



Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía
ISSN: 2542-3088
koinonia@fundacionkoinonia.com.ve
Fundación Koinonía
Venezuela

Centro de Costeo para prestaciones de los Hospitales de la ciudad de Cuenca - Ecuador

Paltán-Angumba, Andrea Liliana; Erazo-Álvarez, Juan Carlos; Narváez-Zurita, Cecilia Ivonne

Centro de Costeo para prestaciones de los Hospitales de la ciudad de Cuenca - Ecuador

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215023>

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.708>

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

De Investigación

Centro de Costeo para prestaciones de los Hospitales de la ciudad de Cuenca - Ecuador

Costing Center for the hospitals benefits in Cuenca city- Ecuador

Andrea Liliana Paltán-Angumba
andrea.paltan@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0003-3518-9416>

Juan Carlos Erazo-Álvarez jcerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Revista Arbitrada Interdisciplinaria
Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

Recepción: 19 Marzo 2020
Revisado: 07 Abril 2020
Aprobación: 05 Mayo 2020
Publicación: 19 Mayo 2020

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.708>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215023>

Financiamiento
Fuente: No monetario

Resumen: Los servicios de salud privados de la ciudad de Cuenca, consideran imperioso a más de la aplicación de sus herramientas, la necesidad de poder conocer la rentabilidad de las diferentes unidades de negocios o centros de costos de los diferentes bienes o servicios que ofrecen al mercado. Para ello, el presente artículo tiene como propósito investigar la correcta estructuración, análisis e implementación de centros de costo, lo cual permitirá tener una clara visión para poder tomar las mejores decisiones financieras que garanticen la obtención de resultados exitosos, objetivo fundamental de toda organización. La investigación aplicada es de tipo no experimental pues se busca recopilar información que permita conocer la realidad sobre la aplicación de centros de costos en servicios de salud privados. También es de tipo mixta, conservando un enfoque cualitativo.

Palabras clave: Política de la salud, administración de empresas, finanzas y comercio, crecimiento económico (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

Abstract: The private health services of Cuenca city consider better the need to know the profitability of the different goods or services business units or cost centers offered by them to the market than the application of their tools. Therefore, the purpose of this article is to investigate the correct structuring, analysis and implementation of cost centers, which will allow having a clear vision in order to make the best financial decisions that guarantee successful results, which is the fundamental objective of any organization. The applied research is of a non-experimental type as it seeks to collect information that allows knowing the reality of the cost centers application in private health services. It is also based on a mixed type research, retaining a qualitative approach

Keywords: Health policy, Business management, Finance and trade Finance and trade, Economic growth (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, durante el período 2007 al 2014, los establecimientos de salud públicos y privados, presentaron un incremento sostenido en cuanto a sus ingresos, pasando del 3.67% en el 2007 al 5.69% en el 2014 de participación con respecto al PIB, es decir un incremento del 54%. Por otra parte, el gasto de consumo final per cápita del gobierno se incrementó en promedio el 15% anual, mientras que el de los hogares creció anualmente al 8%, es decir que el gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Salud Pública y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establecimientos de salud públicos, buscando atender los problemas de salud de los ecuatorianos, ha realizado grandes inversiones.

Sin embargo, su cobertura no ha logrado satisfacer las necesidades de toda la población en especial atenciones de alta complejidad, para ello en base al Acuerdo Ministerial 0091 Norma de Relacionamiento, realiza derivaciones para atenciones médicas con la Red Complementaria Privada, aplicando tarifas establecidas en el Tarifario Nacional; mientras que para las familias ecuatorianas este crecimiento a pesar de no significar un incremento que logre superar el costo de la canasta básica frente al ingreso familiar mensual, ha permitido que puedan destinar para otro tipo de gastos aquel rubro que lo hubieran destinado a la salud.

Como resultado relevante, se obtuvo que el gasto de consumo final de servicios de salud del sector privado bajó del 65% al 59% con respecto al gasto de consumo final (INEC, 2017). En el año 2018 se registraron atenciones médicas en un total de 1.164.659, distribuidos en instituciones del Sector Público y Sector Privado.

Tabla 1
Establecimientos de Salud

Sector	Total
Público	183
Privado sin fines de lucro	42
Privado con fines de lucro	409
	634

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

En la provincia del Azuay, cantón Cuenca, se encuentran asentados los principales establecimientos de salud públicos como el Hospital Vicente Corral Moscoso, Hospital José Carrasco Arteaga, con más de 80 años de funcionamiento; y privados, como el Hospital Monte Sinaí, Clínica Santa Inés, Clínica Santa Ana, Hospital del Río, Clínica Latinoamericana, Medica del Sur, San Juan de Dios, en su mayoría dichos establecimientos han superado los 20 años de vida institucional, los cuales se surgieron de la idea de ciertos grupos de médicos promotores quienes tuvieron la visión

de transformar o dar un giro en la calidad de atención de salud a las familias de la región evitando que éstas tengan que trasladarse a otras ciudades en donde se encontraban ubicados grandes establecimientos de salud con la mejor tecnología en equipos médicos. (Iturralde, 2015).

Las condiciones del entorno económico y social han conllevado a buscar la eficiencia a través de los cambios organizacionales de los establecimientos de salud privados, exigiendo una reforma importante en la concepción de la información de costos, su análisis permite no sólo determinar cuánto se gasta sino cuanto se invierte en cada unidad de negocio, realizar comparaciones entre cada uno de ellos, e incluso entre los diferentes establecimientos de salud, siempre y cuando dichos establecimientos se encuentren homologados en su cartera de servicios, de tal manera que se pueda mejorar la toma de decisiones y sobre todo analizar la eficiencia de la gestión administrativa hospitalaria. (Santamaria-Benhumea, Herrera-Villalobos, Sil-Jaime, Santamaría-Benhumea, Flores-Manzur & Del-Arco-Ortíz, 2015).

Los establecimientos de salud privados, cuentan con sistemas contables a través de los cuales reportan sus estados financieros de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y a las NIIFS, en la cual exponen sus resultados económicos con frecuencia mensual, trimestral, semestral y/o anual, pero debido a su complejidad por las diferentes unidades de negocios que las componen se torna difícil manejar un adecuado control de sus costos, este problema se ve sumado al alto costo del software y al poco conocimiento del personal que labora en dichos establecimientos en sistemas hospitalarios. Con estos limitantes poco o casi nada se ha avanzado en este tema, conllevando a que el análisis de rentabilidad de cada unidad de negocio para la toma de decisiones se la realice en forma manual por no decir de otra manera a través de la intuición, pudiendo a la vez sobrellevar a errores o a realizar reprocesos de información, dando como resultado demora en disponer de información relevante, oportuna y precisa para el proceso de toma de decisiones organizacional (Araque, 2018).

Por lo expuesto, se vuelve necesario trabajar en la gestión financiera, que permita la implementación de centros de costos a fin de poder realizar el seguimiento de la rentabilidad o rendimiento de las unidades de negocios.

Referencial teórico

La gestión financiera y su incidencia en el crecimiento económico de las organizaciones

La globalización vuelve imperiosa la necesidad de una adecuada aplicación de la gestión financiera dentro de las organizaciones, las cuales deben contar dentro de su estructura organizacional con los departamentos contable y financiero, los cuales serán los responsables de proporcionar la información financiera correspondiente a fin de que sus administradores puedan analizar y tomar decisiones buscando alcanzar siempre los mejores resultados. (De-Pablo-López, 2010) manifiesta que la gestión financiera

de una organización busca la administración eficiente de los recursos con los que se cuenta, así como el análisis de la eficiente manera de conseguirlos, el costo que generaría, la mejor posibilidad para las inversiones, y sobre todo la búsqueda de las mejores alternativas al acudir a fuentes de financiamiento.

Por otro lado, (Córdoba-Padilla, 2016) indica que la gestión financiera se encarga de tomar decisiones referentes a la asignación de recursos, tales como su obtención, inversión, y administración, al análisis de los ingresos y gastos, de tal manera que se permita la mejor optimización financiera. Por otra parte, (Pérez-Carballo-Veiga, 2015) asevera que con el pasar de los años, para una adecuada gestión financiera no sólo es suficiente el contar con los departamentos que provean la información necesaria, sino el de mejorar las herramientas que faciliten la recolección, procesamiento, distribución y análisis de la información, para ello es importante disponer gracias a los avances tecnológicos que han ido revolucionando como los ordenadores, telecomunicaciones y software de gestión. Si bien existen varias definiciones, todas la identifican como la encargada de manejar los recursos financieros y tomar decisiones acertadas, por su lado, (Terrazas-Pastor, 2009) afirma:

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. (p.57)

En esta perspectiva, para que la gestión financiera pueda desarrollar sus objetivos y garantizar la estabilidad financiera de las organizaciones, necesita ir de la mano con la gestión de la administración y la gestión económica (Sánchez-Cabrera, 2006). La adecuada administración de los recursos permiten asegurar que éstos serán suficientes para cubrir los gastos y garanticen el normal funcionamiento, esta responsabilidad la asume una sola persona, el gestor o director financiero, quién deberá responder por el control adecuado, ordenado de los ingresos y gastos de la organización, la determinación de las necesidades de recursos financieros, consecución de financiación, es decir obtener una estructura financiera equilibrada así como la maximización de los recursos económicos (Fajardo-Ortiz & Soto-González, 2018).

Por su parte, (Gitman, 2003) manifiesta que el gestor o director financiero, constituye un elemento clave dentro de la organización, pues todas las decisiones tienen un impacto financiero, hoy en día la globalización de la economía requiere que se cuente con un departamento especializado para manejar esta actividad, por ello la importancia de que desarrolle aptitudes que le permitan analizar y tomar decisiones acertadas que le garanticen el posicionamiento por encima de sus competidores, al mismo tiempo de que todas las áreas o departamentos deban tener un amplio conocimiento de las funciones del director financiero y sean partícipes en la consecución de los objetivos financieros.

Así mismo, (Baena-Toro, 2014), revela que la gestión financiera dependiendo del tamaño de la organización, puede ser desarrollada por el área contable en las de menor tamaño, pero para las de gran tamaño esta actividad debe ser llevada a cabo por una persona especializada en el área, que tenga claro y trabaje en los objetivos a conseguir, es decir el de alcanzar la maximización del valor de la organización, o incrementar el valor de la riqueza de sus inversionistas, la reducción o minimización de costos, el aprovechamiento de la capacidad instalada, incrementar el ebitda, si bien no constituyen objetivos básicos, de su buena organización o planeación dependerá que la misma logre un mayor valor sobre todo cuando su proyección sea a largo plazo. (Navarro-Castaño, 2003) coincide en que la gestión financiera se encarga ahora y en un futuro de alcanzar la maximización de la riqueza de los accionistas.

La gestión financiera a través de su director financiero, tiene como objetivo principal el de generar valor para la organización, para ello es necesario que realice su aporte con sólidos e importantes conocimientos, partiendo de ello se le puede asignar cuatro objetivos principales, como el de crear valor para la empresa para ello debe desarrollar aptitudes que le permitan ser creativo y añadir un plus a sus actividades, su experiencia en el ámbito laboral le permitirá aportar con conocimientos profesionales, debe conocer ampliamente o mantenerse actualizado en las mejores fuentes de financiación innovadora lo que le permita ganar mayor reconocimiento dentro de la estructura organizacional y su habilidad en planificación estratégica buscando alcanzar la mejor proyección.

Aunado a la situación, el director financiero no debe ni puede acaparar con todas las áreas de su responsabilidad por ello se vuelve imperioso la importancia de delegar funciones a otros directivos, si bien en la práctica no es una función para nada fácil, sin embargo de ella nace el arte de delegar (Calleja-Pascual, 1995), por otro lado, (Van Horne & Wachowicz, 2002) manifiestan que a la gestión financiera se le puede asignar funciones específicas basadas en su objetivo principal, que tiene que ver con la toma de decisiones, para ello lo han categorizado en tres áreas principales a saber, decisiones de inversión decisiones de financiamiento y decisiones de administración de activos, a su vez consideran que las de inversión constituyen las más importantes por sobre las restantes, por cuanto su experiencia le permitirá decidir sobre aquellos activos que deban ser sustituidos o eliminados, es decir aquellos que no representen viabilidad económica.

De igual manera las decisiones de financiamiento los han catalogado como la segunda en importancia, pues en términos económicos el buscar las mejores fuentes de financiamiento o las mejores combinaciones darán como resultado el éxito deseado, y por último las de administración de los activos, pues reflejarán la adquisición de los mismos sumado a ello la mejor fuente de financiamiento, convirtiéndolo en el administrador de la operatividad de los mismos.



Figura 1
Funciones del director financiero
Fuente: Block, Hirt& Danielsen, 2013

Analizando el contenido de la figura 1, se puede acotar que las funciones que le competen al gestor o director financiero es la asignación de recursos, y la obtención de las mejores fuentes de financiamiento, estas actividades se presentan con poca frecuencia de forma diaria, sin embargo, el conglomerado de todas ellas se resumen en una sola meta u objetivo final, el cual es la de maximizar la riqueza de los accionistas de la organización, pero es importante mencionar que no debería fijarse como el único objetivo o fin, de ahí que nace la importancia de que esta función guarde un nexo fundamental con las demás áreas de la organización (Block, Hirt & Danielsen, 2013).

Herramientas de la gestión financiera y su aplicación para la consecución de los objetivos financieros de la organización

eniendo claro los objetivos de la gestión financiera y las funciones del gestor o director financiero, a este respecto se puede indicar que el uso de herramientas financieras, facilitarán que a través de su análisis e interpretación se puedan tomar las decisiones que garanticen el eficiente manejo de la organización, (Pacheco-Coello, 2015) infiere que la gestión financiera podrá alcanzar sus objetivos a través de la elaboración del presupuesto, herramienta de gestión financiera, la cual consiste en la proyección de datos históricos de ingresos y gastos, sobre éste se debe prever la situación futura de la organización, y su planificación para conseguir que se alcancen esos resultados, sin embargo, surge la preocupación de que al basarse en datos históricos se mantenga la misma tendencia que pueda provenir de errores o ineficiencias organizacionales.

Así mismo, (Rincón-Soto, 2011) considera que el presupuesto es un análisis sistemático que permite prever los ingresos y egresos de recursos, es decir que a través de ellos se puede analizar el presente y futuro de un proceso financiero dentro de una organización, su importancia se ve aunada a la entrega de resultados como lo son los indicadores financieros, datos sobre rentabilidad, utilidad esperada y el flujo de efectivo. Para su elaboración se debe tener en cuenta todos aquellos aspectos relevantes como capacidad instalada, capacidad productiva, clientes, situación del mercado, mano de obra, tiempo, si bien todos estos aspectos pueden ayudar a pronosticar los posibles problemas a futuro también permite

tener claro aquellos desfases financieros que deberán superarse a través de la consecución de fuentes de financiamiento adecuados.

Su elaboración debe ser anual y ser evaluada comparándola con la del año anterior, (Pere, 2000), manifiesta que el presupuesto es una herramienta que contempla un plan detallado donde se realizan las previsiones de ingresos así como aquellas necesidades de recursos para un determinado período de tiempo, incluyendo posterior a ello las actividades de planeación y control, las cuales deberán ser llevadas a cabo por el gestor financiero, es ahí en donde podrá poner en marcha sus conocimientos y habilidades para la toma de decisiones oportunas.

Así mismo, (Muñiz, 2009) por su parte indica que la implementación del presupuesto constituye una herramienta que resulta de mucha utilidad para la gestión financiera, de hecho, se considera que es la de mayor utilidad, de ahí la importancia de que en toda organización se cuente con ella, sin embargo, en la gran mayoría no se han adoptado como una herramienta de gestión, muchas veces por la falta de claridad en su elaboración o propósito, en aquellas que se han adoptado por lo general se presentan inconsistencias o errores, como resultado de improvisaciones en su realización.

En resumen, se puede indicar que el presupuesto no es más que traducir los planes en dinero, es decir determinar el dinero que necesitará una organización para conseguir actividades planificadas o inversiones, partiendo principalmente de la cantidad de ingresos que necesiten generarse a fin de alcanzar todos aquellos costos o gastos necesarios (Picón-Vizhñay, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

Otra herramienta de gestión financiera, y que actualmente se encuentra en etapa de adopción y desarrollo dentro de las organizaciones es el Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, el cual es usado ampliamente en las organizaciones de Estados Unidos y poco a poco se han ido incorporando en las demás organizaciones de todo el mundo gracias a sus excelentes resultados, (Amo-Baraybar, 2011) manifiesta que el cuadro de mando integral es una técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a la realización de sus estrategias en objetivos capaces de medir y que se relacionen entre sí, permitiendo de tal modo que los activos intangibles tales como satisfacción de servicio al cliente, calidad, innovación, servicio al cliente y las habilidades de los empleados, se organicen estratégicamente.

Por su parte, (Kaplan & Norton, 2014) refieren que el cuadro de mando integral fija el desarrollo de la visión y estrategia de la organización en objetivos medibles y su transformación en indicadores estratégicos, coinciden con (Sanna, 2016) al referir que con la implementación del cuadro de mando integral se dio un cambio en el enfoque de las organizaciones, ya que permite tener una idea clara de los objetivos a corto y largo plazo así como sus estrategias, cambiando la perspectiva global de la misma, sin duda esta herramienta proporciona a los gestores financieros una nueva orientación no basada o fijada solo en los aspectos financieros. Se establece que el cuadro de mando integral apunta al análisis de cuatro dimensiones a saber:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva de procesos internos
4. Perspectiva crecimiento e innovación.

Como complemento de las herramientas de gestión financiera, tenemos el flujo de efectivo, el cual permite determinar en un período de tiempo determinado las entradas y salidas de efectivo, considerado como el estado financiero más importante para una organización, (Horngren, Sundem & Elliott, 2000) indican que el flujo de efectivo considera las acciones de efectivo de una organización tanto los ingresos como los egresos durante un período de tiempo determinado, haciendo énfasis en sus actividades operativas, de financiamiento y de inversión, su importancia radica en determinar la relación de la utilidad neta con los cambios de los saldos de efectivo, así como la capacidad de predecir los flujos en un futuro, la de poder cubrir las obligaciones con proveedores o pago de intereses, o dividendos, inversiones o financiamientos.

Por otra parte, (Magueyal-Salas, 2018) manifiesta que el flujo de efectivo abarca cierto misterio en su elaboración pues resulta difícil el tratar de revelar y vislumbrar los mecanismos contables, sin embargo una vez que se lo realiza constituye un complemento en las actividades de planeación y control financiero, así mismo, (Ortíz-Niño& Ortiz-Anaya, 2009) manifiestan que el flujo de efectivo son las entradas y salidas de efectivo, equivalentes de efectivo en un período determinado, se entiende como equivalentes de efectivo las inversiones a corto plazo, de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en ingresos de efectivo, con riesgos poco significativos de cambios en su valor, como propósitos del flujo del efectivo resaltan la presentación de información sobre ingresos y gastos, prevision de necesidades de efectivo y su manera de cubrirlas oportunamente, destino de los excedentes temporales de efectivo, posibilidad de cubrir obligaciones con sus acreedores, reparto de dividendos, el efecto de las inversiones fijas y su financiamiento.

En este sentido, (Busto-Marroquín, 2008) refiere que el flujo de efectivo se ha incorporado dentro de la estructura financiera de las organizaciones, con la finalidad de demostrar la capacidad de la misma en la generación de efectivo, y las necesidades de liquidez en un período determinado para aquellas actividades de operación, inversión y financiamiento. (Barajas-Nova, 2008) concuerda en las definiciones de los autores citados anteriormente, sin embargo expresa que el flujo de caja es conocido también como flujo de tesorería, recalcando su importancia en los movimientos de entradas y salidas del efectivo y su saldo al final del período, para lo cual ha considerado que puede ser usado para múltiples actividades.

Tabla 2
Objetivos del flujo de efectivo

Actividad	Objetivo
Control y Administración de la Organización	Capacidad para cubrir con sus pasivos financieros
Valoración de la Organización	Determinar el valor presente de la organización descontado la tasa de oportunidad del inversionista
Toma de decisiones	Aplicar decisiones eficientes para obtener los mejores resultados

Fuente: Barajas-Nova, 2008.

Sistema de costos y la estructuración de centros de costos, el mejor aporte a la gestión financiera

En la actualidad las organizaciones buscan ser más competitivas, alcanzar sus objetivos y metas, para ello es necesario que cuenten con un adecuado sistema de costos, los cuales han sido diseñados para acumular, analizar, clasificar, y contabilizar los diferentes costos en que se incurren en la elaboración, fabricación de bienes o servicios que se ofrecen al mercado. Es imperante que sus administradores puedan tener el conocimiento oportuno y realizar un adecuado control de los costos, de tal manera que puedan establecer planes relevantes para el control de las actividades, con ello garantizarán la estabilidad de las organizaciones frente a sus competidores (Peterson-vejar, 2002).

En concordancia, (Faga & Ramos-Mejía, 2006) refieren que los sistemas de costos constituyen todas aquellas alternativas usadas por las organizaciones que permiten agregar un adecuado valor a todos los bienes o servicios producidos, en cada una de las etapas o actividades, con lo cual podrán aplicar de manera eficiente aquellas consideraciones que les generen la posibilidad de obtener resultados positivos o en su defecto tomar las mejoras correctivas, velando siempre por conseguir que la organización pueda obtener sus metas para los cuales fue creada, y sobremanera garantizar a sus accionistas o inversionistas que su inversión está siendo llevada por el camino correcto lo cual se verá reflejado con la obtención de la maximización de sus utilidades.

Por su parte (Fuentes-Martínez, 2011) indica que los sistemas de costos constituyen un conjunto de métodos, normas y procedimientos que infieren en la determinación y análisis de los costos incurridos, así como en la interrelación en las diferentes actividades que permitan determinar su control, (Olavarrieta-de-la-Torre, 1999), manifiesta que mantener un análisis adecuado, conocimiento y control de los costos de una organización constituye de vital importancia, de ahí que se fundamenta la importancia de que no resulta suficiente que las organizaciones únicamente cumplan con sus obligaciones fiscales, con los

diferentes entes reguladores o con la presentación de estados financieros y contables, si bien es cierto la mayoría carece de un adecuado sistema de costos sin embargo, se cita la importancia de contar con ello, ya que sus componentes tales como la estimación de costos, la determinación de costos, los centros de costos, el control presupuestal y el costeo basado en actividades determinarán alcanzar el éxito de su administración.

Adoptar las mejores decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos financieros en una organización es sin lugar a dudas el reto más importante para sus administradores, pero para poder realizarlo deben contar no solamente con un sistema de costos sino con la información de centros de costos, sin embargo la mayoría de organizaciones presentan falencias, cuentan con poca información, o su estructura de información de centros de costos es débil, puede decirse que también proviene del resultado de contar con sistemas informáticos que no cubren las necesidades de la organización para obtener información que contribuya a la estructuración de centros de costos y su análisis de resultados, y es que debe entenderse que los sistemas informáticos han sido elaborados por técnicos con poco conocimientos contables y económicos, de ahí que se puede afirmar con certeza de que la información contable se ha destinado básicamente al cierre de sus estados financieros (Billene, 1999).

El eficiente control de costos de una organización va a depender de la estructuración de los diferentes centros de costos de acuerdo a las necesidades o requerimientos de sus administradores y los resultados que deseen conseguir, para ello es necesario que se realice el análisis para tener claro su concepto y poder establecer y definir los mismos, ya que es muy común que en la mayoría de organizaciones se presenten confusiones al relacionar los distintos departamentos como un centro de costo, (Malagón-Londoño, Galán-Morera& Pontón-Laverde, 2003) afirman que los: ¿centros de costos es el conjunto de recursos humanos, físicos, materiales, tecnológicos e informáticos que interactúan coordinadamente para prestar un servicio? (p. 419).

Por otra parte, (Santamaria-Benhumea, Herrera-Villalobos, Sil-Jaime, Santamaría-Benhumea, Flores-Manzur & Del-Arco-Ortíz, 2015) definen a los centros de costos por sus características, como el hecho de estar asignado a un responsable, poseer una ubicación física, una actividad semejante, objetivos propios, y una responsabilidad definida. Están compuestos o clasificados en costos de sectores finales, intermedios y generales, a través de los cuales se asignan y acumulan los costos a los diferentes bienes o servicios que se producen en una organización, la sumatoria de todos los costos directos e indirectos al final de un período determina el costo total de un centro de costo, con esta información se podrán realizar los análisis respectivos sobre su rentabilidad y la posibilidad de fijar su precio en el mercado.

Un análisis especial debe realizarse a la asignación de costos directos e indirectos que afectan a la determinación del costo total de un centro de costo, (Horngren, Datar & Foster, 2007) manifiestan que los costos directos son aquellos que representan el objeto del costo y que pueden ser identificados cuantitativamente o fácilmente medibles, mientras que

los costos indirectos son aquellos que no pueden ser medidos con facilidad y se deben realizar asignaciones basadas en prorrateos, pudiendo presentarse grandes tendencias de asignaciones imprecisas, lo cual sin una oportuna identificación de este tipo de errores puede conllevar a determinaciones de costos equivocados que darán como resultado poca rentabilidad del centro de costo analizado (Llivicura-Ávila, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

Como forma de disminuir o eliminar este tipo de equivocaciones en la determinación de costos totales por centros de costo, las organizaciones han considerado imperioso buscar los mejores sistemas de información apoyados con los grandes avances en la tecnología informática, sin lugar a dudas este aporte ha sido fundamental en su desarrollo, con lo cual pueden garantizar que sus sistemas de costos tendrán un mayor grado de exactitud al momento de la asignación de los costos directos e indirectos, es que también se debe sumar a esto, el contar con el correcto uso y asignación de los diversos recursos por parte de los responsables de cada área, aplicar las mejoras necesarias para evitar desperdicios, es decir todas estas consideraciones resultan de mucho valor a la hora de determinar la rentabilidad de los diferentes centros de costos (Toro, 2007).

Por último la manera en la que se aplica o se diseña una estructura de centros de costos en una organización según (Cuevas-Villegas, 2001) radica en la determinación correcta del costo unitario del bien o servicio que se comercializa, considerado el punto de partida para la fijación de los precios de venta, pues hoy en día en su mayoría para llegar a la fijación de éste, lo hacen a través de la investigación de los precios de los competidores o del mercado, si bien pueden llegar a contar con precios del mercado esto no le garantiza que se esté obteniendo rentabilidad en los mismos.

Por su parte, (Arata, 2009) coincide con la mayoría de autores que refieren como primer paso para la implementación de centros de costo, el de determinar las unidades de negocio o centros de costos que se consideren necesarias para alcanzar el objetivo deseado, se debe tener claro que no por más unidades de negocio que se fijen mejores resultados se obtendrán, por el contrario se debe tener muy claro las diferentes actividades, procesos productivos, de servicios o lo que se desea conocer, pues en base a ello se tendrá a ciencia cierta el mejor esquema de centros de costos que se verá plasmado en un plan de cuentas que permita obtener la adecuada información de costos y sobre la cual se permitirá realizar las correcciones, mejoras o tomar las mejores decisiones financieras que garanticen alcanzar la maximización de utilidades. De ahí la importancia de la administración que para su implementación considere como imperiosa la necesidad de contar con un adecuado departamento de costos, que garanticen su óptima implementación.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se empleó en la elaboración del presente trabajo fue de tipo no experimental, pues se basó en la observación de fenómenos de las organizaciones las cuales fueron analizadas y

explicadas posteriormente, tomando en consideración los criterios de cada organización. Es de tipo mixta, con un enfoque cuantitativo al recopilar la información que será analizada estadísticamente. En cuanto a los métodos, en la investigación se utilizaron el método inductivo y deductivo con la observación de los hechos de la organización que permitieron establecer conclusiones generales que serán aplicados en hechos particulares.

Se consideró de igual manera el método histórico y lógico para el desarrollo del marco teórico. Además, se utilizó el método analítico y sintético, mediante la transformación de las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones, finalmente se aplicó el método descriptivo y explicativo, a través de la descripción de los hechos y la explicación para su adecuada aplicación (Argudo-Tello, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

En cuanto a las técnicas de investigación se utilizaron las encuestas para el levantamiento de la información dentro de las organizaciones objeto del presente trabajo, a través de un cuestionario previamente elaborado que permitió investigar y analizar las variables estudiadas.

Universo de estudio y tratamiento muestral

Para el desarrollo de esta investigación se consideró como población o universo de estudio al personal gerencial, financiero, contable y jefes departamentales de las unidades de negocios de las organizaciones de servicios de salud privadas de la ciudad de Cuenca, y se determinó una población de 80 funcionarios, se hizo una segmentación por nivel de especialidad, dándose mayor énfasis a los que se encuentran en nivel 2 y 3, se trabajó con el 100% del universo.

Tratamiento estadístico de la información

Los datos que se obtuvieron en los cuestionarios mediante la utilización de los formularios de Google (<https://docs.google.com/forms/>) estos fueron procesados en tablas de datos que recogen las respuestas de los encuestados y se graficaron los principales resultados en el sistema Excel versión 2016, los mismos que demuestran los resultados de la investigación, mediante la estadística descriptiva.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos de investigación al personal de las organizaciones de servicios de salud privados en la ciudad de Cuenca, se muestran a continuación:

Información Contable

Toda organización debe contar con información contable que permita dar a conocer una perspectiva de la realidad económica de las mismas, sin embargo aún es frecuente que en la mayoría de ellas no se disponga de dicha información, lo que podría poner en riesgo los principios de oportunidad, relevancia y precisión de la información necesaria para la toma de decisiones.

Oportunidad

En la medición de la frecuencia con que se preparan los estados financieros, los resultados arrojan que más del 62.50% de las organizaciones aplican una frecuencia diferente a las comunmente utilizadas en la mayoría de organizaciones, lo cual refleja la importancia que están adoptando al momento de contar con información contable, sin embargo, aún se puede denotar que un 30% aplica una frecuencia trimestral, y una frecuencia de aplicación semestral y anual en un 3.75% cada uno respectivamente.

A esto se puede adicionar que el 86.25% de las organizaciones siempre validan la información que se les proporciona antes de plasmar su firma de responsabilidad, quedando aún un 12.5% que en su mayoría de veces lo realiza, y un 1.25% que no realizan ninguna validación lo cual podríamos catalogarlo como poco interés o demasiado grado de confianza en su administración. Un 73.75% de la población considera que la información que se presenta en sus estados financieros cumple con sus expectativas, mientras que el 23.75% considera que probablemente lo cumpla y un 2.5% se muestra indeciso. Con respecto a si los estados financieros de cada organización son uniformes y consistentes obtenemos que el 81.25% de su población considera que dicha información lo es, mientras que un 17.5% de la población estima que probablemente lo es, y por último el 1.25% están indecisos.

Relevancia

Al consultar si habían escuchado acerca de los centros de costos podemos apreciar que el 77.5% de la población, afirman que si habrían escuchado, mientras que un 15% alegan una alta probabilidad de haber escuchado sobre los centros de costos, y por otra parte los demás encuestados se mantienen indecisos, otros probablemente no y definitivamente no, es decir en un 3.75%, 2.5% y 1.25% respectivamente. En referencia a si consideraban importante la aplicación de centros de costos en las organizaciones de servicios de salud privados, obtenemos que el 85% manifiesta que definitivamente si consideran importante, un 12.5% por su parte consideran que probablemente si lo es y el 2.5% se muestran indecisos en su respuesta. Sobre la importancia de contar con información proveniente de un departamento o área de costos tenemos que el 87.5%

de la población considera en un alto grado como definitivamente si, y el 12.5% se muestra entre que probablemente si.

De igual manera se consultó sobre si consideran que se cuenta con suficiente información estadística confiable, sistemática y completa de las diferentes unidades de negocio o centros de costo, podemos apreciar que el 68.75% de la población considera que definitivamente si, un 17.5% alega que probablemente si cuentan con ello, el 8.75% consideran que probablemente no, mientras que el 3.75% y el 1.25% se muestran indecisos y otros que no cuentan con esta información respectivamente.

Se consultó sobre si el sistema informático con que se cuenta permite el desarrollo adecuado de estructuración de centros de costos, podemos apreciar que el 67.5% de la población considera que definitivamente si, el 27.5% se muestran entre probablemente si, y el resto de la población se muestran indecisos y entre probablemente no, es decir en un 2.5% respectivamente. Al realizar la consulta sobre el nivel de eficiencia de la aplicación de centros de costos influye en la rentabilidad de las empresas, obtenemos que el 87.5% consideran que definitivamente si, el 11.25% respondieron que probablemente si, y el 1.25% de la población se muestran indecisos. De esta forma, podemos observar que no todas las organizaciones encuestadas, cuentan o tienen un conocimiento claro sobre los centros de costos, o si bien manejan esta información aún se encuentran en proceso de implementación o estructuración que les permita poder proporcionar información precisa para tomar las mejores decisiones

Grado de satisfacción en la información para la gestión

Es importante conocer sobre el grado de importancia que tiene los estados financieros para las futuras proyecciones económicas de las empresas consultadas, obtenemos que el 65% de la población considera que es indispensable, y apenas el 35% consideran sumamente importante. El 93.8% de la población considera que es importante la transparencia de la gestión financiera dentro de sus organizaciones mientras que el 6.2% consideran que probablemente si es importante. Al consultar si la auditoria financiera incluye en la toma de decisiones económicas de su empresa, obtenemos que el 90% de la población considera que definitivamente si, el 9% por su parte indican que probablemente si y el 1% se muestra indeciso. Con esto podemos determinar que los encuestados consideran que el contar con información veraz de cada una de sus organizaciones permitirá un amplio desarrollo en la gestión financiera de las mismas.

PROPUESTA

Concluido el análisis de los resultados obtenidos, con la finalidad de la implementación de centros de costos se realiza la siguiente propuesta:



Figura 2
Esquema de la propuesta.
Fuente: Elaboración propia.

Centros de Costos

1. Herramientas de Gestión

Se propone la elaboración e implementación de presupuestos anuales, los cuales permitirán realizar las proyecciones tanto de ingresos como de gastos, para ello nos basaremos en aquellos datos históricos tomando en consideración aspectos relevantes como la capacidad instalada, capacidad utilizada, clientes, mercado, que permitan prever los posibles desfases financieros y adoptar las medidas necesarias.

Tabla 3
Presupuestos

Premisas
1.- Ingresos y Egresos
2.- Datos Macroeconómicos
3.- Definir objetivos de ventas
4.- Determinar gastos departamentales
5.- Considerar gastos de administración y operación
6.- Utilidad esperada

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto 2019												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas netas	\$ 1.179.707	\$ 1.159.482	\$ 1.348.738	\$ 1.126.679	\$ 1.052.153	\$ 994.696	\$ 1.185.369	\$ 1.410.780	\$ 1.099.699	\$ 1.308.914	\$ 1.174.346	\$ 1.173.388
Costo de Ventas	\$ 944.657	\$ 881.012	\$ 1.017.824	\$ 885.913	\$ 841.595	\$ 792.416	\$ 938.619	\$ 1.086.629	\$ 893.120	\$ 963.102	\$ 869.148	\$ 880.394
Utilidad Bruta	\$ 235.050	\$ 278.470	\$ 330.914	\$ 242.766	\$ 210.558	\$ 162.280	\$ 246.750	\$ 324.131	\$ 206.579	\$ 345.812	\$ 305.198	\$ 293.004
Gastos Operacionales	\$ 93.154	\$ 138.896	\$ 188.373	\$ 139.904	\$ 141.907	\$ 139.656	\$ 138.221	\$ 132.377	\$ 139.096	\$ 138.870	\$ 140.440	\$ 140.770
Gastos de Administración	\$ 88.895	\$ 134.437	\$ 133.915	\$ 135.445	\$ 137.448	\$ 135.198	\$ 133.763	\$ 127.918	\$ 134.638	\$ 134.411	\$ 135.981	\$ 136.311
Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Publicidad	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459	\$ 4.459
Gastos de Logística	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ 141.896	\$ 139.575	\$ 142.541	\$ 102.862	\$ 68.651	\$ 22.624	\$ 108.529	\$ 191.755	\$ 67.483	\$ 206.943	\$ 164.758	\$ 152.234
Gastos No Operacionales	\$ 26.094	\$ 26.094	\$ 26.094	\$ 26.094	\$ 26.141	\$ 26.174	\$ 26.198	\$ 26.476	\$ 26.339	\$ 26.571	\$ 26.094	\$ 26.094
Gastos Financieros	\$ 26.094	\$ 26.094	\$ 26.094	\$ 26.094	\$ 26.141	\$ 26.174	\$ 26.198	\$ 26.476	\$ 26.339	\$ 26.571	\$ 26.094	\$ 26.094
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos No Operacionales	\$ 18.928	\$ 17.088	\$ 21.575	\$ 23.867	\$ 21.597	\$ 18.996	\$ 31.313	\$ 29.573	\$ 25.633	\$ 27.775	\$ 23.634	\$ 23.634
Ingresos No Operacionales	\$ 18.928	\$ 17.088	\$ 21.575	\$ 23.867	\$ 21.597	\$ 18.996	\$ 31.313	\$ 29.573	\$ 25.633	\$ 27.775	\$ 23.634	\$ 23.634
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 134.730	\$ 130.569	\$ 138.023	\$ 105.635	\$ 64.107	\$ 15.446	\$ 113.644	\$ 194.852	\$ 66.777	\$ 208.147	\$ 162.259	\$ 149.775
Depreciación	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289	\$ 21.289
EBITDA	\$ 183.188	\$ 180.884	\$ 183.831	\$ 124.162	\$ 89.841	\$ 43.813	\$ 128.818	\$ 213.044	\$ 88.772	\$ 228.232	\$ 188.047	\$ 173.624

Figura 3
Presupuesto proyectado

	Total 2019 Presup.	Real 2019 Acumul.	Porcentaje
Ventas netas	\$14.175.943	\$14.501.625	102%
Costo de Ventas	\$10.994.429	\$11.590.045	105%
Utilidad Bruta	\$ 3.181.514	\$ 2.911.579	92%
Gastos Operacionales	\$ 1.671.663	\$ 1.947.010	116%
Gastos de Administración	\$ 1.588.160	\$ 1.885.368	119%
Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	-
Gastos de Publicidad	\$ 103.503	\$ 81.842	79%
Gastos de Logística	\$ -	\$ -	-
Utilidad Operacional	\$ 1.509.851	\$ 984.569	64%
Gastos No Operacionales	\$ 314.480	\$ 167.015	53%
Gastos Financieros	\$ 314.480	\$ 167.015	53%
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	-
Otros ingresos No Operacionales	\$ 283.613	\$ 204.099	72%
Ingresos No Operacionales	\$ 283.613	\$ 204.099	72%
Depreciación	\$ 255.777	\$ 230.701	90%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1.479.004	\$ 1.001.653	68%

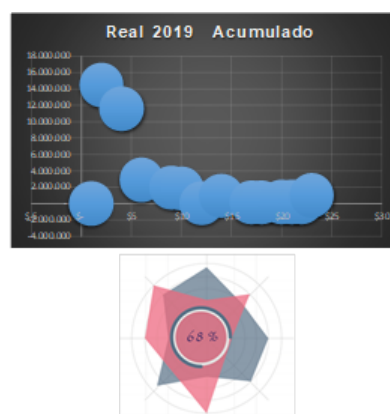


Figura 4
Presupuesto vs Resultados reales
Fuente: Elaboración propia

De igual manera, una herramienta imprescindible en las organizaciones es la elaboración de flujos de efectivo, en la cual se demostrará la capacidad de generación del efectivo durante un período de tiempo determinado por lo general un año, en éste debemos realizar mayor énfasis en las actividades de operación tales como aquellas actividades propias de los servicios de salud, financiación e inversión, ya que debemos tener presente que las constantes renovaciones tecnológicas exigen que este tipo de organizaciones se encuentren en constantes procesos de renovaciones de equipamientos médicos, software, adecuación de instalaciones, consideradas las de mayor impacto.

Supuestos	
Crecimiento Ingresos	
Año 2020	3,50%
Ingresos varios % Vtas	1,20%
Crecimiento costos	
% Contra las ventas	74,33%
Año 2020	0,4%
Crecimiento Gastos Operacionales	
% Contra las ventas	11,70%
Año 2020	0,1%
Gastos financieros	
Ventas con TC	0,2%
Tarjetas de crédito	6,00%
Línea de crédito Bco Gye	9,00%
Impuestos	
Participación empleados	15%
Impuesto a la renta	25%
Capital de trabajo	30%
Saldo inicial de caja	\$ 197.552
Inversión en activos	
Año 1	\$ 1.200.000
Año 2	\$ 300.000
Año 5	\$ 300.000
Año 8	\$ 300.000
Año 11	\$ 300.000
Año 14	\$ 300.000

Figura 5
Consideraciones Flujo de Efectivo

Una vez que se cuenten con el manejo de estas herramientas consideradas esenciales o de mayor importancia, se propone la implementación del cuadro de mando integral o conocido como Balanced Scorecard, la cual suma a las anteriormente indicadas la medición de activos intangibles como satisfacción del cliente, calidad, innovación, servicio al cliente y las habilidades de los empleados para organizarse de una manera estratégica.

[illegible]

Figura 6
Indicadores clave

2. Manejo de Recursos Financieros

Sin lugar a duda los recursos financieros de las organizaciones requieren un especial manejo y cuidado, es por ello que se propone la contratación de

un administrador o gestor financiero, quien deberá poseer la capacidad y habilidades necesarias para la administración de los mismos, la manera de conseguirlos, el costo que generaría, y sobre manera la rapidez en solventar y conseguir las mejores fuentes de financiamiento.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$12.210.132	\$11.346.294	\$13.536.195	\$ 1.034.495	\$1.227.518	\$1.192.199	\$1.299.055	\$1.183.527	\$1.237.940	\$1.156.864
Activo Corriente	\$ 3.878.458	\$ 2.930.226	\$ 4.173.160	\$ 310.348	\$ 368.255	\$ 357.660	\$ 389.717	\$ 355.058	\$ 371.382	\$ 347.059
% de Act' Ventas	32%	26%	31%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Requisito CT	\$ -948.232	\$ 1.242.934	\$ -3.862.812	\$ 57.907	\$ -10.596	\$ 32.057	\$ -34.658	\$ 16.324	\$ -24.323	

Figura 7
Análisis capital de trabajo
Fuente: Elaboración propia

3. Sistema de costos/estructura de centros de costos

Como solución a los problemas en la determinación de la rentabilidad de los diferentes bienes o servicios que se ponen a disposición en el mercado, se propone la implementación de sistema de costos a través de la estructuración de centros de costos, para lo cual se debe empezar por establecer con claridad y objetividad las unidades de negocios que cada organización considere imperantes dentro de su estructura productiva, así como la fijación de los responsables de cada unidad de negocio o centro de costo a quienes se podrá realizar el seguimiento para la consecución de resultados en dicha implementación.

Sin lugar a dudas y considerado talvez como el pilar fundamental para este proceso se propone la revisión del software utilizado en cada organización, de tal manera que se pueda establecer la capacidad y utilidad de esta herramienta a fin de tener claridad para determinar el momento preciso para el inicio o punto de partida. Como tercer elemento clave, se propone realizar las capacitaciones al personal contable para que puedan plasmar en los estados financieros respectivos la información más relevante.

Tabla 4
Estructuración centros de costos

Proyecto	Actividades	Responsable
Balances por centro de ingresos	1.- Revisar y definir nuevo plan de cuentas.	Dirección Financiera-Jefe Contabilidad
	2.- Estructurar nuevo plan de cuentas en sistema contable	Jefe Contabilidad
	3.- Creación de nuevos centros de costos	Jefe Contabilidad-Sistemas
	4.- Revisar asignaciones contables de los cargos de facturación.	Jefe Contabilidad-Jefes Departamentales
	5.- Reclasificación de nómina a los diferentes centros de costos.	Dirección Financiera-Jefe Contabilidad-Talento Humano
	6.- Revisión de asignaciones contables de nómina y depreciaciones.	Dirección Financiera-Jefe Contabilidad
	7.- Revisión de asignaciones contables de ingresos y gastos (Costo de Ventas)	Dirección Financiera-Jefe Contabilidad
	8.- Estado de Resultados por centros de costo.	Dirección Financiera-Jefe Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Determinación Unidades Estratégicas de Negocios

Unidades Estratégicas de Negocios
Cardiología
Emergencia
Endoscopia
Farmacia
Hospitalización
Imágenes Diagnósticas
Laboratorio
Nutrición
Quirófano
Uci Adulto
Uci Pediátrico
Uci Neo
Unidad de Fertilidad
Servicios Anexos

4. Toma de decisiones

El disponer de sistema de costos, mejora la frecuencia y calidad de información financiera, constituyendo de esta manera el insumo primordial en base a la cual los directivos se basarán para la toma de decisiones de la organización, pues el contar con información de calidad, el proceso de toma de decisiones también será de calidad, con ello se podrá garantizar el objetivo de los inversores o accionistas el cual es la obtención de la maximización de utilidades, para este efecto se propone la utilización de la Matriz X

Tema:			Equipo:			Fecha:		
Correlación			Correlación/Contribución			Responsabilidad		
			<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div>Tácticas</div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Estrategias</div> <div style="font-size: 4em; color: red; margin: 0 10px;">X</div> <div style="writing-mode: vertical-rl;">Procesos</div> </div> <div>Resultados</div> </div>			Miembros del Equipo		
						<p>Se utilizan símbolos para indicar la importancia de la correlación o contribución y el nivel de responsabilidad por ejemplo:</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-start;"> <div> Incidencia Alta</div> <div> Incidencia Media</div> <div> Incidencia Baja</div> </div>		
Correlación			Correlación/Contribución					

Figura 8
Matriz Hoshin-Kanri

CONCLUSIONES

La implementación de centros de costos en servicios de salud privados de la ciudad de Cuenca, facilitará la adopción de medidas necesarias enfocadas en la consecución de mejores resultados, y es que se vuelve imperioso contar con sistemas de gestión que permitan proporcionar información de calidad en base a la cual se puedan realizar escenarios o proyecciones financieras. Su desarrollo e implementación demanda un alto compromiso de las áreas involucradas ya que se debe considerar la inversión de la organización en proveer todas las herramientas necesarias para alcanzar este objetivo. Un factor importante a considerar, es la regulación del sector salud en lo referente a la imposición o restricción por la aplicación del tarifario, situación que si no es bien manejada en la determinación de los márgenes de rentabilidad en los servicios privados no permitirá que se pueda tener los mejores criterios para analizar la posibilidad de aceptar la aplicación al cien por ciento de dicha regulación.

Sin embargo, en la actualidad la mayoría de organizaciones a sabiendas de la importancia de contar con centros de costos aún siguen manteniendo en su metodología de análisis plantillas de cálculo, o la fijación de precios a través de la consulta de la competencia o valor del mercado, dejando entrever la falta de iniciativa por realizar cambios estructurales que les permitan obtener una mejora continua.

Agradecimientos

Al personal gerencial, financiero, contable y jefes departamentales de las unidades de negocios de las organizaciones de servicios de salud privadas de la ciudad de Cuenca por el apoyo en la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Amo-Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. [The Balanced Scorecard] Madrid: Esic Editorial. Recuperado de <https://n9.cl/pw2q>
- Araque, F. (2018). *Gestión de costos y ganancias*. [Cost & Profit Management] Performance Empresarial. Recuperado de <https://n9.cl/02c9>
- Arata A., A. (2009). *Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales*. [Engineering and management of operational reliability in industrial plants]. Santiago de Chile: RIL Editores. Recuperado de <https://n9.cl/g3gu>
- Argudo-Tello, K. J., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Evaluación de Control Interno en Riesgos Estratégicos para la Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. [Evaluation of Internal Control in Strategic Risks for the Planning Direction of Cuenca University]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 67-96. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.372>
- Baena-Toro, D. (2014). *Análisis financiero. Enfoque y Proyecciones*. [Financial Analysis. Approach and Projections] Bogotá: Ecoe ediciones. Recuperado de <https://n9.cl/r0e1>
- Barajas-Nova, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. [Finance for non-financiers] Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://n9.cl/3r9x>
- Billene, R. (1999). *Análisis de Costos*. [Cost analysis]. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo. Recuperado de <https://n9.cl/70gx>
- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de la Administración Financiera*. [Fundamentals of Financial Administration]. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://n9.cl/hed5>
- Busto-Marroquín, B. (2008). *Prácticum Contable*. [Accounting Practicum]. España: Lex Nova. Recuperado de <https://n9.cl/2n4l>
- Calleja-Pascual, J. L. (1995). *La Información Económico Financiera en la Empresa: Importancia del Sistema Contable*. [The Financial Economic Information in the Company: Importance of the Accounting System]. Recuperado de <https://n9.cl/w4ku>
- Córdoba-Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera*. [Financial management]. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado de <https://n9.cl/1k8f>

- Cuevas-Villegas, C. F. (2001). *Contabilidad de costos*. [Cost accounting] Bogotá: Pearson, Educación de Colombia Ltda. Recuperado de <https://n9.cl/ma-da>
- De-Pablo-López, A. (2010). *Gestión Financiera*. [Financial management] Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A. Recuperado de <https://n9.cl/3210>
- Faga, H. A., & Ramos-Mejia, M. E. (2006). Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. [How to know and manage your costs to make profitable decisions] Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://n9.cl/7z0un>
- Fuentes-Martínez, A. M. (2011). *Análisis del sistema de costos en una empresa productora de pastas alimenticias*. [Analysis of the cost system in a company that produces pasta] Contribuciones a la Economía, 1. Recuperado de <https://n9.cl/sbt6>
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. [Financial Management Principles] México: Pearson Educación. Recuperado de <https://n9.cl/1ji5j>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos un enfoque gerencial*. [Cost Accounting a management approach]. México: Prentice Hall. Recuperado de <https://n9.cl/ofaa>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. [Introduction to Financial Accounting]. México: Pearson Educación de México. Recuperado de <https://n9.cl/qbp4i>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018). *Establecimientos Hospitalarios Públicos y Privados en Ecuador*. [Public and Private Hospital Establishments in Ecuador] Recuperado de <https://n9.cl/elgg>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2017). *Cuentas satélites de los Servicios de Salud 2007-2014*. [Satellite accounts of the Health Services 2007-2014] Recuperado de <https://n9.cl/thb5>
- Iturralde, P. J. (2015). *Privatización de la Salud en Ecuador*. [Privatization of Health in Ecuador]. Recuperado de <https://n9.cl/dao2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). El Cuadro de Mando Integral. [The Balanced Scorecard] España: Grupo Planeta. Recuperado de <https://n9.cl/396s>
- Llivicura-Ávila, H. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Criterios de asignación de gastos para el soporte técnico en la industria manufacturera de línea blanca. [Expense allocation criteria for technical support in the white goods manufacturing industry.]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 153-179. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.376>
- Magueyal-Salas, J. L. (2018). *Estado de flujos de efectivo, un misterio resuelto*. [Statement of cash flows, a mystery solved] México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://n9.cl/ieqd>
- Malagón-Londoño, G., Galán-Morera, R., & Pontón-Laverde, G. (2003). *Auditoría en Salud para una Gestión Eficiente*. [Health Audit for Efficient Management] Bogotá: Editorial Médica Panamericana. Recuperado de <https://n9.cl/nepn>
- Muñiz, L. (2009). Control presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. [Budget control, planning, preparation and

- monitoring of the budget]. Barcelona: Bresca Editorial. Recuperado de <https://n9.cl/ilp8>
- Navarro-Castaño, D. (2003). *Temas de Administración Financiera*. [Financial Management Topics] Manizales: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://n9.cl/qosa>
- Olavarrieta-de-la-Torre, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización para la pequeña y mediana empresa*. [General concepts of productivity, systems, standardization for small and medium enterprises]. México: Universidad Iberoamericana. Recuperado de <https://n9.cl/2bo7>
- Ortíz-Niño, D. A., & Ortiz-Anaya, H. (2009). *Flujo de Caja*. [Cash flow] Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <https://n9.cl/8oge>
- Pacheco-Coello, C. E. (2015). *Presupuestos un enfoque gerencial*. [Budgets, a management approach] México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://n9.cl/35y7a>
- Pere, N. (2000). *Elaboración y control de presupuestos*. [Preparation and control of budgets]. España: Gestiones 2000. Recuperado de <https://n9.cl/6szun>
- Pérez-Carballo-Veiga, J. F. (2015). *La Gestión Financiera de la Empresa*. [The Financial Management of the Company] Madrid: Esic Editorial. Recuperado de <https://n9.cl/ny5v4>
- Peterson-Véjar, G. (2002). *Contabilidad de costos por procesos*. [Process cost accounting] México: Universidad Autónoma de Baja California
- Picón-Vizhñay, J., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). Plan de expansión empresarial para la Empresa Transnexos del Grupo Industrial Graiman. [Business expansion plan for the Transnexos Company of the Graiman Industrial Group]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 274-308. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.459>
- Rincón-Soto, C. A. (2011). *Presupuestos Empresariales*. [Business Budgets]. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://n9.cl/uu5y>
- Sánchez-Cabrera, A. (2006). Análisis Crítico de la Estructura Organizacional en las OFCC. [Critical Analysis of the Organizational Structure in the OFCC]. *Gestión Económica, Gestión Financiera y enfoque de administración en las organizaciones de carácter social*. Recuperado de <https://n9.cl/u109>
- Sanna, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. [The Balanced Scorecard] España: 50 minutos. Recuperado de <https://n9.cl/a7ns2>
- Santamaria-Benhumea, A. M., Herrera-Villalobos, J. E., Sil-Jaime, P. A., Santamaría-Benhumea, N. H., Flores-Manzur, M. A., & Del-Arco-Ortíz, A. (2015). Estructura, sistemas y análisis de costos de la atención médica hospitalaria. [Structure, systems and cost analysis of hospital medical care] Recuperado de <https://n9.cl/sqcnq>
- Terrazas-Pastor, R. A. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. [Financial Management Model for an Organization] Recuperado de <https://n9.cl/0iov>
- Toro, F. J. (2007). *Costos y Presupuestos con base en tareas*. [Task Based Costs and Budgets] Recuperado de <https://n9.cl/cohthf>

- Van-Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. [Fundamentals of Financial Administration]. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://n9.cl/1pw9>
- Fajardo-Ortíz, M., & Soto-González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. [Business Financial Management] Machala: UTMACH. Recuperado de <https://n9.cl/l578d>