las 24 horas.	0.05	3	0.15
5. Precios competitivos de la atención médica en comparación al mercado.	0.06	3	0.18
6. Manejo de los pacientes COVID en el contexto de la pandemia.	0.15	4	0.6
7. Ubicación en sector estratégico del cantón.	0.05	3	0.15
Debilidades			
8. Costos más altos en farmacia interna que en las franquicias competidoras.	0.1	1	0.1
9. Asignación ineficiente del Talento Humano con alta rotación de personal.	0.06	2	0.12
10. Ausencia de un sistema de fidelización de pacientes.	0.08	1	0.08
11. Sistema de manejo de inventario interno poco eficaz.	0.05	2	0.1
12. Falta de una planeación estratégica a nivel administrativo.	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		2.56

Adaptado de David, 2008, p.159

A nexo 8. Componentes de la capacidad operativa instalada para el servicio de consulta externa de medicina general.

Clasificación	Descripción del bien	Cantidad	Valor	% Depreciación anual	Vida útil
Equipo de cómputo	Computadora de escritorio Dell	1	\$300.00	33%	3 años
	Impresora Epson L455	1	\$245.00		
	Valor Total		\$545.00		
Instalaciones y adecuaciones	Lavamanos empotrado de consultorio	1	\$34.00	10%	10 años
	Mueble de lavamanos de enfermería	1	\$80.00		
	Fregadero	1	\$125.00		
	Valor Total		\$239.00		
Instrumental y equipos médicos	Negatoscopio	1	\$20.00	10%	10 años
	Oxímetro de pulsos	1	\$22.00		
	Esterilizador	1	\$50.00		
	Estetoscopio	1	\$30.00		
	Tensiómetro	1	\$80.00		
	Pesa con tallímetro	1	\$180.00		
	Kit diagnóstico	1	\$150.00		
	Valor Total		\$532.00		
Muebles de oficina	Escritorios	2	\$100.00	10%	10 años
	Silla de oficina/consultorio	1	\$150.00		
	Sillas pacientes/consultorio	2	\$36.00		
	Repisas flotantes	3	\$21.00		
	Porta PC	1	\$15.00		
	Silla de oficina/enfermería	1	\$75.00		
	Sillas pacientes/enfermería	2	\$20.00		
	Valor Total		\$417.00		
Muebles y enseres	Camillas de examinación	2	\$180.00	10%	10 años
	Lámpara cuello de ganso	1	\$20.00		
	Mesas de curaciones	2	\$115.00		
	Mueble de enfermería	1	\$120.00		
	Valor Total		\$435.00		