

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD



PROYECTO DE TITULACION

“Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”

Tema: Análisis del costo Hospitalario en el Hospital Humanitario San José de la ciudad de Azogues.

INTEGRANTE:

Escandón Carrión José

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Resumen..... | 6 |
| 2. Abstract..... | 7 |
| 3. Introducción..... | 8 |
| 4. Análisis de Ambiente Situacional..... | 9 |
| 4.1 Análisis de situación actual de Gestión Gerencia..... | 9 |
| 4.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa..... | 12 |
| 4.3 Oferta y demanda de servicios..... | 13 |
| 4.4 Análisis geoespacial y geopolítico..... | 14 |
| 4.5 Oferta de servicios..... | 15 |
| 4.6 Población atendida..... | 16 |
| 4.7 Demanda de servicios insatisfechos..... | 19 |
| 5. Planteamiento del problema..... | 21 |
| 5.1 Problema..... | 22 |
| 5.2 Justificación del planteamiento del problema..... | 22 |
| 6. Objetivos generales y específicos..... | 25 |
| 6.1 Objetivo general..... | 25 |
| 6.2 Objetivo específico..... | 25 |
| 7. Oportunidad de mejora para la prestación de servicios..... | 26 |
| 8. Propuesta y justificación de alternativas de solución..... | 27 |
| 9. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud..... | 37 |
| 9.1 Gestión gerencial de la dirección..... | 37 |
| 9.2 Gestión estratégica de marketing..... | 39 |
| 9.3 Gestión administrativa y de recursos humanos..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 9.4 Gestión financiera..... | 43 |
| 9.5 Gestión de las tecnologías de la información y comunicación..... | 47 |
| 10. Planificación estratégica..... | 48 |
| 10.1 Análisis del entorno social..... | 48 |
| 10.2 Cinco fuerzas de Porter..... | 49 |
| 10.3 FODA..... | 52 |
| 10.4 Cadena de valor..... | 53 |
| 10.5 Cuadro de mando integral..... | 59 |
| 10.6 Mapa estratégico..... | 60 |
| 10.7 Misión..... | 61 |
| 10.8 Visión..... | 61 |
| 10.9 Valores..... | 61 |
| 10.10 Objetivos institucionales..... | 62 |
| 10.11 Principios Éticos..... | 63 |
| 11. Propuesta de solución..... | 64 |
| 11.1 Plan de gestión gerencial..... | 65 |
| 11.2 Gestión gerencial de la dirección..... | 66 |
| 11.3 Gestión administrativa de recursos humanos..... | 68 |
| 11.4 Gestión Financiera..... | 70 |
| 11.5 Gestión operativa, abastecimiento y logística..... | 72 |
| 11.6 Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones..... | 73 |
| 12. Limitaciones o restricciones de la gestión gerencial..... | 74 |
| 13. Conclusiones..... | 75 |
| 14. Recomendaciones..... | 76 |
| 15. Bibliografía..... | 77 |

Índice de tablas y graficos

| | |
|---|----|
| 1.- Tabla poblacional provincia del Cañar por grupo de edades..... | 9 |
| 2.- Tabla poblacional provincia del Cañar por cantones..... | 10 |
| 3.- Grafico estructura administrativa HHSJ..... | 11 |
| 4.- Grafico atenciones consulta externa por especialidad HHCC..... | 13 |
| 5.- Grafico mapa provincia del Cañar..... | 15 |
| 6.- Grafico servicios HHSJ..... | 15 |
| 7.- Grafico pacientes ingresados HHSJ por año y sector..... | 17 |
| 8.- Gráfico pacientes ingresados HHSJ por cantón..... | 17 |
| 9.- Intervenciones Quirúrgicas HHSJ..... | 19 |
| 10.- Evolución de pacientes hospitalizados HHSJ cuatro últimos años..... | 19 |
| 11. Tabla instituciones de salud de la provincia del Cañar y servicios..... | 20 |
| 12. Tabla pacientes hospitalizados HHSJ últimos 5 años..... | 23 |
| 13.- Tabla número de empleados HHSJ años 2019,2021 y 2023..... | 23 |
| 14.- Tabla propuestas y alternativas de solución..... | 25 |
| 15.- Tabla ingresos por arriendos..... | 26 |
| 16. Gráfico pacientes internados 2023 clínicos y quirúrgicos..... | 27 |
| 17. Tabla promedio de estadía de un paciente años 2022 y 2023..... | 29 |
| 18. Tabla ocupación día/cama relación capacidad instalada año 2022 y 2023..... | 30 |
| 19. Gráfico ocupación versus disponibilidad año 2023 HHSJ..... | 31 |
| 20. Tabla egresos fijos HHSJ..... | 32 |
| 21. Grafico porcentaje de cada unidad de costo con relación al costo total..... | 33 |
| 22. Tabla porcentaje de cada unidad de costo con relación al costo total..... | 33 |
| 23. Tabla ingresos por arriendos e ingresos por hospitalización..... | 34 |
| 24. Tabla puntos de equilibrio ocupación y monto económico..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 25. Gráfico ingreso de pacientes por médico y tipo de médico..... | 39 |
| 26. Tabla número de empleados por área HHSJ..... | 42 |
| 27. Gráfico sueldos directos e indirectos..... | 44 |
| 28. Tabla gastos sueldos, gastos arriendos..... | 45 |
| 29. Tabla ingresos arriendos..... | 46 |
| 30. Gráfico FODA..... | 51 |
| 31. Gráfico cadena de valor..... | 52 |
| 32. Gráfico cuadro de mando integral..... | 58 |
| 33. Gráfico mapa estratégico..... | 59 |
| 34. Tabla diferencia ingresos versus egresos fijos..... | 63 |
| 35. Tabla plan estratégico..... | 64 |
| 36. Tabla incremento ingresos pacientes HHSJ 2022 y 2023..... | 65 |
| 37. Tabla proyección escenario 1 y 2 al cumplir las estrategias..... | 71 |
| 38. Tabla puntos de equilibrio..... | 74 |

Resumen

La tarifa que un paciente debe cancelar el momento de ingresar a un hospital forma pieza clave para que una persona tome la decisión de acudir a una u otra casa de salud, obviamente que esta tarifa debe estar de acuerdo con la calidad del servicio que se espera recibir, comodidad, infraestructura, equipamiento, profesionales, recomendaciones entre otros factores que marcaran la diferencia en esta decisión.

Es por eso por lo que en este proyecto vamos a identificar las unidades de costo del Hospital Humanitario San José de Azogues y la injerencia de cada una de ellas en el costo total, con el fin de manejar una tarifa acorde al mercado y comenzar a generar utilidad.

Conoceremos también la cantidad de pacientes, la ocupación, y el monto que el hospital debe generar mensualmente para cubrir sus egresos fijos para establecer la planificación que debe aplicar para llegar y superar su punto de equilibrio.

Abstract

The fee that a patient must pay when entering a hospital is a key element for a person to make the decision to go to one or another health home, obviously this fee must be in accordance with the quality of the service that is expected. receive, comfort, infrastructure, equipment, professionals, recommendations among other factors that will make the difference in this decision.

That is why in this project we are going to identify the cost units of the Hospital Humanitario San Jose de Azogues and the influence of each of them on the total cost, to manage a rate according to the market and begin to generate profit.

We will also know the number of patients, occupancy, and the amount that the hospital must generate monthly to cover its fixed expenses to establish the planning that must be applied to reach and exceed its break-even point.

Introducción

Este proyecto hace referencia a un análisis de los costos fijos y variables del Hospital Humanitario San José de la ciudad de Azogues, vamos a identificar cada unidad de costo de tal forma de poder establecer el punto de equilibrio con relación a los ingresos del hospital.

Basaremos el estudio en información estadística proporcionada por el mismo hospital en relación con el número de pacientes ingresados y atendidos, las especialidades disponibles en consulta y las que generan mayor ingreso de pacientes.

Evolución de la tarifa y valores por día que debe cancelar un paciente el momento que ingresa a esta casa de salud.

Para reestructurar las áreas y procesos que sean necesarias para pasar de cubrir los costos a generar utilidad, de tal forma que la institución tenga en el corto, mediano y largo plazo los recursos necesarios para poder realizar las adecuaciones o inversiones que se consideren.

Análisis Ambiente Situacional

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital Humanitario San José es un hospital privado básico que está ubicado en la ciudad de Azogues, capital de la provincia del Cañar, en el barrio La Playa intersección de las Av. Luis M Gonzales y Av. Andrés F. Córdova. Situada estratégicamente a pocos metros de la autopista que conecta al sur con el cantón Cuenca y al norte con el cantón Biblián.

Fue creado aproximadamente hace 15 años y ha venido funcionando como persona natural hasta marzo de este año donde se constituyó como compañía SAS, con dos accionistas mayoritarios. El proyecto nace como una idea de negocio de varios amigos médicos ofertando a un inicio únicamente el servicio de farmacia, cuidados primarios, medicina general y las especialidades de medicina familiar y pediatría.

En la provincia del Cañar existe un solo hospital general del Ministerio de Salud Pública y tres Centro Clínicos Quirúrgicos Hospital del Día del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, adicional dos Hospitales Básicos en los cantones de Cañar y La Troncal, este factor hace que la población de la provincia cuando requiere atención de alguna especialidad diferente a las de atención básica, se traslade a la ciudad de Azogues por derivación de la Red Pública de Salud o por sus medios propios, buscando una mejor atención o un profesional especializado en su dolencia.

A más de las instituciones de salud del sector público en la provincia del Cañar existen cuatro hospitales privados y todos están situados en la ciudad de Azogues. Tres de ellos son Hospitales Básicos del segundo nivel de atención y el restante es un centro clínico quirúrgico ambulatorio hospital del día únicamente.

Tabla Poblacional Provincia del Cañar por grupo de edades

| Rango de edad | 2001 | % | 2010 | % |
|------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| De 95 y más años | 4.195 | 2,0% | 236 | 0,1% |
| De 90 a 94 años | 20.928 | 10,1% | 576 | 0,3% |
| De 85 a 89 años | 25.888 | 12,5% | 1.458 | 0,6% |
| De 80 a 84 años | 26.921 | 13,0% | 2.676 | 1,2% |
| De 75 a 79 años | 23.882 | 11,5% | 3.461 | 1,5% |
| De 70 a 74 años | 17.539 | 8,5% | 4.858 | 2,2% |
| De 65 a 69 años | 12.318 | 6,0% | 6.369 | 2,8% |
| De 60 a 64 años | 11.394 | 5,5% | 6.962 | 3,1% |
| De 55 a 59 años | 10.270 | 5,0% | 7.735 | 3,4% |
| De 50 a 54 años | 9.293 | 4,5% | 8.701 | 3,9% |
| De 45 a 49 años | 7.916 | 3,8% | 10.012 | 4,4% |
| De 40 a 44 años | 7.710 | 3,7% | 10.826 | 4,8% |
| De 35 a 39 años | 6.303 | 3,0% | 11.953 | 5,3% |
| De 30 a 34 años | 5.991 | 2,9% | 13.483 | 6,0% |
| De 25 a 29 años | 4.841 | 2,3% | 16.561 | 7,4% |
| De 20 a 24 años | 4.085 | 2,0% | 20.434 | 9,1% |
| De 15 a 19 años | 2.973 | 1,4% | 25.127 | 11,2% |
| De 10 a 14 años | 2.014 | 1,0% | 26.851 | 11,9% |
| De 5 a 9 años | 1.184 | 0,6% | 23.984 | 10,7% |
| De 0 a 4 años | 1.336 | 0,6% | 22.921 | 10,2% |
| Total | 206.981 | 100,0% | 225.184 | 100,0% |

(INEC, 2020, pág. 2) Tabla poblacional por provincia y grupo de edades.

Conocer la población de la provincia por rango de edades permite identificar las posibles necesidades en servicios médicos y atención de profesionales de la salud a lo largo de la vida de las personas. Comenzando por un pediatra o neonatólogo de ser el caso a los primeros días de nacido, hasta un reumatólogo, cardiólogo o geriatra de ser el caso para las edades mayores.

La información muestra en que rango de edad se encuentra concentrada la población del Cañar, para direccionar al hospital a solucionar los problemas de salud que pudiesen padecer estos clientes potenciales, sin descuidar los de menores rango.

Aprovechando el traslado de la población provincial a la ciudad de Azogues por temas de atención médica y al estar ubicados frente del Hospital General Provincial, podemos seguir de cerca a nuestro mayor competidor del sector público y aprovechar sus debilidades y atención insatisfecha para captarla.

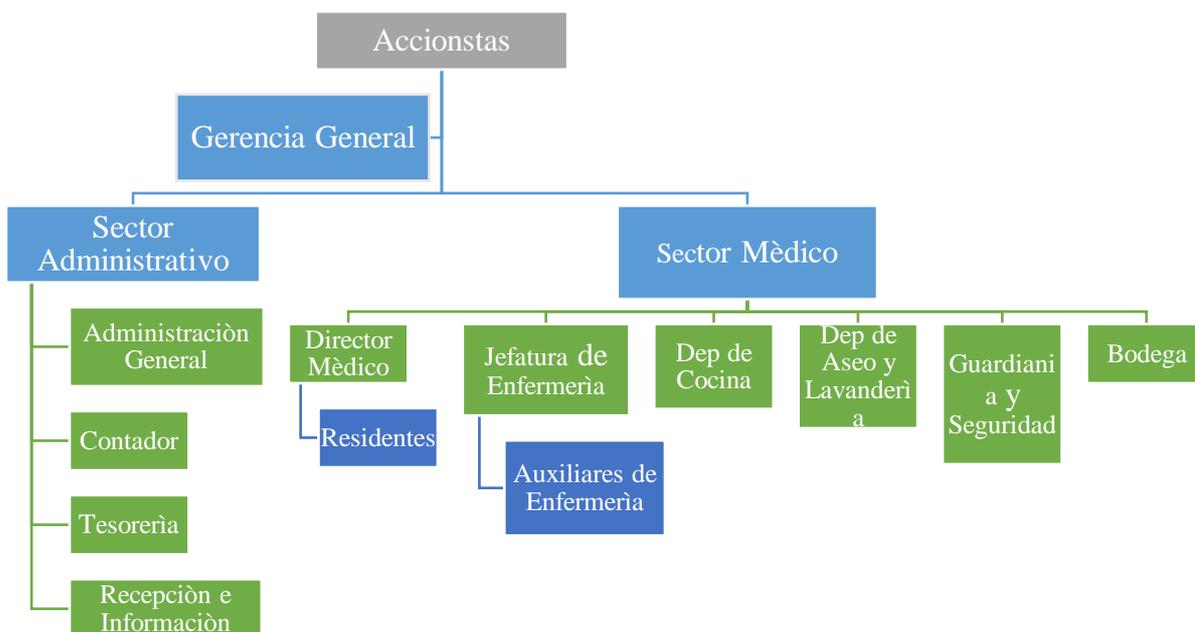
| Cantones | Hombres | % | Mujeres | % | Total |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Azogues | 32.088 | 30,5 | 37.976 | 31,7 | 70.064 |
| Biblián | 9.193 | 8,7 | 11.624 | 9,7 | 20.817 |
| Cañar | 27.370 | 26,0 | 31.953 | 26,6 | 59.323 |
| La Troncal | 27.320 | 26,0 | 27.069 | 22,6 | 54.389 |
| El Tambo | 4.364 | 4,1 | 5.111 | 4,3 | 9.475 |
| Déleg | 2.629 | 2,5 | 3.471 | 2,9 | 6.100 |
| Suscal | 2.271 | 2,2 | 2.745 | 2,3 | 5.016 |
| Total | 105.235 | 100% | 119.949 | 100% | 225.184 |

(INEC, INEC, 2020, pág. 8)

El cantón de Azogues se sitúa como el cantón más poblado de la provincia, seguido del Cañar y La Troncal. Y podemos observar que en todos los cantones a excepción del costanero el porcentaje de mujeres es mayor al de hombre, lo que nos muestra un enfoque en las necesidades médicas que deberíamos considerar ante una posible demanda insatisfecha.

Estadísticamente en el Hospital Humanitario San José se tiene identificado que el 40% de nuestros clientes provienen del cantón en el que estamos situados, el 30% del cantón Biblián, 15% del cantón Cañar y el 15% restante de otros cantones. Adicionalmente tenemos identificado que el 73% de pacientes ingresados a hospitalización se han identificado como pertenecientes al área rural y el porcentaje restante al área urbana.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa



Un total de veinte y ocho trabajadores forman parte del Hospital Humanitario San José distribuidos en dos grupos, cinco personas forman parte del área administrativa y veinte y tres colaboradores están en el área médica. El departamento que más personal tiene es el de enfermería que está conformado por una jefe del departamento y nueve enfermeras más entre licenciadas en enfermería y auxiliares.

Oferta y Demanda de Servicios

A inicios del hospital su oferta estaba definida por el servicio de farmacia, cuidados primarios, medicina general y las especialidades de medicina familiar y pediatría. Cinco habitaciones, un quirófano, sala de partos y recuperación. Oferta que se mantuvo por alrededor de cinco años.

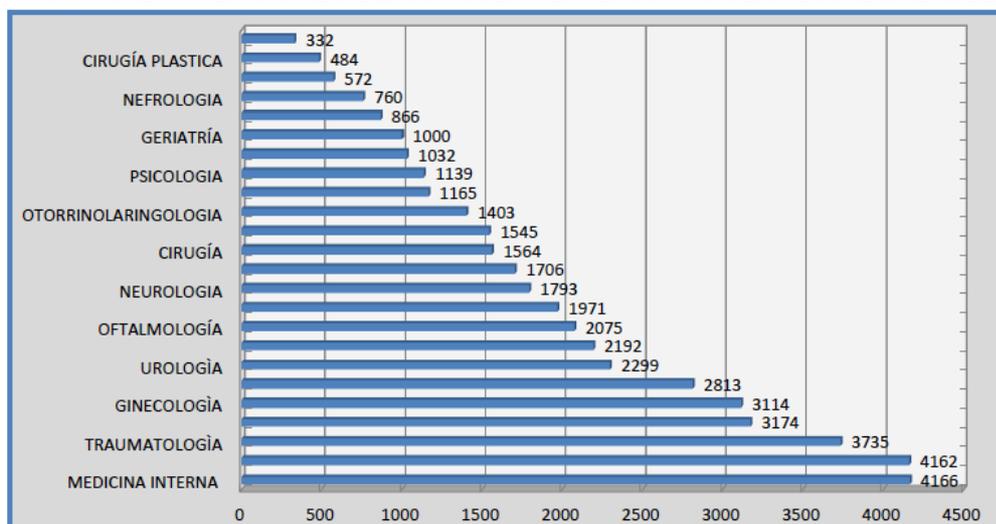
Una vez terminada la segunda etapa de construcción la oferta creció sobre todo con la capacidad de arriendo de consultorios. Acompañado también de los servicios de laboratorio clínico, centro de imágenes, 3 habitaciones más, un quirófano adicional, central de esterilización.

Es así como se incrementó atención medica con: un odontólogo, dos ginecólogos, dos traumatólogos, un urólogo, un médico internista, un anesthesiólogo, un reumatólogo, un neumólogo, un gastroenterólogo y un cardiólogo.

A pesar de tener más especialistas interesados en arrendar los consultorios se consideró las antes mencionadas por el objetivo institucional en atender la demanda insatisfecha generada en nuestra institución al no haber tenido dichas especialidades, información que era recopilada con nuestro personal de recepción quienes están a cargo del agendamiento de las consultas médicas y reciben de primera mano las inquietudes y necesidades de los usuarios que ingresan al hospital.

PRODUCCIÓN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD MSP

COMPARATIVO EN ATENCIONES DE CONSULTA EXTERNA POR ESPECIALIDAD DEL HHCC



(PUBLICA, MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2019, pág. 18)

De la misma manera la información recopilada por nuestro personal coincide con la información disponible sobre el comparativo de consultas externas por especialidades del Hospital Homero Castanier Crespo, demostrando que en estas especialidades a más de la demanda que cubre el hospital que está ubicado justo al frente nuestros existe una demanda insatisfecha de estas especialidades, buscando con nuestro hospital privado cubrir también esta demanda, donde el paciente no tenga que esperar mucho tiempo por un turno de atención.

En una tercera y última etapa de construcción de la torre uno y siendo esta la única terminada al momento. Existió la habilitación de 4 habitaciones más dando un total de 12 disponibles, ampliación de bodega, zona de cocina y alimentos, sala de atención y recuperación de procedimientos ginecológicos, auditorio, centro de fisioterapia, quince consultorios adicionales.

Para decidir que médicos pudieran arrendar estos consultorios se consideró que sean especialidades que generan la utilización de todos los servicios que ofrece el hospital. Con la visión de ser un hospital no solo para atención médica sino también propender a que se utilicen las áreas quirúrgicas, imágenes, laboratorio, etc.

Es por ello por lo que se sumaron especialistas como cirujanos generales, cirujanos laparoscópicos, cirujanos oncológicos, gastroenterólogos, urólogos, ginecólogos, cirujanos estéticos, odontólogo maxilofacial, neurólogo.

Para esta selección de profesionales jugó una vez más un papel importante el personal de recepción quienes recopilaban la información de las necesidades que presentaban las personas que nos visitaban, las especialidades por las que consultaban e incluso si un médico en específico atendía en el hospital.

Al momento se cuenta ya con el espacio físico donde en el mediano plazo se comenzará una nueva etapa de construcción para cubrir nuevas necesidades que hemos identificado como oftalmología, podología, tomografía, reumatología.

Datos que los recopilamos entre las inquietudes que los visitantes consultan con nuestro personal de recepción e información.

Análisis geoespacial y geopolíticos

La provincia del cañar está ubicada, en el centro sur del país, posee 7 cantones en su conformación geográfica, con una superficie aproximada de 3.146,08 km², un particular que posee esta provincia es que tiene 6 cantones en la sierra y uno en la región costanera, su población ha sido conocida siempre por sus actividades de agricultura y ganadería, también ha sido una provincia muy afectada por la migración de sus habitantes.

Los límites de la provincia son; al norte con las provincias de Chimborazo y Guayas, al sur con la provincia del Azuay, al este con las provincias Morona Santiago y Azuay y al oeste con la provincia del Guayas. (CAÑAR, 2023).

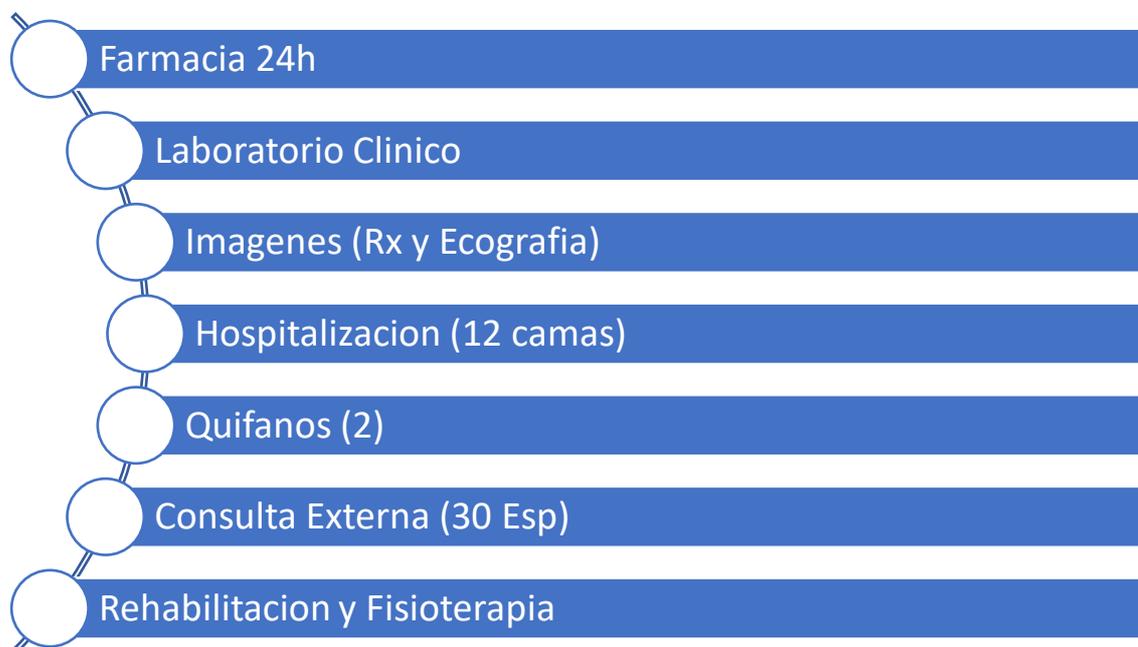


(Gilex, 2011)

Oferta de Servicios

Durante estos años de funcionamiento el hospital ha experimentado crecimiento en los servicios y especialidades que ofrece.

Hoy en día dentro de los servicios que se ofrece están:



De los servicios mencionados únicamente los de Hospitalización y Quirófano son propios del hospital los otros servicios están dentro de la infraestructura del hospital, pero funcionan por arriendo al igual que todos los consultorios médicos.

En relación con las especialidades que hoy en día el hospital ofrece a su clientela están las de:

Medicina general, medicina familiar, reumatología, odontología y cirugía maxilofacial, cirugía general y laparoscópica, terapia neural y del dolor, anestesiología, cardiología, traumatología, pediátrica, estética dental, medicina interna, ginecología y obstetricia, endocrinología, psicología clínica, niñez y adolescentología, psiquiatría, neurología, gastroenterología, fisioterapia, cirugía oncológica, neurocirugía, terapia intensiva, urología y neumología.

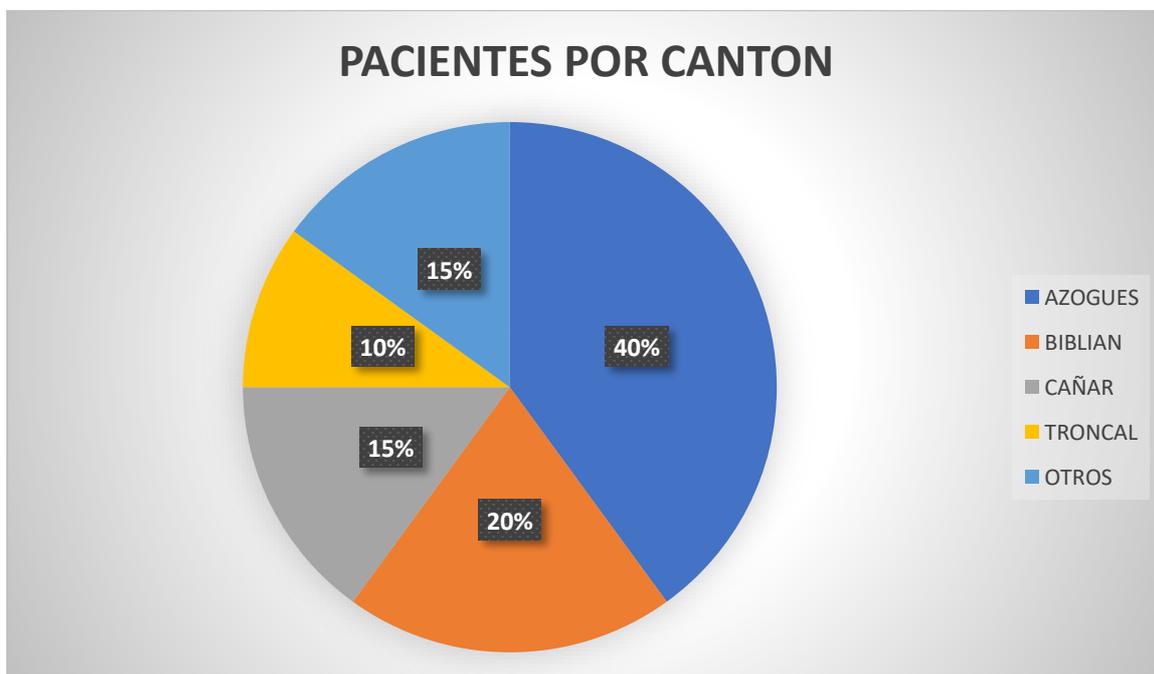
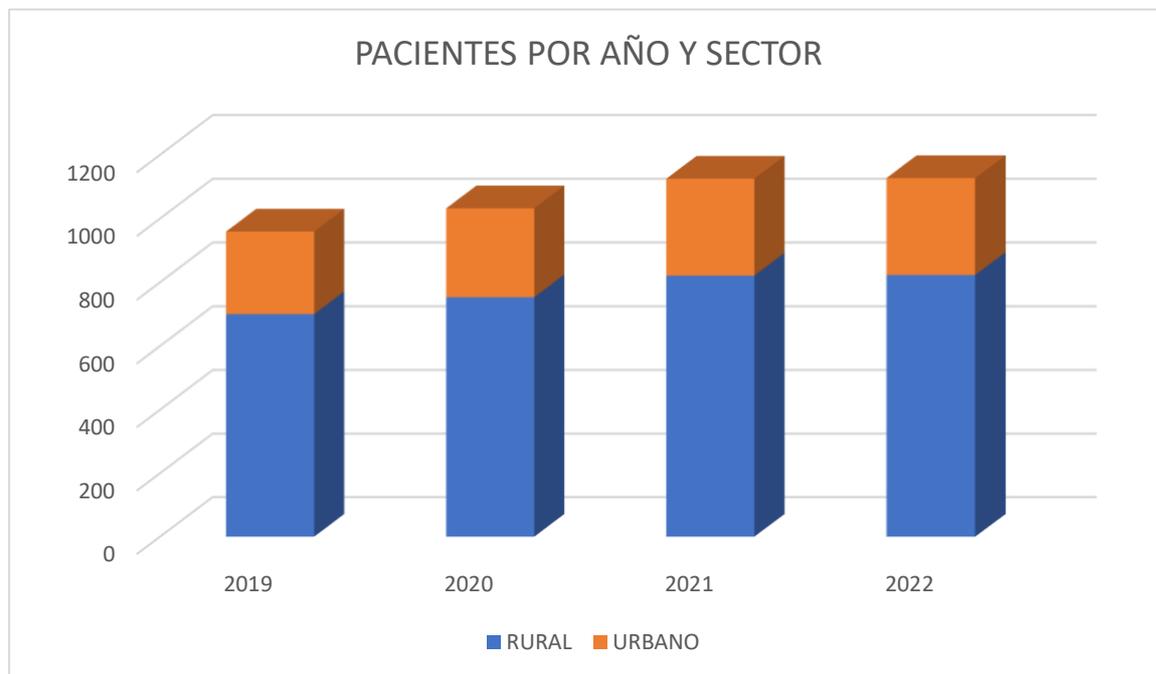
Son alrededor de 30 especialidades médicas que en la actualidad el hospital oferta.

Así mismo al mediano plazo se tiene previsto incrementar en el servicio de imágenes un tomógrafo, para disponer de todas las herramientas necesarias para un diagnóstico oportuno y al mismo tiempo cubrir una necesidad que últimamente ha aumentado en un 200%, puesto que el único centro de imágenes privado que posee un tomógrafo atiende únicamente hasta las 16:00h y el perteneciente al servicio de salud público ya termino su vida útil.

Población atendida

La población atendida por el hospital se centra principalmente a la ciudadanía del cantón Azogues, recibiendo también a población del cantón Biblián, Cañar principalmente. En su mayoría los pacientes en los reportes de ingreso se identifican como provenientes del sector rural. El rango de edades de los pacientes atendidos está en su mayoría en un promedio de 50-

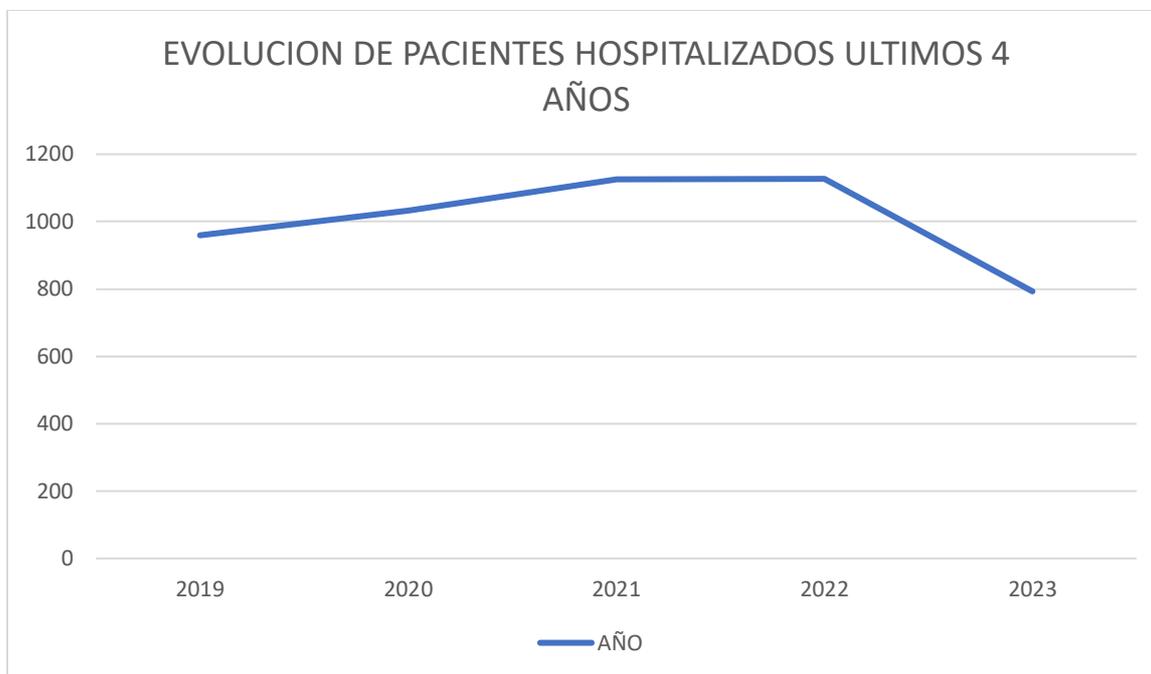
60 años sobre todo para el área de hospitalización.



Del cien por ciento de cirugías mensuales el 40% proviene de intervenciones en el área de ginecología entre cesáreas, partos normales y extracción de quistes. Convirtiendo a esta especialidad en la más frecuente dentro del área quirúrgica. Seguida de cirugías de hernias, urológicas y traumatológicas.



Todos los pacientes que acuden al hospital tienen que solventar los gastos por sus propios medios; puesto que el hospital no tiene convenio para ninguna de sus áreas con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ni el Ministerio de Salud Pública, se inició un convenio con un seguro privado en marzo de este año pero no ha tenido el impacto esperado, además vale la pena mencionar que en esta etapa inicial, forman parte del convenio solo consultas médicas en las áreas de medicina general, odontología, pediátrica y ginecología.



El crecimiento de pacientes en el Hospital Humanitario San José se ha venido dando de aproximadamente un 10% entre los años 2019 y 2020, algo estable entre 2021 y 2022. Y se espera este año 2023 tener nuevamente un incremento del mismo porcentaje que años anteriores.

Demanda de servicios insatisfecha

La demanda insatisfecha juega un papel importante para toda empresa, el saberla identificar oportunamente y darle el seguimiento correcto permitirá enfocar de mejor manera los recursos que permitan atenderla.

Durante los años de funcionamiento del hospital, toda ampliación en servicios y áreas han estado destinadas a satisfacer las nuevas necesidades que va presentando el mercado. Las mismas que son generadas por los pacientes que visitan la institución e incluso por los mismos médicos que pertenecen a ella. La retroalimentación propia ha jugado un papel importante para destinar recursos a necesidades que los profesionales médicos del hospital han ido presentando, con el objetivo de dotarles de todas las herramientas necesarias para que puedan emitir un diagnóstico claro y confiable a los pacientes y puedan tener las profesiones

complementarias necesarias para las interconsultas que consideren. Es de ahí por ejemplo donde por la necesidad frecuente de los especialistas en pediatría surgió la necesidad de un odontopediatra, de un psicólogo infantil, de cierta medicación en farmacia, la necesidad de enfermeras, auxiliares de enfermería y laboratorio especialistas en niños, sobre todo el momento del pinchazo, de la adquisición de termo cunas y personalización de habitaciones para uso pediátrico, etc.

La demanda insatisfecha de la zona tiene el comportamiento, de que, al no encontrar el especialista, busca solventarla en la ciudad de Cuenca que es la más cercana y con gran oferta en el sector salud o si la situación es un poco más crítica acude en búsqueda a las ciudades de Guayaquil o Quito.

Actualmente el hospital tiene identificado que existe una demanda insatisfecha en los servicios de imágenes por la carencia de un tomógrafo en la ciudad y provincia, habitaciones UCI y Neonatología por la limitada oferta que existe.

| Instituciones de Salud | Sector Público | Sector Privado | Canton | Dispone UCI | Dispone Neo | Dispone Tomografo |
|---------------------------|----------------|----------------|---------|-------------|-------------|-------------------|
| H. Homero Catanier Crespo | X | | Azogues | Si | Si | Si (Dañado) |
| H. IESS Azogues | X | | Azogues | No | No | No |
| H. Luis F. Martinez | X | | Cañar | No | No | No |
| H. IESS Cañar | X | | Cañar | No | No | No |
| H. Dario Machuca | X | | Troncal | No | No | No |
| H. IESS La Troncal | X | | Troncal | No | No | No |
| H. San José | | X | Azogues | No | No | No |
| H. Clemed | | X | Azogues | No | No | No |
| H. Santa Marianita | | X | Azogues | No | No | No |
| H. San Martin | | X | Azogues | No | No | No |

Planteamiento del Problema

El Hospital Humanitario San José de la ciudad de Azogues, viene funcionando alrededor de quince años en el mercado, lo ha hecho como persona natural hasta marzo de este año donde se toma la decisión de constituirlo como compañía; con el objetivo sobre todo de tener un mayor control contable y tributario; también de separar lo generado de manera personal por los propietarios y lo generado de manera comercial por la empresa.

Durante estos años el hospital ha experimentado crecimiento en los servicios que ofrece para lo cual se ha invertido en infraestructura, remodelaciones, maquinaria, equipos, contratación de personal, etc. Y la preocupación de los directivos radica en que muchos de los egresos económicos realizados para este crecimiento han provenido de ellos como un incremento de su aporte económico hacia la institución ya que la misma no ha tenido la capacidad de poder afrontar dichos egresos. Si bien el escenario mensual es distinto, es decir el hospital puede cubrir todos sus costos y gastos mensuales, pero no está generando una utilidad mensual ni anual acumulada para reinversión futura.

Problema

Encontrar el factor que está influyendo en la falta de utilidad del Hospital Humanitario San José de la ciudad de Azogues,

Justificación del Planteamiento del Problema

Con un análisis a profundidad y detallado de los ingresos, costos y gastos de la institución se podrá identificar el o los factores que están influyendo ante el escenario económico de falta de utilidad que atraviesa el hospital, con el fin de tomar los correctivos necesarios para que sea únicamente un estado momentáneo y no se convierta en una tendencia permanente.

La tarifa por hospitalización es uno de los rubros más importantes, puesto que representa el factor donde el hospital puede generar más ingresos ya que su otra fuente radica únicamente en el arriendo ya sea para los demás servicios o para consultorios médicos. La tarifa de hospitalización está compuesta por valores fijos como variables según la permanencia del usuario. Se debe identificar el punto de equilibrio para garantizar la solvencia y liquidez de la institución. De tal forma que los nuevos proyectos de ampliación y crecimiento que se tienen se los puedan ejecutar de manera planificada y en estrecha relación con la economía del

hospital y este mismo pueda hacer frente a cada egreso necesario para estas nuevas implementaciones al corto, mediano y largo plazo.

Pero también que, en el caso de requerir un financiamiento de accionistas o entidades financieras, exista la transparencia contable y financiera para poder afrontar el endeudamiento.

Durante los aproximados quince años de funcionamiento del hospital se han experimentado tres necesidades considerables de inyección económica.

La primera sucedió a los cinco años de haber comenzado con el proyecto donde por ampliación de la infraestructura para aumentar los servicios, los propietarios debieron hacer el ingreso económico de \$300.000,00 (treientos mil dólares) a la institución para poder solventar esta inversión. A ese momento el hospital pudo aportar únicamente con \$40.000,00 (cuarenta mil dólares) para completar el presupuesto total de inversión. Esta situación se intensifica cuando durante la pandemia el hospital planifica dos inversiones de montos considerables. Una inversión en una planta propia generadora de oxígeno ante, la escasez de cilindros de oxígeno y otra la de implementar más camas en el área de hospitalización, para lo cual se requirió un aproximado de \$175.00,00 (ciento setenta y cinco mil dólares), valor que lo asumieron los propietarios en su totalidad.

| PACIENTES HOSPITALIZADOS EN EL HOSPITAL H. SAN JOSE | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mes | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Enero | 83 | 90 | 100 | 101 | 127 |
| Febrero | 82 | 108 | 98 | 98 | 113 |
| Marzo | 75 | 84 | 93 | 93 | 129 |
| Abril | 70 | 37 | 114 | 114 | 105 |
| Mayo | 60 | 77 | 105 | 105 | 106 |
| Junio | 86 | 98 | 88 | 88 | 111 |
| Julio | 73 | 102 | 108 | 105 | 102 |
| Agosto | 85 | 113 | 100 | 100 | |
| Septiembre | 79 | 84 | 85 | 85 | |
| Octubre | 89 | 74 | 87 | 87 | |
| Noviembre | 89 | 81 | 70 | 70 | |
| Diciembre | 88 | 84 | 77 | 81 | |
| Total | 959 | 1032 | 1125 | 1127 | 793 |

Si bien se puede identificar un crecimiento considerable año tras años en los pacientes que ingresan por hospitalización, aquello no refleja una generación de utilidad por periodo ni acumulada hay que considerar este incremento en ingresos de pacientes ha representado también la contratación de más personal.

| Departamento | Número de Empleados | | |
|-----------------|---------------------|------|------|
| | 2019 | 2021 | 2023 |
| Enfermería | 7 | 10 | 10 |
| Aseo y Limpieza | 3 | 4 | 4 |
| Administrativos | 1 | 1 | 3 |
| Recepción | 1 | 2 | 2 |
| Cocina | 1 | 1 | 2 |

Evolución de número de empleados por departamento del Hospital Humanitario San José.

La tarifa de valores que un paciente debe cancelar cuando ingresa al Hospital no ha experimentado notable variación o ajuste en los últimos 5 años, se ha podido identificar únicamente un incremento de cinco dólares de los Estados Unidos de América.



Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

Objetivo General

Realizar un análisis de costos hospitalarios para identificar el punto de equilibrio del Hospital Humanitario San José de la ciudad de Azogues.

Objetivos Específicos

Definir las unidades de costo del Hospital.

Levantar la información de cada unidad de costo.

Definir costos directos e indirectos.

Establecer el punto de equilibrio.

Definir el valor para generar utilidad.

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Al mejorar el manejo de cada unidad de costos se va a tener departamentos más eficientes con la asignación correcta de recursos económicos y humanos.

Manejar una tarifa justa de valores para poder tener los ingresos suficientes que nos permitan cubrir nuestros costos mensuales y una utilidad para futuras inversiones.

Una tarifa fijada técnicamente de tal forma que no encarezca la permanencia de los pacientes y tampoco reste competitividad al Hospital en la zona.

La hospitalidad y la calidad del servicio en un hospital son factores que nunca podrán estar por debajo del factor económico ya que más allá del valor de pago resultante por una estancia hospitalaria el usuario evaluará la misma con relación a su experiencia durante su pertenencia en la casa de salud. De esto dependerá su retorno ante una nueva dolencia o su recomendación.

Propuesta y justificación de alternativas de solución

| Anexo Nro. 1 | | | | | | |
|---|-------------------|---|--|--|--|-------------------------------|
| UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS | | | | | | |
| ESCUELA DE NEGOCIOS | | | | | | |
| MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD | | | | | | |
| "Plan de Gestion Gerencial para la Presentacion de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Publica o Privada" | | | | | | |
| MATRIZ DE Evaluación DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION | | | | | | |
| NRO. | PROBLEMA | CAUSA | EFEECTO | DESAFIOS | ALTERNATIVA DE SOLUCION | UNIDAD DE GESTION RESPONZABLE |
| 1 | Falta de liquidez | No se cuenta con unidades de costo definidas | Falta de asignacion del costo a la unidad correcta | Definir a que unidad pertenece cada costo | Definir unidades de costo en el hospital | Financiera |
| 2 | Falta de liquidez | Posible exceso de personal contratado | Incremento en el rubro desnitado para sueldos y salarios | Identificar las necesidades de personal para cada area | Definir la cantidad de personal necesario para en area del hospital | Talento humano |
| 3 | Falta de liquidez | Tarifa hospitalaria asignada de una manera no tecnica | Ingresos que no generan utilidad | Enfrentarnos a posibles quejas por un incremento de ser el caso en la tarifa | Ajustar la tarija del hospital con un estudio tecnico | Financiera |
| 4 | Falta de liquidez | Menor cantidad de pacientes hospitalizados | Menor ingreso economico | Incrementar la ocupacion de habitaciones | Aumentar la cantidad de pacientes ingresados | Direccion Medica y Marketing |
| 5 | Falta de liquidez | Menor cantidad de pacientes hospitalizados | Menor ingreso economico | Incrementar la ocupacion de habitaciones | Arrendar consultorios a especialistas que generen mayor hospitalizacion y no solo consulta | Direccion Medica y Marketing |
| 6 | | | | | | |
| Notas: | | | | | | |
| Fuente: Hospital San Jose de Azogues | | | | | | |
| Elaboracion: Jose Escandon Carrion | | | | | | |
| Fecha: 05 de Agosto del 2023 | | | | | | |

Para el desarrollo de este proyecto optaremos por la revisión de los costos de cada unidad perteneciente al Hospital Humanitario San José de la ciudad Azogues, de tal forma de identificar la injerencia de cada unidad al costo total, e identificar la tarifa ideal para cubrir los egresos, generar utilidad y no perder competitividad en el mercado.

El modelo de costeo que se utilizará será el costeo ABC la importancia de este modelo se basa en que nos permitirá conocer los costos directos e indirectos del servicio de hospitalización y como con cada uno de ellos podemos encontrar la relación para fijar una correcta tarifa para seguir siendo competitivos o encontrar el numero adecuado de ocupación e incluso controlar cada unidad de costos para ser una institución más eficiente.

Los ingresos del hospital están divididos en dos grupos, uno por el arriendo de infraestructura ya sea para servicios o consultorios y otro por el ingreso de los pacientes a hospitalización.

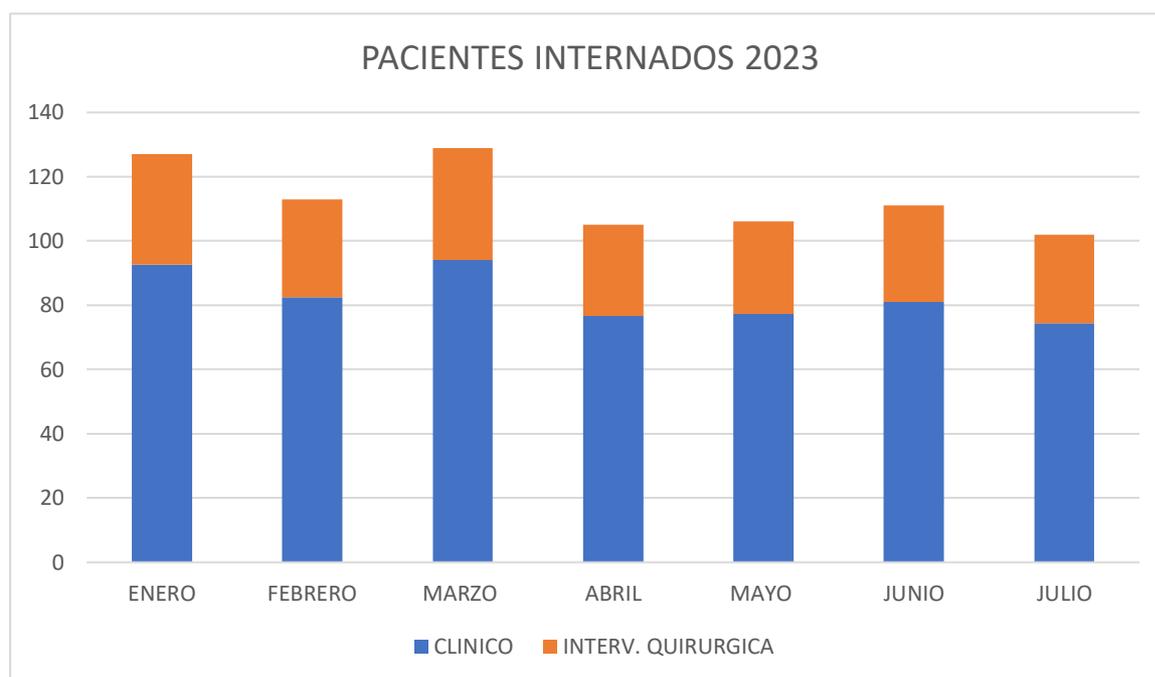
Ingresos por Arriendos:

| ARRIENDOS | | MENSUAL | ANUAL |
|-----------|--------------|-------------|------------|
| | | | \$ |
| ARRIENDO | FARMACIA | \$ 500,00 | 6.000,00 |
| | | | \$ |
| ARRIENDO | LABORATORIO | \$ 1.600,00 | 19.200,00 |
| | | | \$ |
| ARRIENDO | RX | \$ 336,00 | 4.032,00 |
| | | | \$ |
| ARRIENDO | GARAGES | \$ 100,00 | 1.200,00 |
| | | | \$ |
| ARRIENDO | CONSULTORIOS | \$ 6.640,00 | 79.680,00 |
| | | | \$ |
| TOTAL | | \$ 9.176,00 | 110.112,00 |

Es importante detallar que los ingresos por conceptos de arriendo han tenido un comportamiento de pago puntual, no ha existido un médico que se atrase en sus pagos más por el contrario muchas de las veces cancelan con anterioridad lo que permite a la institución contar con estos recursos de manera fija y segura.

Ingresos por Hospitalización:

Del cien por ciento de los ingresos que recibe el hospital por concepto de hospitalización se tiene identificado que solo el 27% se realiza por intervenciones quirúrgicas y el resto son soluciones clínicas que se dan al paciente.



Los ingresos que ha registrado el hospital desde el 2019 hasta la fecha han presentado un crecimiento año tras años, pero este mismo incremento no se ha reflejado económicamente para la institución.

| PACIENTES HOSPITALIZADOS EN EL HOSPITAL H. SAN JOSE | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mes | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Enero | 83 | 90 | 100 | 101 | 127 |
| Febrero | 82 | 108 | 98 | 98 | 113 |
| Marzo | 75 | 84 | 93 | 93 | 129 |
| Abril | 70 | 37 | 114 | 114 | 105 |
| Mayo | 60 | 77 | 105 | 105 | 106 |
| Junio | 86 | 98 | 88 | 88 | 111 |
| Julio | 73 | 102 | 108 | 105 | 102 |
| Agosto | 85 | 113 | 100 | 100 | |
| Septiembre | 79 | 84 | 85 | 85 | |
| Octubre | 89 | 74 | 87 | 87 | |
| Noviembre | 89 | 81 | 70 | 70 | |
| Diciembre | 88 | 84 | 77 | 81 | |
| Total | 959 | 1032 | 1125 | 1127 | 793 |

Así mismo hemos podido determinar que en el 2022 el tiempo promedio de permanencia de un paciente ingresado era de 2,01 días de hospitalización, este valor cambio y ahora en el 2023 si bien el número de pacientes por mes aumento; el tiempo de permanencia en la institución hoy en día es solo de 1,76 días promedio. Lo que influye directamente en la utilización del área de hospitalización disponible. También nos permite determinar que las soluciones hospitalarias que estamos brindando se están volviendo ambulatorias de tal forma que el paciente llega con dolencias clínicas o quirúrgicas pero su recuperación no tarde mucho tiempo.

| Promedio días de estadia de un paciente | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Paciente Nro. | Enero del 22 | Abril del 22 | Mayo del 22 | Julio del 22 |
| Total | 202 | 191 | 228 | 228 |
| Promedio | 2 | 1,68 | 2,17 | 2,17 |
| Promedio General | | | | 2,01 |
| | | | | |
| | | | | |
| Promedio días de estadia de un paciente | | | | |
| Paciente Nro. | Enero del 23 | Abril del 23 | Mayo del 23 | Julio del 23 |
| Total | 227 | 196 | 178 | 175 |
| Promedio | 1,79 | 1,87 | 1,68 | 1,72 |
| Promedio General | | | | 1,76 |

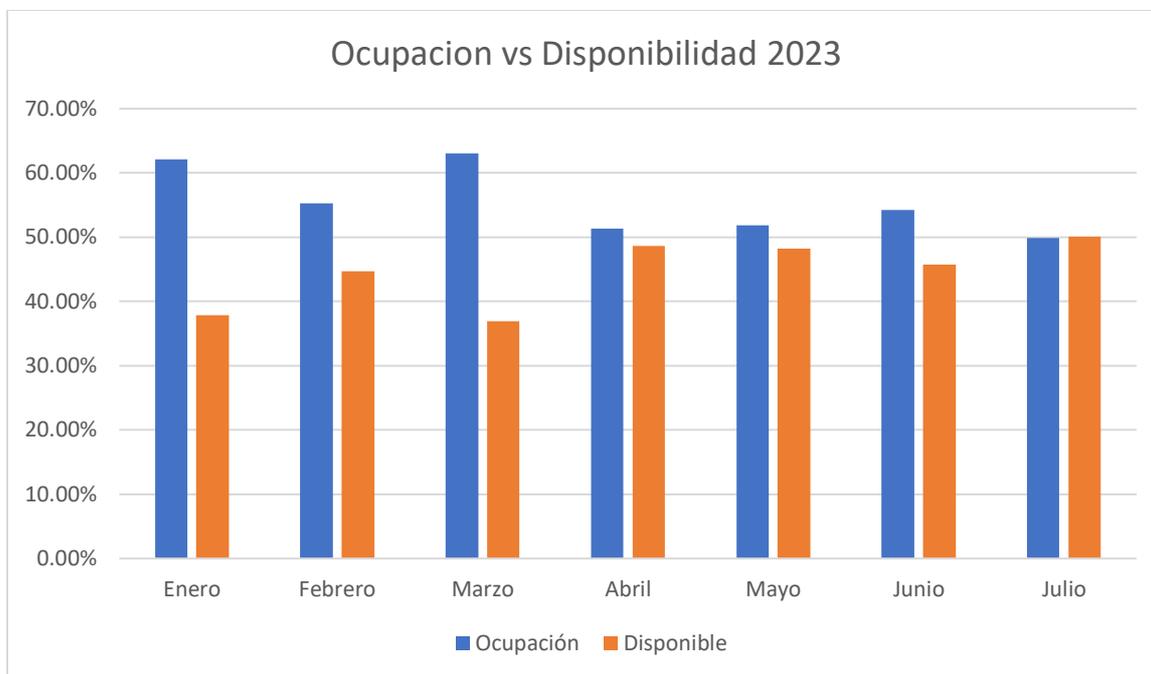
El Hospital San José puede tener en la actualidad una capacidad de 360 días/hospitalizaciones mensuales. Considerando que posee 12 habitaciones en esta área y por 30 días promedio mensuales, obtenemos también una disponibilidad anual de 4320 días/hospitalización.

Según los reportes de ocupación de habitación pudimos determinar que en promedio en el año 2022 el paciente ingresado permanecía 2,01 días esto multiplicado por el total de ingresos del año que fue de 1127 paciente nos da un resultado de 2366,70 días/cama de hospitalización utilizados de un total de 4320 lo que representa únicamente un 54,78% de la producción total disponible por año que fue utilizada en el 2022. Y una ocupación promedio por mes del 52,44%.

| Mes 2022 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Capacidad Instalada | Porcentaje Ocupado |
|------------|----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| Enero | 101 | 2,01 | 203 | 360 | 56,39% |
| Febrero | 98 | 2,01 | 197 | 360 | 54,72% |
| Marzo | 93 | 2,01 | 187 | 360 | 51,93% |
| Abril | 114 | 2,01 | 229 | 360 | 63,65% |
| Mayo | 105 | 2,01 | 211 | 360 | 58,63% |
| Junio | 88 | 2,01 | 177 | 360 | 49,13% |
| Julio | 105 | 2,01 | 211 | 360 | 58,63% |
| Agosto | 100 | 2,01 | 201 | 360 | 55,83% |
| Septiembre | 85 | 2,01 | 171 | 360 | 47,46% |
| Octubre | 87 | 2,01 | 175 | 360 | 48,58% |
| Noviembre | 70 | 2,01 | 141 | 360 | 39,08% |
| Diciembre | 81 | 2,01 | 163 | 360 | 45,23% |

De lo que va del 2023; se tiene un registro de ingreso a 793 pacientes quienes en promedio han pasado hospitalizados 1,76 días; lo que da un resultado de ocupación de 1395,68 días/hospitalización lo que da un avance del 32,31% del total disponible. Pero este resultado da una ocupación promedio mensual de lo que va del año del 55,38%.

| Mes 2023 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Capacidad Instalada | Porcentaje Ocupado |
|----------|----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| Enero | 127 | 1,76 | 224 | 360 | 62,09% |
| Febrero | 113 | 1,76 | 199 | 360 | 55,24% |
| Marzo | 129 | 1,76 | 227 | 360 | 63,07% |
| Abril | 105 | 1,76 | 185 | 360 | 51,33% |
| Mayo | 106 | 1,76 | 187 | 360 | 51,82% |
| Junio | 111 | 1,76 | 195 | 360 | 54,27% |
| Julio | 102 | 1,76 | 180 | 360 | 49,87% |



Los valores fijos que debe cancelar un paciente que ingresa al hospital son:

- a.- 65,00 dólares por hospitalización.
- b.- 10,00 dólares por residencia médica.
- c.- 15,00 dólares por varios.

Estos valores son fijos y por día de hospitalización independientemente si su ingreso es por alguna intervención quirúrgica o atención clínica.

Los valores variables para el paciente dependerán de su tratamiento, si es o no quirúrgico, la medicación usada, insumos, derechos, interconsultas, exámenes realizados, etc.

Los costos fijos que en la actualidad debe cubrir el hospital son:

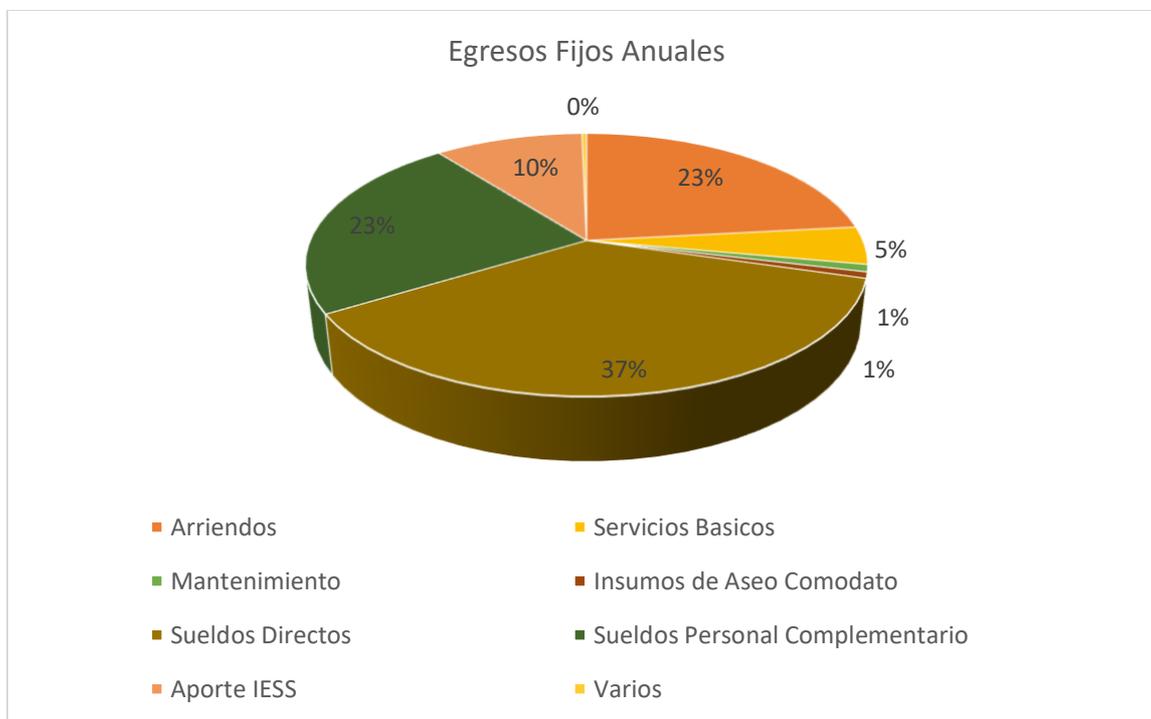
- 1.- Sueldos y Salarios
- 2.- Servicios Básicos
- 3.- Mantenimiento Preventivo Equipos
- 4.- Insumos de aseo y limpieza
- 5.- Arriendos

6.- IESS

7. Varios

| | | MENSUAL | ANUAL |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|----------------------|
| ARRIENDO | EDIFICIO | \$ 2.240,00 | \$ 26.880,00 |
| ARRIENDO | TERRENO | \$ 300,00 | \$ 3.600,00 |
| ARRIENDO | ACTIVOS | \$ 5.000,00 | \$ 60.000,00 |
| SERVICIOS BASICOS | LUZ | \$ 1.100,00 | \$ 13.200,00 |
| SERVICIOS BASICOS | AGUA | \$ 150,00 | \$ 1.800,00 |
| SERVICIOS BASICOS | TELEFONO | \$ 85,00 | \$ 1.020,00 |
| SERVICIOS BASICOS | TV CABLE | \$ 23,00 | \$ 276,00 |
| SERVICIOS BASICOS | INTERNET | \$ 150,00 | \$ 1.800,00 |
| MANTENIMIENTOS | ASCENSOR | \$ 287,53 | \$ 3.450,36 |
| MANTENIMIENTOS | COMODATO ASEO | \$ 246,53 | \$ 2.958,36 |
| SUELDOS ENFERMERIA | | \$ 6.261,31 | \$ 75.135,72 |
| SUELDO PERSONAL MEDICO | | \$ 4.067,84 | \$ 48.814,08 |
| SUELDO ADMINISTRATIVO | | \$ 4.388,47 | \$ 52.661,64 |
| SUELDO ASEO Y LIMPIEZA | | \$ 2.171,47 | \$ 26.057,64 |
| SUELDO COCINA | | \$ 571,47 | \$ 6.857,64 |
| SUELDO LAVANDERIA | | \$ 571,47 | \$ 6.857,64 |
| SUELDO BODEGA | | \$ 400,00 | \$ 4.800,00 |
| SUELDO INFORMACION Y RECEPCION | | \$ 982,20 | \$ 11.786,40 |
| APORTE PATRONAL IESS | | \$ 3.303,25 | \$ 39.639,00 |
| VARIOS | OFICINA Y ASEO | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| TOTAL | | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |

Los egresos mensuales fijos que tiene el hospital alcanzan los \$ 32.399,54 dólares, lo que en el año se convierte en \$ 388.794,48 dólares que el hospital tiene que considerar como egresos fijos. Sin descuidar los variables que irán creciendo de manera proporcional a los ingresos que se vayan realizando de pacientes; como alimentos para las dietas, honorarios, insumos de lavandería, insumos médicos, medicación, central de esterilización, etc.



Si clasificamos los egresos por categorías podemos determinar que el egreso más considerable para la institución es el rubro de sueldos directos que agrupa los sueldos del personal de enfermería, médico, cocina, lavandería y bodega que alcanza un 37%, seguido del grupo de arriendos, así como también del sueldo de personal complementario que engloba al resto de personal, en este caso los dos con un 23%. En cuarta posición tenemos al valor de aporte patronal con un 10% y todos los demás gastos con porcentajes inferiores a este.

| EGRESOS MENSUALES VALORADOS | | |
|------------------------------------|---------------------|-------------|
| ARRIENDOS | \$ 7.540,00 | 23% |
| SERVICIOS BASICOS | \$ 1.508,00 | 5% |
| MANTENIMIENTOS | \$ 287,53 | 1% |
| COMODATO ASEO | \$ 246,53 | 1% |
| SUELDO PERSONAL DIRECTO | \$ 11.872,09 | 37% |
| SUELDO PERSONAL DE APOYO | \$ 7.542,14 | 23% |
| APORTE IESS PATRONAL | \$ 3.303,25 | 10% |
| VARIOS | \$ 100,00 | 0% |
| TOTAL | \$ 32.399,54 | 100% |

Se ha podido determinar que el Hospital Humanitario San José tiene egresos fijos mensuales por \$32.399,54 dólares e ingresos de dos tipos; uno el de arriendos que asciende a

\$9.176,00 dólares y el otro por ingresos de pacientes promedio mensual de lo que va del año \$17.944,46 dólares, dando un total de ingresos fijos mensuales de \$27.120,46 dólares.

| | | MENSUAL | ANUAL |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|----------------------|
| ARRIENDO | EDIFICIO | \$ 2.240,00 | \$ 26.880,00 |
| ARRIENDO | TERRENO | \$ 300,00 | \$ 3.600,00 |
| ARRIENDO | ACTIVOS | \$ 5.000,00 | \$ 60.000,00 |
| SERVICIOS BASICOS | LUZ | \$ 1.100,00 | \$ 13.200,00 |
| SERVICIOS BASICOS | AGUA | \$ 150,00 | \$ 1.800,00 |
| SERVICIOS BASICOS | TELEFONO | \$ 85,00 | \$ 1.020,00 |
| SERVICIOS BASICOS | TV CABLE | \$ 23,00 | \$ 276,00 |
| SERVICIOS BASICOS | INTERNET | \$ 150,00 | \$ 1.800,00 |
| MANTENIMIENTOS | ASCENSOR | \$ 287,53 | \$ 3.450,36 |
| MANTENIMIENTOS | COMODATO ASEO | \$ 246,53 | \$ 2.958,36 |
| SUELDOS ENFERMERIA | | \$ 6.261,31 | \$ 75.135,72 |
| SUELDO PERSONAL MEDICO | | \$ 4.067,84 | \$ 48.814,08 |
| SUELDO ADMINISTRATIVO | | \$ 4.388,47 | \$ 52.661,64 |
| SUELDO ASEO Y LIMPIEZA | | \$ 2.171,47 | \$ 26.057,64 |
| SUELDO COCINA | | \$ 571,47 | \$ 6.857,64 |
| SUELDO LAVANDERIA | | \$ 571,47 | \$ 6.857,64 |
| SUELDO BODEGA | | \$ 400,00 | \$ 4.800,00 |
| SUELDO INFORMACION Y RECEPCION | | \$ 982,20 | \$ 11.786,40 |
| APORTE PATRONAL IESS | | \$ 3.303,25 | \$ 39.639,00 |
| VARIOS | OFICINA Y ASEO | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| TOTAL | | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |

| INGRESOS ARRIENDOS | | MENSUAL | ANUAL |
|---------------------------|--------------|--------------------|----------------------|
| ARRIENDO | FARMACIA | \$ 500,00 | \$ 6.000,00 |
| ARRIENDO | LABORATORIO | \$ 1.600,00 | \$ 19.200,00 |
| ARRIENDO | RX | \$ 336,00 | \$ 4.032,00 |
| ARRIENDO | GARAGES | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| ARRIENDO | CONSULTORIOS | \$ 6.640,00 | \$ 79.680,00 |
| TOTAL | | \$ 9.176,00 | \$ 110.112,00 |

| Mes 2023 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Costo fijo por dia de hospitalizacion | Por costo fijo habitacion |
|-----------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|----------------------------------|
| Enero | 127 | 1,76 | 224 | \$ 90,00 | \$ 20.116,80 |
| Febrero | 113 | 1,76 | 199 | \$ 90,00 | \$ 17.899,20 |

| | | | | | |
|--|-----|------|-----|----------|---------------------|
| Marzo | 129 | 1,76 | 227 | \$ 90,00 | \$ 20.433,60 |
| Abril | 105 | 1,76 | 185 | \$ 90,00 | \$ 16.632,00 |
| Mayo | 106 | 1,76 | 187 | \$ 90,00 | \$ 16.790,40 |
| Junio | 111 | 1,76 | 195 | \$ 90,00 | \$ 17.582,40 |
| Julio | 102 | 1,76 | 180 | \$ 90,00 | \$ 16.156,80 |
| Promedio ingreso fijo mensual por hospitalización | | | | | \$ 17.944,46 |

Estos resultados indican que el hospital tiene un valor operativo por cubrir, el cual consideramos que se lo ha venido haciendo con los ingresos variables que genera la institución lo que no ha permitido que se acumule utilidad.

| | MENSUALES | ANUALES |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| INGRESOS FIJOS TOTAL | \$ 27.120,46 | \$ 325.445,49 |
| EGRESOS FIJOS TOTAL | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |
| DIFERENCIA | -\$ 5.279,08 | -\$ 63.348,99 |

En la recopilación de datos un factor que llamo mucho la atención es que durante los últimos años el porcentaje de ocupación de las habitaciones no llego ni al 60%, lo que se puede deducir que existe sobre capacidad instalada, e incluso se puede presumir de destinación de recursos económicos y humanos a estas áreas que muchos de los días pasan desocupadas, pero hay que conservarlas limpias, listas y en orden ante la posible eventualidad de ocupación que si existe días picos en que todas las habitaciones son ocupadas pero son comportamientos esporádicos.

| Mes 2023 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Capacidad Instalada | Porcentaje Ocupado |
|-----------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Enero | 127 | 1,76 | 224 | 360 | 62,09% |
| Febrero | 113 | 1,76 | 199 | 360 | 55,24% |
| Marzo | 129 | 1,76 | 227 | 360 | 63,07% |
| Abril | 105 | 1,76 | 185 | 360 | 51,33% |
| Mayo | 106 | 1,76 | 187 | 360 | 51,82% |
| Junio | 111 | 1,76 | 195 | 360 | 54,27% |
| Julio | 102 | 1,76 | 180 | 360 | 49,87% |

Es por eso por lo que se determinó el punto de equilibrio económico y numérico que debería tener el hospital para mejorar su situación económica.

| | Mensuales | Anuales |
|------------------------------------|------------------|----------------|
| Egresos a Cubrir | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |
| ingresos Fijos por arriendo | \$ 9.176,00 | \$ 110.112,00 |
| Egresos por Cubrir | \$ 23.223,54 | \$ 278.682,48 |
| Tarifa por dia | \$ 90,00 | |

Con base a los datos antes mencionados y conociendo que existe un valor de ingreso fijo mensual proveniente de arriendos, el valor por cubrir mensual que los ingresos por hospitalización deberían cubrir sería de \$23.223,54 dólares. Para lo cual considerando que tenemos una tarifa mensual fija por ingreso a hospitalización de \$90,00 dólares la cantidad de ocupación días/cama debe ser de 258,04. Lo que nos permitiría cubrir nuestros costos fijos.

| | Mensuales | Anuales |
|------------------------------------|------------------|----------------|
| Egresos a Cubrir | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |
| ingresos Fijos por arriendo | \$ 9.176,00 | \$ 110.112,00 |
| Egresos por Cubrir | \$ 23.223,54 | \$ 278.682,48 |
| Tarifa por dia | \$ 90,00 | |
| Proyeccion Nro. Dias cama | 258,04 | |
| ingresos Proyectados | \$ 23.223,54 | \$ 278.682,48 |
| Diferencia | \$ - | \$ - |

Referente al número de pacientes ingresados el hospital para no cambiar su tarifa deberá establecer estrategias que permitan incrementar la ocupación día/cama en un 23% aproximadamente.

Para el escenario de pretender incrementar la tarifa de hospitalización considerando el promedio de ocupación que ha mantenido el hospital los últimos meses la tarifa debería incrementar a \$116,70 dólares. Lo que representa un incremento en la tarifa de un 30%.

| | Mensuales | Anuales |
|------------------------------------|------------------|----------------|
| Egresos a Cubrir | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |
| ingresos Fijos por arriendo | \$ 9.176,00 | \$ 110.112,00 |
| Egresos por Cubrir | \$ 23.223,54 | \$ 278.682,48 |
| Proyeccion tarifa diaria | \$ 116,70 | |
| Promedio Ocupacion dia/cama | 199 | |
| ingresos Proyectados | \$ 23.223,54 | \$ 278.682,48 |
| Diferencia | \$ - | \$ - |

Al generar un incremento a la tarifa por día de hospitalización la institución puede perder competitividad en el mercado y caer es sus promedios de ingresos de pacientes por eso la mejor decisión para llegar al punto de equilibrio es el de aumentar los números de ingresos y por ende la ocupación día/habitación en el servicio de hospitalización.

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

El desarrollo estará basado en utilización de información cuantitativa que está relacionada directamente con la obtención de datos en relación con los ingresos económicos y costos de la institución para poder identificar la injerencia de cada unidad de costo en relación con el costo total, poder proporcionar de información numérica relevante y de confianza para la correcta y oportuna toma de decisiones.

Gestión Gerencial de la Dirección

La dirección del hospital ha manifestado su inconformidad con la falta de utilidad durante estos años de funcionamiento, acompañado de mal manejo tributario y financiero lo que acarreo pago excesivo de impuestos, intereses y multas tributarias injustificadas durante los años 2020, 2021 y 2022, fueron los detonantes para la desvinculación del personal a cargo, cambio en su personería de constitución y también la de fortalecer el departamento financiero ya no solo con una persona cargo de todas las actividades sino con tres; que si bien trabajaran en equipo tendrán también sus actividades definidas.

La importancia y el respaldo que la dirección está dando hoy en el día al departamento financiero es muestra de su preocupación por el estado económico de la institución.

Actividades como las de evaluar la problemática y poder identificar varias estrategias para una correcta toma de decisiones será muy importante para enrumbar de mejor manera el hospital.

El aumento del número de pacientes que día a día se atienden en el hospital no es el reflejo de los ingresos económicamente que debería estar experimentando la institución, sobre todo en el campo de la utilidad.

| Año | Nro. Pacientes Ingresados |
|----------------------|----------------------------------|
| 2019 | 959 |
| 2020 | 1032 |
| 2021 | 1125 |
| 2022 | 1127 |
| Hasta 07-2023 | 793 |

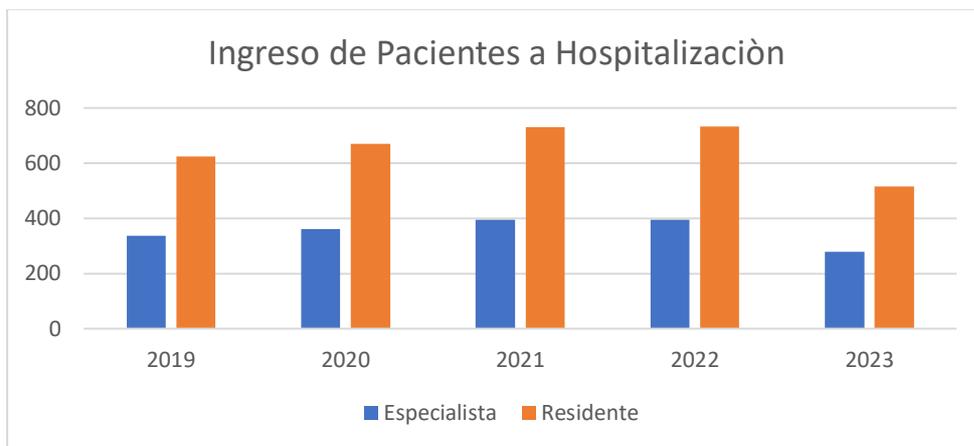
Un factor que también preocupa a la dirección es que el 65% de los ingresos a hospitalización está en médicos residentes. Pero más aun que está en 6 médicos únicamente.

Esto puede debilitar al hospital por dos factores:

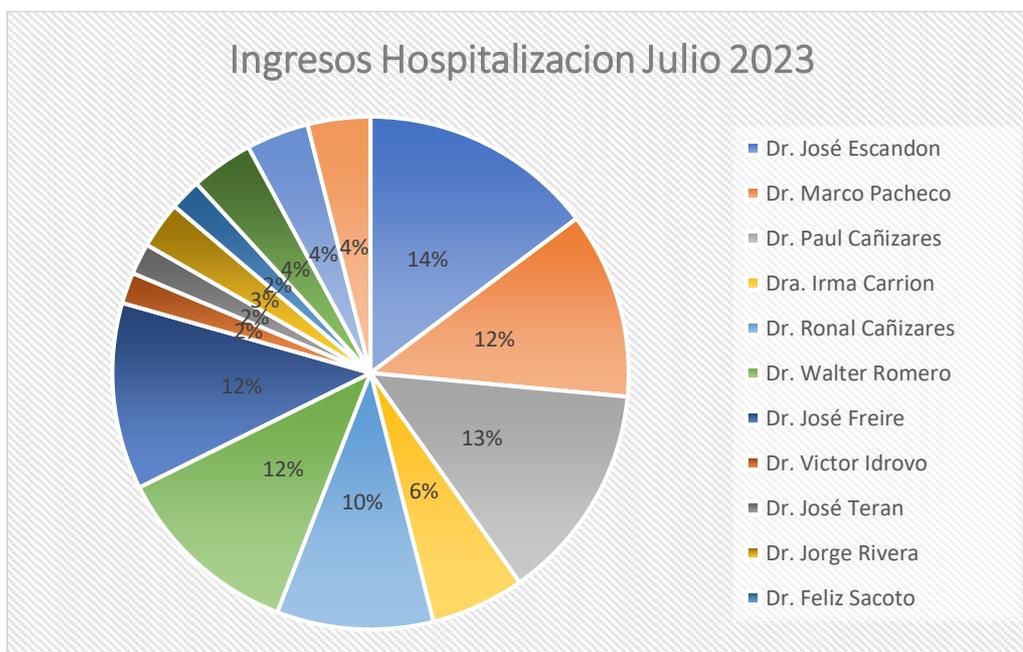
1.- El médico residente busca especializarse y dejara en el corto plazo la institución. Ya sucedió el año anterior con uno de los médicos residentes y este año de igual forma. Esta

rotación alta de los médicos residentes influye directamente en el número de pacientes hospitalizados, si bien la metodología de contratación con ellos es únicamente por honorarios profesionales y el sueldo es fijo, es necesario no tener una transición muy elevada en el personal médico residente puesto que es este grupo de profesionales que más influye en la hospitalización que tiene el Hospital y en el servicio de atención médica que se brinda.

Durante estos últimos cinco años se ha mantenido una cantidad de cinco médicos residentes y un coordinador que ocupa el cargo de director médico. Durante este tiempo no se ha cambiado los sueldos de este personal.



2.- La hospitalización del hospital depende en su mayoría de muy pocos médicos.



La dirección ha mantenido ya reuniones con cada uno de los profesionales que no presentan ingresos por hospitalización, aprovechando que en el mes de marzo del 2023 por el cambio de personería jurídica se tenía que renovar contratos de arriendo, se dialogó para motivarles a utilizar este servicio y los demás de la institución.

Se ha notado incremento en el número de médicos que ya están haciendo uso de este servicio y con el compromiso de mantener este comportamiento los meses siguientes.

Dirección realizó contactos con algunos médicos que no disponen consultorios en el hospital pero que se ha podido identificar que tienen gran cantidad de pacientes en consulta esto gracias información proporcionada por Visitadores Médicos que recorren la zona.

Son médicos externos al hospital de cantones vecinos pero que desde el mes de junio y julio ya reportan ingresos en hospitalización para la institución. Contar con el apoyo de estos médicos es muy importante puesto que al ser médicos externos no tiene relación laboral con el hospital ni generan un costo, lo importante es dar un buen servicio a estos pacientes derivados para que el médico externo siga sugiriendo la institución.

Muchos de los médicos la petición que realizan es el poder ingresar a las intervenciones quirúrgicas como cirujanos, como auxiliares o poder hacer visitas periódicas y generar interconsultas en cualquiera de los casos esto genera un costo variable en la tarifa del paciente y no para el hospital.

Gestión Estratégica de Marketing

El hospital no se encontraba manejando ninguna estrategia de marketing, por ningún canal de comunicación. Consideraba que con realizar ciertas publicaciones en redes sociales era suficiente.

Mas hoy en día desde el mes de junio se está trabando en una campaña de marketing digital, posicionamiento en redes sociales y entrevistas en medios de comunicación tradicionales una vez al mes con cada profesional.

El enfoque de difusión de información cambio ya no se publica de manera independiente al profesional sino ahora se lo vincula más con el hospital, con las áreas que su profesión pudiera utilizar, intervenciones que pudiera realizar y un espacio para preguntas de tal forma que se vincula con el paciente.

El marketing en medios tradicionales está dirigido principalmente en medios de cobertura rural, recordando que es justamente ahí donde esta nuestra mayor clientela. Y considerando que en muchos lugares el acceso a internet en nuestra provincia todavía es limitado.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Por primera vez durante los quince años de funcionamiento el hospital cuenta con un Administrador, el mismo se integró desde inicios del mes de julio.

Los recursos humanos en el hospital han aumentado durante sus años de funcionamiento, lo ideal en el sector privado siempre es el de ser muy eficientes en la contratación del personal de tal forma que siempre existan actividades por realizar. Y estas sean medibles con el fin de poder evaluar el desempeño de cada personal y su necesidad dentro de la institución.

La asignación de sueldos y salarios al personal se lo hace apegado a ley y con todos los beneficios de ley según su actividad sectorial. El único personal que no es de nómina de la institución a más de los médicos que arriendan consultorios son los médicos residentes. Ellos

tienen un contrato por honorarios profesionales lo que no genera relación de dependencia, pero si un valor fijo que cancelarles.

| Año | P. Enfermeria | P. Recepcion | P. Administrativo | P. Cocina | R. Medico | P. Aseo y Limpieza |
|------|---------------|--------------|-------------------|-----------|-----------|--------------------|
| 2008 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2009 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2010 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2011 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2012 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2013 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 2014 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 2015 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 2016 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 2017 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 2018 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 2019 | 10 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 |
| 2020 | 10 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 |
| 2021 | 10 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 |
| 2022 | 10 | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 |
| 2023 | 10 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 |

Una posibilidad que se analiza también es la opción de tercerizar servicios. Como el de aseo y limpieza. Con el fin de disminuir la carga laboral pero no está tomada ninguna decisión en firma a la actualidad.

Gestión Financiera

Determinado los puntos de equilibrio:

- 1.- En caso de mantener el mismo promedio de ingresos de pacientes la tarifa debería subir a \$ 116,70. Lo que representa un 30% de incremento en la tarifa de hospitalización, o en;
- 2.- En el caso de mantener la misma tarifa por hospitalización la ocupación día/cama debería crecer a 258 días/cama de ocupación al mes.

En el caso de optar por la primera opción y subir la tarifa de hospitalización, este incremento pudiera incluir directamente en el número de pacientes que llegan al hospital y

disminuir este promedio, lo que generaría nuevamente una cantidad de ingresos de pacientes menores a los necesarios para cubrir los egresos fijos.

La segunda opción es más viable, pero para lo cual hay que tener una estrategia de captación de mayor número de pacientes para el área de hospitalización, puesto que el porcentaje de crecimiento que se necesita es del 23%.

| PACIENTES HOSPITALIZADOS EN EL HOSPITAL H. SAN JOSE | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mes | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Enero | 83 | 90 | 100 | 101 | 127 |
| Febrero | 82 | 108 | 98 | 98 | 113 |
| Marzo | 75 | 84 | 93 | 93 | 129 |
| Abril | 70 | 37 | 114 | 114 | 105 |
| Mayo | 60 | 77 | 105 | 105 | 106 |
| Junio | 86 | 98 | 88 | 88 | 111 |
| Julio | 73 | 102 | 108 | 105 | 102 |
| Total | 529 | 596 | 706 | 704 | 793 |
| Diferencia | | 67 | 110 | -2 | 89 |
| Crecimiento | | 11,24% | 15,58% | -0,28% | 11,22% |
| Ocupación días/cama prom. | | | | 2,01 | 1,76 |
| Total ocupación promedio | | | | 1415,04 | 1395,68 |
| Diferencia | | | | | -19,36 |
| Crecimiento | | | | | -1,39% |

Con un análisis de los últimos cinco años con corte Julio cada uno de ellos podemos determinar que el año 2023 es el año donde más pacientes han ingresado al hospital, esta cantidad representa un crecimiento del 11,22% en el número de pacientes en relación con el año anterior, durante el 2022 hubo un decrecimiento con relación al 2021 de -0,28%.

Pero pese a que el año 2023 tiene un mayor ingreso de pacientes que el año 2022 este experimenta un promedio de día/cama ocupación menor puesto al promedio de permanencia dentro del hospital por parte de los pacientes. En el 2022 el promedio de permanencia fue de 2

días promedio y en el 2023 llevamos un promedio de 1,76 días por paciente hospitalizado. Esta variación representa una reducción en la ocupación promedio día/ cama de hospitalización hasta Julio del 2023 del 1,39%.

Es importante analizar que según la ocupación de camas y el número de enfermeras a cargo se ha podido determinar que cada una de ellas ha estado a cargo de 20 días /cama ocupación promedio mensuales durante estos primeros siete meses del año, este factor es importante porque vamos a poder determinar en un futuro si la cantidad de ocupación o pacientes ingresados son los suficientes para la cantidad de personal de enfermería.

De los datos recopilados en relación la influencia directa de cada unidad de costo; las más altas están en:

- 1.- Sueldos y Salarios personal directo con un 37%
- 2.- Sueldos y Salarios personal indirecto con un 23%
- 3.- Arriendos con un 23%

Llegando entre estos tres grupos a un 83% de los egresos totales fijos.

El personal directo es el necesario en relación con los niveles de atención que tiene el hospital y a la calidad del servicio que pretende brindar.



El personal indirecto está conformado por 4 personas del área administrativa, 2 de recepción y 4 de aseo y limpieza. Los sueldos del personal indirecto representan un 28% del total de sueldos de todo el personal de la institución. Y de este rubro el sueldo del personal administrativo es el que más carga posee.

| | MENSUAL | Participacion |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------|
| SUELDO ADMINISTRATIVO | \$ 4.388,47 | 58% |
| SUELDO ASEO Y LIMPIEZA | \$ 2.171,47 | 29% |
| SUELDO INFORMACION Y RECEPCION | \$ 982,20 | 13% |
| TOTAL | \$ 7.542,14 | 100% |

El factor de arriendo el tercer factor que más influye en los egresos fijos mensuales del hospital. Está dividido en tres rubros por concepto de arriendo que se cancelan mensualmente:

| | | MENSUAL |
|-----------------|----------|----------------|
| ARRIENDO | EDIFICIO | \$ 2.240,00 |
| ARRIENDO | TERRENO | \$ 300,00 |
| ARRIENDO | ACTIVOS | \$ 5.000,00 |

Lo importante de este egreso es que nos permite generar utilidad al volverlos a arrendar a los servicios tercerizados del hospital y a los médicos para sus consultorios, en relación a los dos primeros rubros, el tercer monto hace referencia a que muchos de los activos que actualmente tiene el hospital fueron adquiridos cuando funcionaba como persona natural, al constituirlos como compañía los accionistas decidieron que sus aportes serían en efectivo y no en bienes entonces todos los activos se están rentando a la institución entre estos tenemos: camas hospitalarias, esterilizadores, máquina de anestesia, generador eléctrico, generador de oxígeno, entre otros, propios para brindar el servicio de atención.

Este rubro es el más importante dentro de este grupo de egresos puesto que representa el 66% del total de gastos de arriendos.

| INGRESOS ARRIENDOS | | MENSUAL | EGRESOS ARRIENDO | | MENSUAL |
|--------------------|--------------|--------------------|------------------|----------|--------------------|
| ARRIENDO | FARMACIA | \$ 500,00 | ARRIENDO | EDIFICIO | \$ 2.240,00 |
| ARRIENDO | LABORATORIO | \$ 1.600,00 | ARRIENDO | TERRENO | \$ 300,00 |
| ARRIENDO | RX | \$ 336,00 | ARRIENDO | ACTIVOS | \$ 5.000,00 |
| ARRIENDO | GARAGES | \$ 100,00 | | | |
| ARRIENDO | CONSULTORIOS | \$ 6.640,00 | | | |
| TOTAL | | \$ 9.176,00 | TOTAL | | \$ 7.540,00 |
| DIFERENCIA | | | | | \$ 1.636,00 |
| BENEFICIO | | | | | 21,70% |

A final del mes el monto de arriendos genera un saldo a favor del hospital que aporta a cubrir los egresos fijos.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

A razón de la transición de persona natural a persona jurídica, el hospital adaptó algunas tecnologías que han hecho varios procesos más fáciles y confiables.

La implementación de un sistema informático que vincula la parte de egresos y consumos en hospitalización con la parte contable permite disponer de la información al instante, generar una facturación más eficiente y registrar los valores de manera contable correcta de tal forma de tener un mayor control en todas las áreas.

Tener un inventario actualizado y la posibilidad de al instante poder visualizar el stock de cada producto o su genérico, gracias a un vademécum integrado.

Poder establecer mínimos y máximos de cada ítem de tal forma de no generar pedidos en exceso y tampoco tener un desabastecimiento.

Se ha implementado en la recepción o información una agenda digital por médico, para poder otorgar turnos de consulta con mayor agilidad, evitar inconvenientes al paciente o médico y poder tener una intercomunicación de mejor manera.

El objetivo también es poder tener estadísticas sobre las consultas de los médicos, para poder tener información sobre lo que produce cada médico y un seguimiento al paciente.

Saber que paciente utiliza nuestros otros servicios o ir estableciendo las estrategias para hacerlo y disponer de su información para uso interno al momento de agendar una cita.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Estamos ante un cambio generacional en nuestra población, las costumbres y tendencias de la juventud el día de hoy ha hecho que la edad promedio de vida aumente tanto en hombres como mujeres, un favor importante que ha sucedido en la provincia del Cañar como efecto post COVID es una oleada grande de migración hacia los EEUU ante la falta de empleo y la situación país, este factor puede influir positivamente si le vemos desde la perspectiva que una vez llegado el familiar a su destino y se establezca, este enviará recursos a sus familiares acá y el poder adquisitivo aumenta. Como nuestros clientes más frecuentes están en el sector rural son factores muy importantes para considerar. Consideramos que algo positivo que está sucediendo en nuestra ciudad en relación con el resto del país, es que la delincuencia está de cierta forma controlada todavía y esto ha permitido que no se afecte tanto el comercio. Al estar ubicados frente a un hospital público siempre tendrá sus beneficios ante la frecuente escasez de insumos y medicina, de igual forma la limita oferta de turnos y plazos muy extensos para las consultas o intervenciones quirúrgicas. Adicional la tecnología que está presente en el Hospital Humanitario San José es relativamente nueva y siempre estamos buscando mejorarlo, el hecho de pertenecer al sector privado disminuye la burocracia en la adquisición de repuestos o insumos para que funcione cada una de sus áreas sin inconveniente alguno.

En el aspecto legal la institución nunca ha estado inmerso en inconvenientes de este tipo, ni tampoco ningún profesional de esta. Se da un cumplimiento total a los protocolos establecidos

para cada intervención e ingreso de pacientes y se cuenta también con los permisos y todas las regularizaciones de los entes de control.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)

Las cinco fuerzas de Porter son:

1.- Poder de negociación de los clientes:

En nuestro caso el poder de negociación de los clientes es alto puesto que existen empresas tanto del sector público como privado que ofrecen los mismos servicios que nosotros, estando el cliente en el poder de escoger a que institución acudir e incluso el médico con que se va a realizar la consulta o intervención.

Es por eso la obligación en alimentar la cadena de valor de los servicios que ofrece la institución y establecer ese diferenciador.

2.- Poder de negociación de los proveedores:

En el caso de insumos médicos y medicación existen muchos oferentes por lo que nosotros como compradores o consumidores tendremos el poder de ver a quien compramos, en el sector privado si se da preferencia muchas de las ocasiones al producto de marca versus el genérico, pero siempre existen varios distribuidores que comercializan las dos líneas, o se puede obtener algo directo con el laboratorio farmacéutico. Existen muchas de las negociaciones que como institución podemos hacer con los proveedores donde compramos solo el consumibles y el proveedor nos dota del equipo en manera de comodato, esto es un poco más frecuente en el sector público, pero también nosotros lo aplicamos en insumos de bombas de infusión y dispensadores de productos de aseo, solo en estos casos estamos en la obligación de comprar los productos al proveedor con el que se tiene el convenio.

3.- Amenaza de competidores entrantes:

En realidad, en el mercado hospitalario en la provincia del Cañar no se ha visto la creación de nuevos proyectos de hospitales privados por aproximadamente 15 años, cabe mencionar que nosotros como el hospital privado más joven en la provincia y referente al sector público han pasado ya dos gobiernos que ofrecen un nuevo hospital, pero ninguna ha cumplido hasta ahora.

Se ha visto la unión de varios profesionales sobre todo jóvenes para de cierta forma consolidar un espacio como un Centro de Atención al paciente, pero ofrecen únicamente medicina general y odontología, algunos han realizado convenios con algunos laboratorios clínicos para ofertar también este servicio, pero los servicios de hospitalización o quirúrgicos no.

4.- Amenaza de nuevos productos sustitutos:

La población de la provincia que es nuestro cliente frecuente proviene del sector rural en su mayoría como lo hemos mencionado en ocasiones anteriores, esta población muchas de las veces antes de acudir al profesional médico asistir a curanderos, sobadores, hueseros o comadronas de su sector. Algo común también que sucede mucho es la automedicación en la población. Muchas de las veces el personal de atención en farmacia ha tomado la posición de sugerir el consumo de uno u otro producto.

5.- Rivalidad entre competidores:

El mercado del servicio de la salud genera mucha competencia tanto con el sector privado como con el sector público, es coincidencia que siempre el sector público presenta más deficiencias y quejas de los usuarios las más comunes son la falta de insumos, medicación, los turnos con largas fechas de espera para las consultas y cirugías, por otro lado el sector privado

es más efectivo en su parte operativa para la disponibilidad de los productos necesarios, y poder brindar una atención de manera más oportuna al paciente.

La salud es uno de los factores en los que más se preocupa la gente y muchas de las veces queda en segundo plano el factor económico y la ciudadanía acude a una institución por sus recomendaciones, su fama y posicionamiento ganado a lo largo de sus años de funcionamiento siempre apegado a su efectividad de los tratamientos y la confianza que genera, más sin embargo la idea del Hospital Humanitario San José siempre es mantener un equilibrio entre la calidad del servicio que se brinda y el costo que cobra por el mismo.

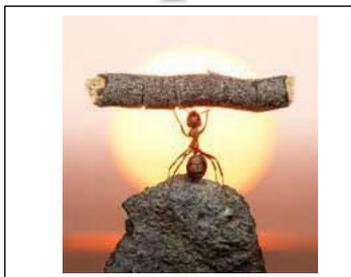
En relación con el servicio de hospitalización el sector privado siempre tiene maneras de sobre salir del sector público, por las adecuaciones y comodidades de su infra estructura, los horarios y facilidades de visita a los pacientes, entre otros. Es por eso que como institución ha jugado un papel muy importante que este hospital es el único privado en la provincia que fue construido desde sus inicios con el objetivo de ser una casa de salud los otros tres son edificaciones existentes que han sido modificadas para intentar solventar las necesidades para brindar un servicio de salud.

Tener un personal médico calificado y que haya trascendido por su profesionalismo es una forma muy importante de competir con las demás casas de salud.

ANÁLISIS FODA

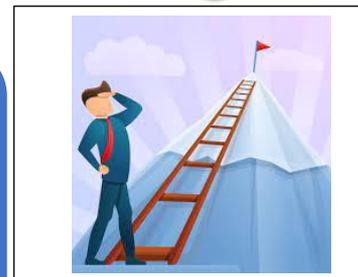
Dentro del análisis FODA consideraremos en dos ámbitos uno el externo donde veremos las oportunidades y amenazas y el interno donde consideraremos los factores de fortalezas y debilidades.

F



- 1.- Infraestructura adecuada
- 2.- Posicionamiento y mercado gaando
- 3.- Ubicacion
- 4.- Equipo medico consolidado
- 5.- Equipos adecuados y modernos

O



- 1.-Aumento de poblaciòn, aumento de demanda
- 2.- Crecimiento del hospital en nuevos servicios
- 3.- Firma de convenios para aumentar pacientes
- 4.- Campaña de marketing
- 5.- Mala gestion en el sector público

D



- 1.- Falta de trabajo en equipo
- 2.- Ingresos dependen de muy pocos medicos
- 3.- Falta de conocimiento sobre la injerencia de cada unidad de costo
- 4.- Falta de convenio con la RIPS
- 5.-

A



- 1.- Delincuencia
- 2.- Proyectos anunciados por el MSP
- 3.- Crisis economica
- 4.- Proyectos emergentes que firman convenio conla RIPS

CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

LA CADENA DE VALOR



Actividades Primarias

Logística de entrada: La recepción e ingreso de los pacientes responde a protocolos establecidos, toma de datos necesarios, antecedentes, signos vitales, ingreso a una habitación previamente arreglada y sanitizada, como hospital contamos con todos los accesos necesarios para ambulancias o rampas para personas con discapacidad. La institución también ofrece un kit de ingreso que consta de productos de aseo para la estadía del paciente y ropa cómoda y acorde al manejo hospitalario requerido. En caso de ser un paciente quirúrgico con su ingreso se solicita también todos los exámenes e interconsultas necesarias para poder tener efectividad durante su intervención y una pronta recuperación.

En relación al ingreso y recepción de los productos como insumos médicos estos provienen de proveedores que tengan todo regularizado con el ARCSA y sobre todo tengan la Certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento Distribución y Transporte un requisito

obligatorio para la comercialización de productos médicos lo que garantiza que el insumo o medicamento que ingrese al hospital sea de origen legal y cumpliendo todos sus estándares de almacenamiento y transporte para precautelar su molécula, en nuestras instalaciones se cuenta con un área de bodega amplia y estratégicamente ubicada de tal forma que desde ahí se puede dar abasto a todas las áreas del hospital, el profesional a cargo es una Bioquímica quien regula y controla todo el proceso de recepción y dispensación. Se cuenta con equipos para medir temperatura y humedad del espacio de almacenamiento para conservar los productos dentro de sus rangos permitidos, así como de neveras y espacios aislados para los productos de tratamiento especial. Con cada ingreso la profesional a fin realiza un informe de aceptación del producto y autoriza su consumo dentro de la institución.

Operaciones: Se cuenta con personal médico altamente capacitado y sobre todo laborando ya varios años para la institución lo que ayuda mucho en el flujo operativo puesto que conocen todos los protocolos y la forma de funcionamiento interno.

Dentro de la estadía del paciente siempre se busca que el mismo se sienta como en casa, con áreas cómodas, la visita constante del personal a las habitaciones demuestra la preocupación en el paciente, se utiliza productos de calidad para precautelar la bioseguridad del paciente y empleado, en relación a las dietas de alimentación buscamos adaptarnos a los gustos del paciente pero siempre manteniendo contexto con la prescripción médica, existe un horario amplio para visitas de tal forma que cada familiar pueda brindar ese apoyo emocional al paciente pero el ingreso numérico al mismo tiempo si es controlado, así mismo el ingreso de alimentos y bebidas. Para las intervenciones quirúrgicas siempre se cuenta con un equipo médico muy profesional y frecuentemente actualizado quienes realizan su requerimiento de insumos y medicación a utilizar durante el proceso con anterioridad de tal forma que se tiene todo preparado para disminuir imprevistos, los quirófanos cumplen con todos los

requerimientos para un proceso éxito tanto en la parte de infraestructura como de equipamiento.

Al disponer de los servicios de: Imágenes, Laboratorio Clínico dentro del hospital se solventa todas las necesidades del paciente para un correcto y oportuno diagnóstico, sucede que en la ciudad de Azogues los otros tres hospitales tercerizan el servicio de imágenes esto genera traslado del paciente a otra infraestructura ocasionando molestia y malestar.

Logística Externa: En relación con el inventario de productos no existe en gran cantidad, puesto que se maneja un software para el abastecimiento con máximos y mínimos de cantidad por producto e incluso por unidad de requerimiento lo que permite ser muy eficientes en la adquisición y no tener sobre stock, salvo alguna negociación puntual por mejora de condiciones comerciales ante un producto de alta rotación.

La salida del paciente se da previo alta del mismo solicitada por su médico tratante, emisión de su receta, coordinación y planificación en caso de requerir próxima visita post quirúrgica, y la cancelación de su cuenta respectiva. Ofrecemos el traslado de paciente en ambulancia en caso de requerir. La tasa de reingresos de pacientes por infecciones en el caso de intervenciones quirúrgicas es mínima, aproximadamente del 2% pero está identificado que muchas de las veces obedecen a no respetar la dieta sugerida por el médico.

Marketing y Ventas: en esta área el hospital no ha estado muy enfocado ni cuenta con un departamento de relaciones públicas. Es desde marzo de este año donde se crea recién su página en algunas redes sociales para permitirse interactuar más con la ciudadanía para muchas de las inquietudes sobre horarios de atención, número de consultorios, costos, entre otros.

Esto ha permitido también aumentar la clientela y el posicionamiento de la institución en la ciudadanía.

Actualmente se cuenta con una campaña no tan agresiva, es un poco más conservadora donde se realiza un número sugerido de post al día en horarios recomendados para generar un impacto considerable con los profesionales y los servicios que ofrecemos. Así mismo se tiene planificado una entrevista en vivo para interactuar con la ciudadanía cada 15 días con un médico de profesión distinta en cada ocasión. Días previos se realiza un tipo de encuesta sobre que profesional sería del interés de la colectividad y se planifica la actividad con el profesional más votado, esto va generando expectativa en nuestros usuarios y que interactúen con la página de tal forma de mejorar nuestras estadísticas de seguidores, visitas, etc.

En el marketing tradicional el hospital tiene una cuña de radio en una emisora que impacto provincia, convenio con cooperativas de taxi, y una sección de periódico donde de manera planificada se va exponiendo el perfil de cada médico semana a semana.

Servicios: la institución ofrece los servicios de control post quirúrgicos, farmacia, laboratorio, imágenes, consultas médicas que son necesidades que pudiesen tener en un futuro un paciente que fue atendido por nosotros y que hará que este retorne.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa: La infraestructura donde funciona es hospital es una infraestructura rentada por uno de los accionistas esto a razón de su cambio a persona jurídica en marzo de este año, el contrato es por 80 años, esta temporalidad permite contar un espacio seguro por muchos años más. Es importante destacar que es una infraestructura construida para hospital y todas sus áreas están distribuidas de tal forma que tengan una secuencia

armónica para optimar procesos internos. Han existido mejoras que se han ido desarrollando a lo largo de estos años que han sido sobre todo para dar cumplimiento al ACCESS sobre normativa hospitalaria previa la obtención del permiso de funcionamiento, estas remodelaciones no han sido significativas más sin embargo a permitido cumplir lo requerido por la entidad evaluadora.

La construcción cumple con facilidades de acceso para personas con discapacidad y movilización de pacientes. Habitaciones cómodas y acogedoras con todas las instalaciones necesarias para poder brindar una atención correcta a los usuarios.

Gestión de Recursos Humanos: El reclutamiento de personal se lo maneja de manera personal por la institución en su mayoría la contratación ha sido por recomendaciones o por ex pasantes de universidades, que una vez profesionales han recurrido a solicitar empleo en la institución, existe una política de capacitación frecuente fija de una por mes, con un calendario donde interviene el mismo personal en su planificación y ciertos proveedores que desean mejorar o promover la utilización de sus productos antes una necesidad de la institución. Adicional la institución tiene total apego a los sueldos según categoría a la que pertenezca el empleado adicional los beneficios de ley y el pago por horas adicionales a las de su turno. Esto ha permitido tener un personal comprometido con el hospital.

Desarrollo tecnológico: El aspecto tecnológico en una institución de salud es muy importante, el mismo debe estar actualizado según las necesidades y nuevas metodologías de tratamiento e intervenciones, un sistema de fichas clínicas e historial médico digital ayuda mucho en las prescripciones y el seguimiento del médico tratante a sus pacientes con acceso desde cualquier lugar, el sistema de inventarios y control de descargos y facturación nos permite darle un seguimiento al producto, desde su ingreso y su utilización en cada uno de los

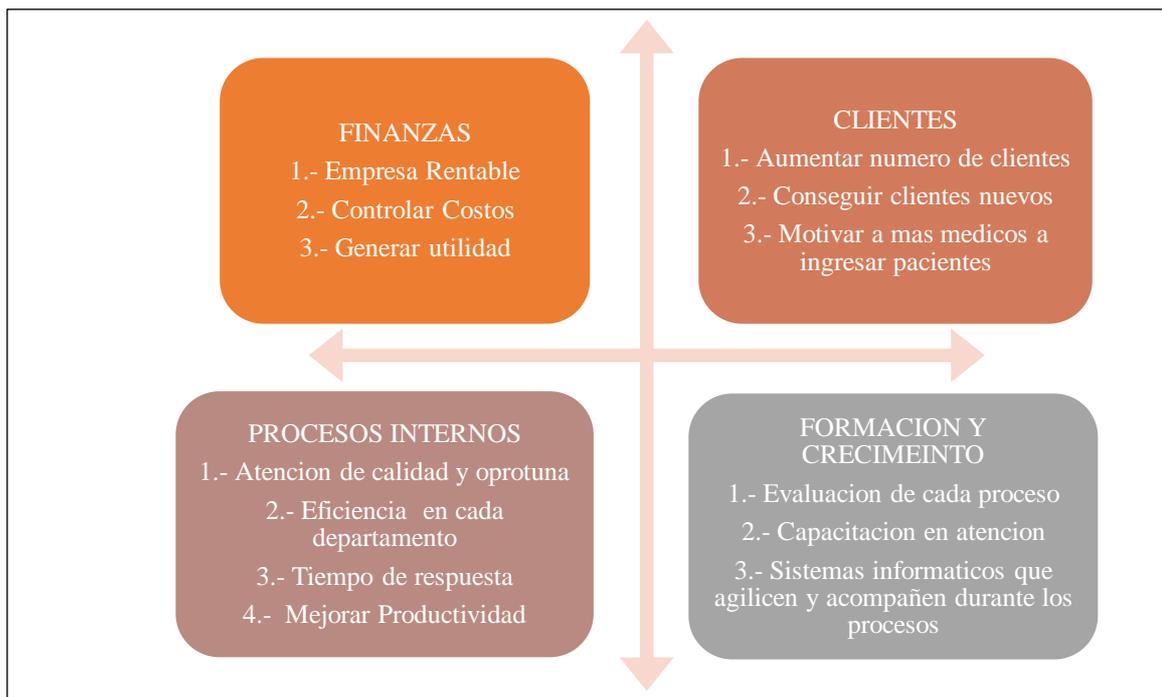
pacientes y de acuerdo al tratamiento prescrito de tal forma que al paciente solo se descargue la medicación utilizada en las cantidades prescritas, adicional el sistema permite al hospital un control por lotes, lo que ayuda a llevar un control del lote de compra del medicamento o insumo y de su utilización, registro valido ante cualquier eventualidad e informe que pudiese necesitar el ARCOSA o ACESS, todos estos sistemas tienen vinculación con uno contable para la vinculación tributaria y poder responder ante dichas obligaciones a tiempo. En relación con la maquinaria y equipamiento médico para atención e intervenciones se mantiene una planificación de mantenimientos preventivos para poder siempre disponer de ellos, hasta la fecha se ha logrado también realizar una reposición de equipos según la necesidad sobre todo de equipos médicos menores que han cumplido su vida útil; como tensiómetros, pulse oxímetros, manómetros, sillas de ruedas, etc.

Adquisiciones: Las compras de necesidades ajenas al giro de negocio se realizan de manera planificada, y básicamente se las tienen identificadas como desembolsos mensuales o anuales según corresponda, ayudan al desarrollo de la institución. Mantenimientos planificados o correctivos, útiles y materiales de oficina, incentivos al personal y clientes.

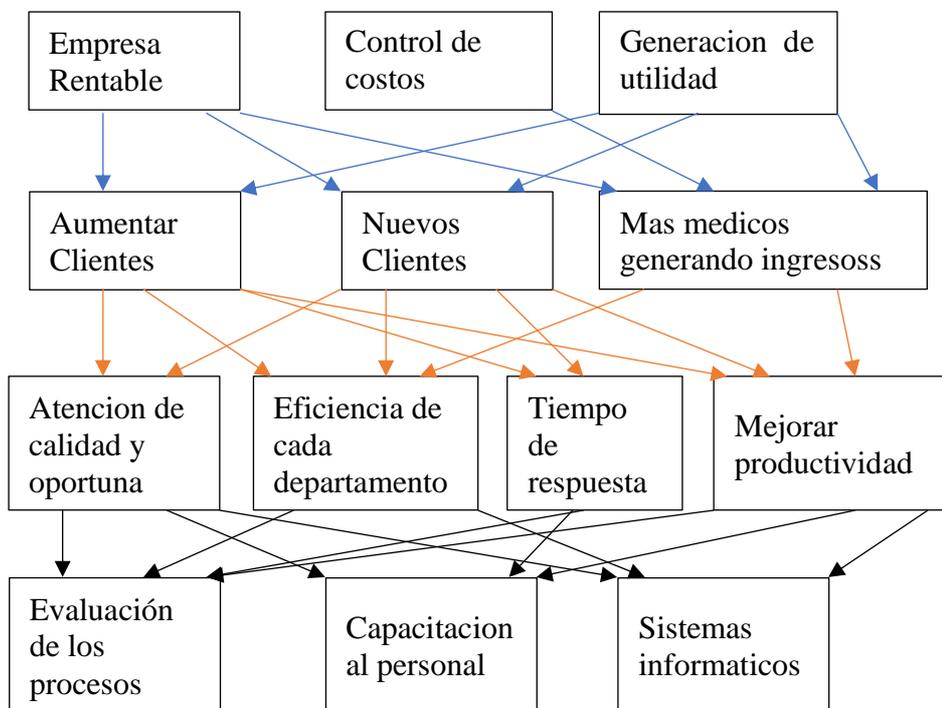
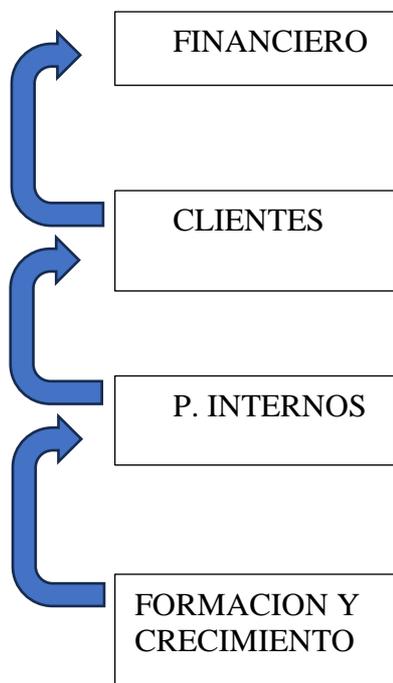
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para la planeación estratégica vamos a utilizar la herramienta de cuadro de mando integral y un mapa estratégico donde vamos a poder vincular las áreas financiera, clientes y mercado, operativas o funcionamiento interno y de aprendizaje y desarrollo.

Cuadro de mando integral:



Mapa estratégico:



MISIÓN

Brindar una alternativa de servicio de salud a la comunidad con calidez, oportuna y acorde a la economía actual, priorizando la relación humanística Médico – Pacientes.

VISIÓN

Convertirnos en el referente del servicio médico privado en la provincia del Cañar, logrando satisfacer las necesidades de atención medica de nuestra colectividad.

VALORES

Para el Hospital Humanitario San José los valores son un factor muy importante que siempre deben tener en consideración tanto su personal bajo relación de dependencia como los profesionales médicos que pertenecen a ella.

Durante todos estos años de funcionamiento han sido estos valores los que de una u otra forma han contribuido para mantener una armonía dentro del grupo de trabajo y un crecimiento con una buena imagen ante la ciudadanía.

Valores como:

- Honestidad
- Justicia
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Diligencia
- Lealtad
- Pertenencia
- Trabajo en Equipo
- Servicio
- Humanidad
- Sensibilidad

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos del Hospital Humanitario San José están ligados a que exista una concordancia entre la calidad del servicio médico y el costo por el mismo.

- 1.- Brindar un servicio con calidad y calidez
- 2.- Promover el comportamiento humanista con todos los colegas médicos que pertenecen a la institución.
- 3.- Realizar diagnósticos oportunos y claros para intervenciones seguras.
- 4.- Mantener una estrecha relación entre calidad del servicio y costo.
- 5.- Mantener en óptimas condiciones la infraestructura.
- 6.- Dotar de las herramientas tecnológicas necesarias para la prestación de servicios médicos.
- 7.- Promover una actuación de todo el personal médico con valores y apego al juramento hipocrático.

PRINCIPIOS ÉTICOS

En la medicina la ética juega un papel muy importante para un correcto desempeño profesional, las exigencias para los profesionales que laboran en el hospital no ha sido ajena al correcto comportamiento que se debe mantener dentro de una institución, puesto que muchas veces cualquier accionar del personal a fin al hospital lo relacionan directamente con este y está en juego no solo la imagen de la persona sino de toda la institución.

Recordando que todo actuar del profesional médico debe estar pegado al juramento de Hipócrates que lo realizan al comenzar con su vida profesional siendo estos:

- Principio de beneficencia.
- Principio de equidad.
- Principio de autonomía.
- Principio de confidencialidad.
- Principio de respeto.
- Principio de dignidad.
- Principio de solidaridad.
- Principio de honestidad.
- Principio de lealtad.
- Principio de justicia.

Con un actuar profesional también logado a los 4 principios éticos al que los médicos y todo profesional de la salud debe guiarse, como lo son: no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia, que hacen referencia a.

No maleficencia: es considerado el más importante y hace relación a que todo acto clínico o quirúrgico no debe hacer daño al paciente.

Beneficencia: indica que todo acto médico debe buscar generar un beneficio al paciente.

Autonomía: hace relación a respetar el derecho que tiene el paciente a decidir sobre los actos médicos que le realizaran, y que pudieran afectar de manera directa o indirecta su salud, integridad o su vida,

Justicia: indica que el trato igualitario que todos los pacientes deberían tener.

(INCMNSZ, 2017)

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN

GERENCIAL

Se ha podido determinar que el Hospital Humanitario San José tiene egresos fijos mensuales por \$32.399,54 dólares e ingresos de dos tipos; uno el de arriendos que asciende a \$9.176,00 dólares y el otro por ingresos de pacientes promedio mensual de lo que va del año \$17.944,46 dólares, dando un total de ingresos fijos mensuales de \$27.120,46 dólares.

| | MENSUALES | ANUALES |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| INGRESOS FIJOS TOTAL | \$ 27.120,46 | \$ 325.445,49 |
| EGRESOS FIJOS TOTAL | \$ 32.399,54 | \$ 388.794,48 |
| DIFERENCIA | -\$ 5.279,08 | -\$ 63.348,99 |

La propuesta de solución que emplearemos será de la aumentar el número de pacientes y por ende la ocupación día/cama en el servicio de hospitalización ya que una variación en la tarifa pudiera repercutir en perder competitividad en el mercado, esta propuesta estará relacionada también con una mejor eficiencia en ciertas unidades de costos para poder generar más con los mismos costos que se tienen.

| QUIEN | QUE | COMO | CUANDO | DONDE |
|-------------------------------------|---|--|---|--|
| Director Médico | Visita a Medicos Referentes de Azogues y los cantones de la provincia | Programaremos una visita a cada uno de los medicos que pueden tener un potencial para generar ingresos de pacientes al hospital | Los días Miercoles de cada semana se asistira a un canton distinto previo agendamiento con los medicos a visitar, se iniciara en Octubre de este año. | Visita a cada uno de los cantones previa identificacion del médico a visitar |
| Director Administrativo | Ingreso de postulacion para ser prestador externo | Cumpliendo todos los requisitos solicitados para poder ser prestador externo del IESS | La gestión iniciara el Lunes 18 con un agendamiento ya realizado para una reunion con el Director del departamento correspondiente en el IESS | IESS Zonal 6 y Hospital |
| Director Administrativo | Revision y Ajuste de la tabla salarial sobre todo personal administrativo | Reestructurar los salarios del personal administrativo en relacion a las reales necesidades y funciones que desempeñan | Inicio mes de Septiembre | Hospital |
| Director Administrativo | Revision del horario laboral y ajuste de ser posible | Revision de la carga de horas extras, suplementarias y nocturnas al personal de enfermeria, reestructuracion de turnos | inicio mes de Septiembre la posibilidad y el nuevo horario iniciaria en Octubre | Hospital |
| Director Médico | Motivar a los medicos que arriendan consultorios a optar por usar mas el servicio de hospitalizacion | Visita a los medicos del hospital | Los dias viernes en la tarde iniciando el viernes 15 de Septiembre. | Hospital |
| Director Médico | Reestrutar los consultorios del hospital, buscando la posibilidad de tender a especialidad de mayor enfoque al area quirurgica y de hospitalizacion | Reglamento de arriendo de consultorios y un proceso de transicion para la reestructuracion. | Evaluación desde Septiembre, Notificaciones a los arrendatarios Octubre y Nuevos Arrendatarios de ser el caso Enero 2024 | Hospital |
| Director Administrativo/Facturacion | Ajuste metodologia de facturacion de tarifa fija. | Se venia facturando por horas de hospitalizacion y el proporcional de la tarifa, en esta nueva propuesta vamos a hacer dos cortes de facturacion:1.- 1-12 horas media tarifa y de 12-24 horas tarifa completa | Se esta aplicando ya desde el mes de Septiembre 2023 | Hospital |
| Director Administrativo | Aumentar oferta en el convenio con la aseguradora privada | Actualmente se tiene el servicio de consulta medica con una aseguradora privada pero deberiamos incluir el servicio clinico y quirurgico | Reunion con asesro comercial jueves 28 de Septiembre | Hospital |
| Director Administrativo | Propuesta de compra Activos | Propondremos la compra de los activos que estamos arrendando pero como una deuda a largo plazo, de tal forma que al cabo de un periodo los activos terminen siendo del hospital, el valor mensual sera menor a la cuota de arriendo buscando bajar el egreso fijo mensual. | Viernes 29 Sesion de directorio, incluida ya en el orden del día. | Hospital |

El plan estratégico estará apoyado para su cumplimiento por las siguientes estrategias.

GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN

El Hospital Humanitario San José es la institución con la mejor infraestructura hospitalaria privada de la provincia del Cañar, cuenta con un plan de expansión planificado y en relación con las necesidades detectadas del mercado, pero esta expansión necesita de recursos económicos que el hospital debe estar en condiciones de solventar si considera dar cumplimiento a su visión de hospital privado líder de la zona.

Bajo este contexto y una vez optado por la alternativa de buscar mecanismos de incrementar la ocupación de camas en el servicio de hospitalización la dirección debe reestructurar el personal médico que arrienda los consultorios con políticas que busquen motivar y promover que los médicos que arriendan generen más ingresos y utilicen más este servicio. Así mismo la visita a los médicos de referencia de los cantones vecinos a quienes les venderíamos nuestro servicio de hospitalización para que refieran o incluso al carecer ellos de infraestructura puedan trasladar a sus pacientes a nuestras instalaciones; sabiendo que tendrán una atención de calidad y oportuna donde ellos podrán seguir figurando como médico tratante y completar su servicio no solo con atención medica sino también ahora con hospitalización o intervención quirúrgica de ser el caso. Durante este año ya lo hicieron y esto influyo directamente en los ingresos de hospitalización puesto que en lo que va del año hasta el mes de julio en relación con el año anterior se notó un incremento de 89 pacientes más ingresados lo que representa un incremento ya del 11%.

| Mes | 2022 | 2023 |
|-------------------|-------------|-------------|
| Enero | 101 | 127 |
| Febrero | 98 | 113 |
| Marzo | 93 | 129 |
| Abril | 114 | 105 |
| Mayo | 105 | 106 |
| Junio | 88 | 111 |
| Julio | 105 | 102 |
| Total | 704 | 793 |
| Incremento | | 11% |

Si consideramos que el hospital para llegar a su punto de equilibrio debe incrementar su ocupación en un 23% aproximadamente y en promedio se tiene más del 40% de camas disponibles todos los meses, se pudiera optar por convertirse en prestador externo de la RIPS, sobre todo del IESS. Estableciendo un límite de camas disponibles y los servicios que formarían parte de este convenio con el fin de dar incremento al porcentaje de ocupación día/cama de hospitalización, pero también debemos ser conscientes que la frecuencia de pago y la seguridad de pago del monto facturado es incierta y si bien por un lado podemos incrementar la ocupación por otro lado se puede perjudicar la liquidez de la institución. Mas sin embargo podemos comenzar con cierto número de camas, para ciertas dolencias puntuales generando un equilibrio económico entre lo que se genera al contado y lo que se pudiera solventar a crédito.

Se plantea también una renegociación con la aseguradora privada con la que actualmente se tiene convenio, puesto que al momento se mantiene convenio únicamente para consultas médicas. En esta situación actualizaremos la cartera de servicios que oferta el hospital a la aseguradora para calificarnos como institución para los servicios clínicos y quirúrgicos.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

El total de sueldos que necesita el hospital para todo el capital humano que pertenece a la institución está en \$19.414,23 dólares, de lo cual el 32% es para el personal de enfermería siendo este el departamento más amplio en cantidad de personal y el que está en relación más directa el paciente en el área de hospitalización.

| | MENSUAL | Participacion | N. de Empleados |
|---------------------------------------|---------------------|---------------|-----------------|
| SUELDOS ENFERMERIA | \$ 6.261,31 | 32% | 10 |
| SUELDO PERSONAL MEDICO | \$ 4.067,84 | 21% | 6 |
| SUELDO ADMINISTRATIVO | \$ 4.388,47 | 23% | 4 |
| SUELDO ASEO Y LIMPIEZA | \$ 2.171,47 | 11% | 4 |
| SUELDO COCINA | \$ 571,47 | 3% | 1 |
| SUELDO LAVANDERIA | \$ 571,47 | 3% | 1 |
| SUELDO BODEGA | \$ 400,00 | 2% | 1 |
| SUELDO INFORMACION Y RECEPCION | \$ 982,20 | 5% | 2 |
| TOTAL | \$ 19.414,23 | 100% | 29 |

El sueldo del personal que está directamente relacionado con el servicio de atención a los pacientes supera por mucho al personal indirecto. Ya que como personal indirecto se considera únicamente al personal administrativo, aseo y limpieza y al de información y recepción.



Un factor muy importante para considerar es que el personal de enfermería genera una cantidad considerable de horas extras y horas nocturnas por su tipo de horario de trabajo y turnos que realizan al ser una institución de atención de 24 horas. Es responsabilidad del departamento de talento humano en coordinación con la jefatura de enfermería el de determinar los horarios de turnos para contar con la cantidad de personal necesario para poder atender oportunamente y con la dedicación que se merece cada uno de los pacientes, pero también el de verificar la carga laboral real y la necesidad real diaria de 3 enfermeras por turno considerando que no se tiene una ocupación mayor al 55% promedio.

Si en promedio de lo que va del año se tiene una ocupación día/cama de 199 pacientes mensuales, en relación con 9 enfermeras divididas en turnos de grupos de 3 enfermeras cada uno, con horarios de 8:00am a 18:00pm y de 18:00pm a 8:00 del día siguiente, en horarios establecidos:

Día 1: Grupo de 3 enfermeras en horario de 8:00am a 18:00om.

Día 2: Grupo de 3 enfermeras en horario de 18:00h a 8:00 del día siguiente

Día 3: Grupos de 3 enfermeras día libre.

Con este nivel de ocupación y estos horarios establecidos se determina que cada enfermera en promedio atiende a 22 pacientes al mes y considerando que laboran 20 días aproximadamente al mes se pudiera indicar que atienden 1,1 paciente por día. Siendo esto una cifra baja en cuanto a carga laboral para el personal de enfermería es por ellos que se pretende definir nuevos horarios de trabajo con el fin de disminuir las horas extras para no encarecer el costo de mano de obra de este departamento. No se pensaría en desvinculaciones todavía hasta aplicar todas las estrategias planificadas para el aumento de ocupación hospitalaria.

Ahora si consideramos el crecimiento que debe tener el hospital para llegar a su punto de equilibrio y nos proyectamos un incremento de 258 días/ cama de ocupación una enfermera debería atender aproximadamente a 29 pacientes mes y 1,50 pacientes día para poder llegar a

cumplir su meta. Lo cual si debe ser evaluado para que la contratación de personal se justifique con el número de atenciones que realiza. Es por ello por lo que el nuevo sistema de control interno, así como nos permite saber y tabular que médico ingreso o refirió al paciente también nos permite saber que enfermera está a cargo de ese paciente día a día.

GESTIÓN FINANCIERA

La manera de facturar la ocupación de una habitación hasta finales de agosto del 2023 se estaba realizando por horas se estableció el cambio de esta metodología a dos cortes de facturación:

- 1.- Media tarifa o medio día; cuando la ocupación vaya de 0 a 12 horas de ocupación y
- 2.- Tarifa completa o día entero; cuando la ocupación vaya de 12 a 24 horas.

Esta acción nos permitirá aumentar lo recaudado por ocupación día/cama, aumentando también las estadísticas de promedio de ocupación para facilitar alcanzar el punto de equilibrio.

Si revisamos datos históricos podemos ver que en el 2021 el promedio de permanencia de un paciente fue de 2,01 días, lo cual bajo para el 2022 a 1,76 días.

| Promedio dias de estadia de un paciente | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Paciente Nro. | Enero del 22 | Abril del 22 | Mayo del 22 | Julio del 22 |
| Total | 202 | 191 | 228 | 228 |
| Promedio | 2 | 1,68 | 2,17 | 2,17 |
| Promedio General | | | | 2,01 |

| Promedio dias de estadia de un paciente | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Paciente Nro. | Enero del 23 | Abril del 23 | Mayo del 23 | Julio del 23 |
| Total | 227 | 196 | 178 | 175 |
| Promedio | 1,79 | 1,87 | 1,68 | 1,72 |
| Promedio General | | | | 1,76 |

Si nuestro punto de equilibrio económico es \$ 23.223,54 dólares mensuales y la tarifa es de \$ 90,00 y se acordó no subirla, quedo determinado que se requiere una ocupación día/cama de 258 días al mes.

| Mes 2023 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Capacidad Instalada | Porcentaje Ocupado | Punto de equilibrio ocupación | Faltante | Porcentaje |
|----------|----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|----------|------------|
| Enero | 127 | 1,76 | 224 | 360 | 62,09% | 258 | 34 | 13% |
| Febrero | 113 | 1,76 | 199 | 360 | 55,24% | 258 | 59 | 23% |
| Marzo | 129 | 1,76 | 227 | 360 | 63,07% | 258 | 31 | 12% |
| Abril | 105 | 1,76 | 185 | 360 | 51,33% | 258 | 73 | 28% |
| Mayo | 106 | 1,76 | 187 | 360 | 51,82% | 258 | 71 | 28% |
| Junio | 111 | 1,76 | 195 | 360 | 54,27% | 258 | 63 | 24% |
| Julio | 102 | 1,76 | 180 | 360 | 49,87% | 258 | 78 | 30% |

Con el incremento de pacientes que ya experimento el hospital con algunas estrategias directivas durante los primeros meses del año que lograron incrementar en un 11% el número de pacientes, pero lamentablemente por la disminución en la permanencia diaria no se puede llegar a los resultados alcanzados se estableció esta nueva modalidad de facturación. Con los posibles escenarios de llegar a recuperar los 2,01 días promedio de ocupación e incluso unos 2,5 días, lo que permitiría llegar al punto de equilibrio.

| Proyeccion Escenario 1 | | | | | | | | |
|------------------------|----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|----------|------------|
| Mes 2023 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Capacidad Instalada | Porcentaje Ocupado | Punto de equilibrio ocupación | Faltante | Porcentaje |
| Enero | 127 | 2,01 | 255 | 360 | 70,91% | 258 | 3 | 1% |
| Febrero | 113 | 2,01 | 227 | 360 | 63,09% | 258 | 31 | 12% |
| Marzo | 129 | 2,01 | 259 | 360 | 72,03% | 258 | -1 | 0% |
| Abril | 105 | 2,01 | 211 | 360 | 58,63% | 258 | 47 | 18% |
| Mayo | 106 | 2,01 | 213 | 360 | 59,18% | 258 | 45 | 17% |
| Junio | 111 | 2,01 | 223 | 360 | 61,98% | 258 | 35 | 14% |
| Julio | 102 | 2,01 | 205 | 360 | 56,95% | 258 | 53 | 21% |

| Proyeccion Escenario 2 | | | | | | | | |
|------------------------|----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|------------|
| Mes 2023 | Nro. Pacientes | Ocupacion promedio dias | Dias de ocupacion mensuales | Capacidad Instalada | Porcentaje Ocupado | Punto de equilibrio ocupación | Faltante/So brante | Porcentaje |
| Enero | 127 | 2,5 | 318 | 360 | 88,19% | 258 | -60 | -23% |
| Febrero | 113 | 2,5 | 283 | 360 | 78,47% | 258 | -25 | -9% |
| Marzo | 129 | 2,5 | 323 | 360 | 89,58% | 258 | -65 | -25% |
| Abril | 105 | 2,5 | 263 | 360 | 72,92% | 258 | -5 | -2% |
| Mayo | 106 | 2,5 | 265 | 360 | 73,61% | 258 | -7 | -3% |
| Junio | 111 | 2,5 | 278 | 360 | 77,08% | 258 | -20 | -8% |
| Julio | 102 | 2,5 | 255 | 360 | 70,83% | 258 | 3 | 1% |

Esta aplicación estará orientada solo a cambiar la forma de facturación, bajo ningún concepto se violará los principios y comportamientos éticos de incrementar la permanencia de un paciente sin justificativo alguno.

En un principio de tenia estos egresos como arriendo:

| | | |
|-----------------|----------|-------------|
| ARRIENDO | EDIFICIO | \$ 2.240,00 |
| ARRIENDO | TERRENO | \$ 300,00 |
| ARRIENDO | ACTIVOS | \$ 5.000,00 |

Se propuso ya una compra de los activos en vez de arrendarlos, la propuesta fue aceptada y se espera únicamente la formalización en la próxima sesión de directorio, incluso se planteó un pago a mediano plazo según análisis de flujo de efectivo con cuotas mensuales inferiores a la del arriendo lo que ayudara a mejorar la liquidez mensual del hospital y sobre al final del plazo acordado los activos serán de propiedad de la institución. Adicional de poder aplicar os beneficios de ley como las depreciaciones que nos permitirán reducir impuestos.

GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

Se cuenta con una capacidad instalada de 360 días/ cama en el servicio de hospitalización disponibles todos los meses, en lo que va del año se ha llegado a un aproximado de ocupación del 55% mensual, lo que demuestra una sobre capacidad instalada, aunque hay ciertas ocasiones en que la capacidad diaria de 12 camas si llega a un 100% de ocupación, pero únicamente de manera esporádica.

En la zona de bodega el abastecimiento se tiene parametrizado por un software que nos informa sobre stock por unidad requirente y su cantidad aproximada de necesidad por ítem, en relación con el consumo se han establecidos mínimos y máximos de stock lo que hace que las compras sean más eficientes.

Al tener el ultimo costo y costo promedio en el sistema al igual que la rotación del producto nos permite también aprovechar ciertas compras en volúmenes mayores con el fin de acceder a un mejor costo.

La logística interna funciona por reposiciones, donde cada unidad de enfermería dispone de los productos que va a utilizar según su horario de trabajo y prescripciones médicas, y una vez que están por entregar el turno al siguiente grupo de enfermería se genera una orden de pedido a bodega central para la reposición de lo consumido. Bodega general por su lado debe mantener un stock mínimo parametrizado por históricos de consumos que le permite solventar y abastecer a cada unidad: hospitalización, quirófano, emergencia, coches de paro; de los requerimientos diarios que realizan, por eso el stock de bodega en casi todos los productos está considerado para un abastecimiento de aproximadamente 15 días en relación al consumo del hospital y en algunos casos se mantiene stock para 1,3 y hasta 6 meses dependiendo de la naturaleza del producto.

GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La implementación de sistema integrados desde marzo del 2023 ah permitido tecnificar muchos procesos y poder incluso llevar datos estadísticos con mayor facilidad.

EL acceso al historial clínico y prescripciones para pacientes hospitalizados es a través de una aplicación lo que hace que médico pueda acceder a la información desde cualquier lugar en cualquier momento. De igual forma nos permite presentar la información a los entes de

control al día y en cuadro perfecto con lo existente en la institución, por ejemplo, información al INEC, declaraciones de psicotrópicos al ACCESS, declaraciones de impuesto al SRI y Super de Compañías entre otros.

LIMITACIONES O RESTRICCIONES DE LA GESTION GERENCIAL

Existe toda la apertura y predisposición de gerencia en acatar la propuesta a la solución planteada y de no escatimar esfuerzos de cada una de las áreas para dar solución al problema y poder alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Al tratarse de un hospital privado, las mejoras en procesos y que generen mayor utilidad y uso eficiente de los recursos tanto humanos como económicos son aceptadas y aplicadas.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la revisión de cada unidad de costos del Hospital Humanitario San José de la ciudad de Azogues, se ha podido identificar como influye cada unidad de costo al costo total, para de esta manera poder ser más eficientes en la asignación de recursos económicos a las diferentes áreas del hospital.

Se logro identificar el promedio de pacientes que ingresan de manera mensual al hospital a su área de hospitalización y la permanencia de ellos hasta su alta. Para en concordancia con la tarifa fija que cancela el paciente por día al ingresar nos permita identificar el punto de equilibrio tanto en números de pacientes como en valor económico.

| | P.Equilibrio |
|------------------|---------------------|
| Ocupación | 258 |
| Economico | \$ 23.223,54 |

Estos valores se obtuvieron con una tarifa fija de \$90.00 que no se consideró incrementarla para no perder competitividad en el mercado y con una ocupación promedio de 199 días/cama al mes.

En lo que va de este año se notó ya un incremento en la cantidad de pacientes que ingresan a hospitalización en casi un 11%, pero al mismo tiempo bajo la permanencia del paciente en la institución de 2,01 días de ocupación promedio a 1,76 días.

Con el cumplimiento y aplicación del plan estratégico se podrá llegar a los escenarios proyectados y poder alcanzar y superar el punto de equilibrio.

RECOMENDACIONES

Una vez establecido el plan estratégico para solucionar el problema planteado se recomienda aplicar lo siguiente para conseguir los objetivos planteados:

1. El apoyo considerable y oportuno de gerencia para la aplicación de las recomendaciones.
2. Reestructuras las condiciones de arrendamiento de consultorios.
3. Visitas frecuentes y planificadas a médicos arrendatarios y consulta masiva de los cantones vecinos para ofertarles el servicio de hospitalización con beneficios para ellos.
4. Definir escalones salariales y modificación de horarios para ser más eficientes en la carga laboral y la asignación de horas extras.
5. No subir la tarifa, pero si establecer nuevas políticas de facturación según corte de tiempo en habitación, entre media tarifa y tarifa completa ya no por horas como se hacía anteriormente.
6. Seguimiento y evaluación periódica para realizar los ajustes necesarios.

Según las proyecciones consideradas al mejorar la ocupación con más cantidad de pacientes, pero también al aumentar el tiempo de ocupación de estos pacientes con la nueva manera de facturación se logrará alcanzar el punto de equilibrio.

BIBLIOGRAFÍA

INEC. (2020). INEC. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>

Wikipedia. (2010). Wikipedia. Obtenido de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ca%C3%B1ar

EUROINNOVA. (2022). EUROINNOVA. Obtenido de EUROINNOVA.

EUDONA. (08 de SEP de 2021). EUDONA. Obtenido de EUDONA:
<https://www.eudona.com/blog/consejos-para-cuidarte-a-ti-y-a-tu-salud-mental/>

MERCURIO, E. (15 de 05 de 2021). EL MERCURIO. Obtenido de EL MERCURIO:
<https://elmercurio.com.ec/2021/05/15/la-uci-de-covid-19-del-hospital-de-azogues-saturada-durante-nueve-semanas/>

CAÑAR, P. D. (04 de 2023). PREFECTURA DEL CAÑAR. Obtenido de PREFECTURA DEL CAÑAR: http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/paginas/informacion-general.63

INEC. (2020). INEC. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/canar.pdf>

Gilex. (2011). Gilex. Obtenido de Gilex: <https://www.gifex.com/America-del-Sur/Ecuador/Canar/Politicos.html>

PUBLICA, M. D. (2019). MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. Obtenido de MINISTERIO DE SALUD PUBLICA:
<file:///Users/joseescandon/Desktop/UDLA%20MAESTRIA/proyecto%20final/rendicion%20de%20cuentas%20hhcc%202019.pdf>

PUBLICA, M. D. (2019). MINISTERIO DE SALUD PUBLICA. Obtenido de MINISTERIO DE SALUD PUBLICA:

file:///Users/joseescandon/Desktop/UDLA%20MAESTRIA/proyecto%20final/rendicion%20de%20cuentas%20hhcc%202019.pdf

José, A. M. (2003). Ávila Macedo Juan José. Obtenido de Economía:

<https://www.google.com.ec/books/edition/Econom%C3%ADa/0KksqC7ymJcC?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22%C3%81vila+Macedo+Juan+Jos%C3%A9%22&printsec=frontcover>

SIKU. (2022). SIKUMEDICO. Obtenido de SIKU: <https://sikumed.com/blog/7-claves-para-mejorar-la-atencion-en-tu-clinica-y-atraer-mas-pacientes/>