

# **REORGANIZACIÓN EN BASE A PROCESOS Y ELABORACIÓN DE COSTOS EN HOSPITALES VETERINARIOS**

**Renán P. Mena P. MVZ**

*Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio. Maestría en Administración Gerencial Hospitalaria, P.O.BOX 171-5-231B, Fax: 5932 2338364, [marketing@espe.edu.ec](mailto:marketing@espe.edu.ec)*

[rm-vet@hotmail.com](mailto:rm-vet@hotmail.com) / [rmena@allpets-ec.com](mailto:rmena@allpets-ec.com)

## **RESUMEN**

La deficiencia en el manejo de la gestión administrativa y financiera a nivel de las clínicas y hospitales veterinarios del Ecuador es una realidad a nivel nacional en este tipo de hospitales, teniendo como raíz la pobre preparación en gestión del médico veterinario desde su inicio a nivel universitario y luego en el ejercicio profesional donde se especializa y capacita en el aspecto técnico más no en la gestión administrativa.

El presente trabajo se realizó en el Hospital Veterinario “All Pets”, en donde sus características organizacionales y estructurales demostraron que la gestión de la clínica tiene ciertas falencias, siendo un ejemplo de nuestra realidad nacional y de Latinoamérica lo cual nos obligó a evaluar y a proponer cambios radicales para este tipo de centros hospitalarios.

Entre los aspectos más determinantes en donde se encontraron deficiencias están: los relacionados con la parte operativa originados por el desconocimiento de las funciones del personal al no contar con un manual de funciones del talento humano; deficiente control y evaluación de las actividades realizadas; el no registro y la falta de control en el manejo de inventarios; la falta de planificación no orientada en base a metas y objetivos, entre otros.

Es así que en este trabajo se propone la reorganización del Hospital. La propuesta incluye el diseño, elaboración y documentación de procesos con sus respectivos indicadores de gestión, realizando cambios desde una organización vertical a una horizontal o gestionada por procesos. Una vez determinados los procesos y subprocesos en base a protocolos de trabajo estandarizados, se han determinado las principales actividades (servicios/productos), los cuales son realizados de forma cotidiana generando costos unitarios por actividad que hasta la presente investigación eran desconocidos, la facturación se realiza de manera aproximada provocando incertidumbre respecto de la eficiencia de los servicios que brinda el hospital.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, médico veterinario, planificación, organización, procesos.

## ABSTRACT

The deficiency in administrative and financial management in veterinary hospitals of Ecuador is a reality at national level in this type of hospitals, being a result of poor veterinary management schooling at universities and aggravated in practice where the specialization and capacitation is on the technical preparation but not in management training.

This work was implemented at the “All Pets” Veterinary Hospital as it complied with the organizational and structural characteristics where it was found that clinical management has certain shortcomings which reflect the reality of Latin American hospitals. This situation forces us to assess and propose radical for this type of centers.

The most relevant factors where deficiencies were found are: operational problems due to the ignorance of the duties the staff has; poor monitoring and evaluation of activities, the lack of registers and control with; the lack of planning not based on goals and objectives, among others.

Thus, this study proposes the reorganization of the Hospital including the design, development and documentation of processes with their corresponding indicators, making changes from a vertical to a horizontal model. Certain processes and threads, based on standardized work protocols, have been identified as key activities (services / products), which are performed daily generating unit costs per activity which were unknown and billed approximately creating uncertainty in the efficiency of the services that and the hospital provides.

**KEYWORDS:** Management, a Veterinarian, planning, organization, processes.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador al igual que en el resto del mundo se experimenta un notable crecimiento de los centros de negocios dedicados al cuidado de la salud y el bienestar de las mascotas. Entre estos centros se encuentran los hospitales veterinarios, los que se caracterizan por la prestación de servicios médicos para mascotas en sus diferentes aspectos y especialidades, diferenciándose además por la infraestructura, el equipamiento y la organización de las clínicas veterinarias que constituyen el 95% de centros de atención veterinaria en nuestra ciudad (Fierro, 2012).

El Hospital Veterinario All Pets ® es un centro que brinda atención médica para mascotas desde 1999. Se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Quito, cuenta con una marca registrada que caracteriza su identidad; este centro ofrece atención ininterrumpida las 24 horas del día, durante todo el año, poniendo a disposición de sus

clientes su cartera de servicios y productos para la salud de sus mascotas. Si bien la infraestructura, el equipamiento y los recursos disponibles en el hospital veterinario All Pets se encuentran en buen estado, se ha determinado que la falta de protocolos de las diferentes actividades obliga en primera instancia a no efectuarlo.

Un común denominador en la mayoría de estos centros de atención es que el propietario de la clínica u hospital son veterinarios ejerciendo el cargo de gerentes, constituyéndose en una causa de detrimento del tiempo dedicado a la gestión administrativa y financiera. Muchos centros como el Hospital Veterinario All Pets ® han profesionalizado más su gestión técnica, con una consecuente mejora en la realización y en el control de las actividades de servicios de salud animal. Sin embargo, como se demuestra en el estudio realizado, “en este hospital existe un largo camino por recorrer para afianzar técnicas administrativas y financieras coherentes para este tipo de institución de salud veterinaria en particular” (Colegio de Veterinarios de León, 2003).

Es muy importante tener en cuenta que del 100 % de clientes de los hospitales veterinarios aproximadamente el 75% de clientes son propietarios de perros y otro 25% de gatos, y ellos acuden con sus mascotas a los centros de atención a los que los prefieren por su infraestructura, equipamiento, servicio integral y entre otros factores por la calidad de atención que reciben. Las dos fuentes principales de ingresos para la mayoría de centros veterinarios son la vacunación y las consultas con cerca del 60% del total de atenciones. Por su parte en el Hospital Veterinario All Pets una fuente importante de ingresos lo constituyen los servicios de emergencia y de diagnóstico. Estos datos parecen ser la realidad del hospital ya que no existen datos totalmente objetivos y reales, sean estos indicadores de gestión o indicadores financieros que puedan aseverar esta afirmación.

## **METODOLOGÍA**

El presente proyecto se sustentó en una investigación de carácter descriptivo. Comparto la afirmación del Dr. Cesar Bernal (Bernal Torres, 2006), respecto de este tipo de investigación ya que ha sido una reseña de rasgos, cualidades y atributos de la población objeto de estudio. Se utilizaron técnicas de recolección de información como las fuentes primarias y secundarias.

Se realizó una recopilación de información a través de encuestas y entrevistas tanto a propietarios de los pacientes como a los profesionales que trabajan en el las diferentes áreas y servicios del hospital entre ellos médicos y personal administrativos.

Para conocer la situación actual por áreas, su productividad y desempeño, se utilizaron los formatos pertinentes para realizar el levantamiento de información de las actividades y de las estadísticas que se realizan en cada servicio, a través de lo cual y utilizando los datos bibliográficos así como los conocimientos adquiridos en la maestría se procedió a realizar un análisis situacional, el diseño, elaboración y diagramación de procesos y la elaboración de costos utilizando herramientas informáticas como:

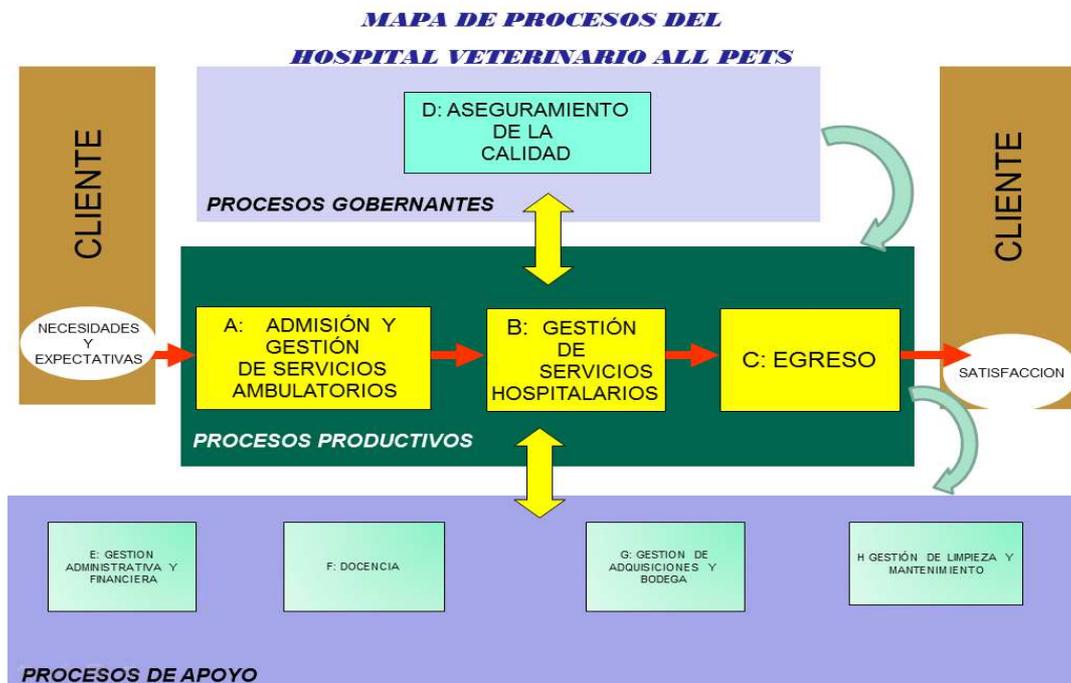
Microsoft Word 2010, Microsoft Power Point 2010, Microsoft Excel 2010, Microsoft Visio 2010 y SPSS versión 18.

Finalmente se presenta una propuesta de gestión en base a procesos, se realizó el manual respectivo y se entrega un sistema de costeo para que siga siendo utilizado posteriormente en el hospital.

## RESULTADOS

Como parte de la propuesta para cumplir con el “Plan de reorganización y elaboración de costos de los servicios de atención veterinaria del Hospital All Pets”, se realizó el diseño, elaboración y diagramación de los procesos y subprocesos en los servicios operativos y administrativos del hospital. Se establecieron seis servicios operativos: Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización, Cirugía, Imagenología y Laboratorio y los servicios del área Administrativa y Financiera además del Servicio de Limpieza y mantenimiento, con esta distribución se plantea un nuevo organigrama estructural en el cual se intenta realizar un cambio de enfoque orientado hacia una organización dirigida bajo un modelo horizontal o bajo procesos (mapa de procesos, ver gráfico No.1), siguiendo la tendencia de organización que actualmente se emplea en los centros de salud de medicina humana (Sescam, 2002).

**Gráfico No. 1 Mapa de Procesos del Hospital Veterinario All Pets**



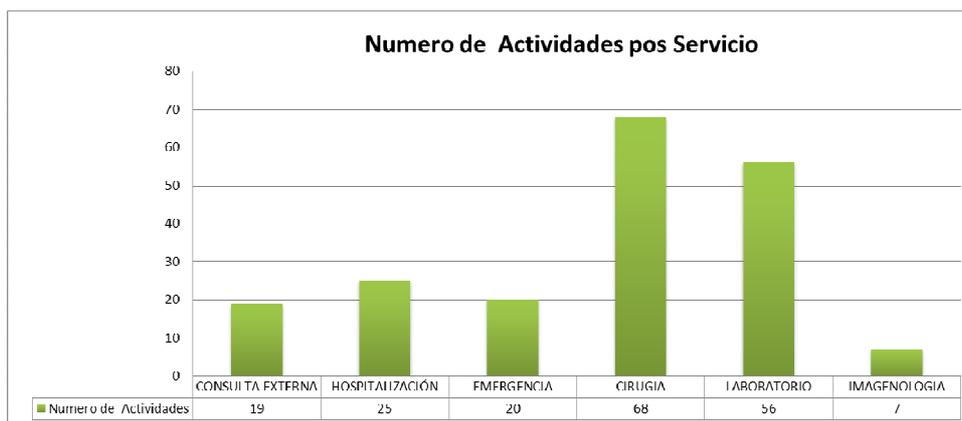
Fuente: Hospital Veterinario All Pets  
Elaboración: El Autor (2012)

Establecido así los servicios se realizó el diseño, documentación y diagramación de los procesos operativos y administrativos del hospital, generándose 8 macroprocesos, 19 procesos y 33 subprocesos. Cada subproceso está elaborado a partir de las diferentes actividades realizadas en las áreas o servicios específicos y a cargo de un responsable quién es el líder o dueño del proceso. De la misma manera cada subproceso tiene definidos los indicadores a través de los cuales se busca evaluar la eficacia y la eficiencia de cada uno de ellos y de esta manera poder determinar los procesos críticos que eventualmente pondrán en riesgo la calidad de atención del paciente y/o la productividad del servicio al que pertenecen.

Durante el proceso constructivo de este trabajo se estableció la adopción de medidas y/o soluciones técnicas que se estimaron necesarias en el diseño para la conclusión de este proyecto de manera satisfactoria; un claro ejemplo es la realización de protocolos de trabajo definidos luego de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica y discutidos en juntas médicas continuas.

Por otro lado se desarrolló y graficó el Modelo SICOH (Sistema de Costos Hospitalarios), hasta la presentación de este estudio se desconocía el costo de cada producto y servicio ofertado, situación que afrontan casi todos los hospitales y clínicas veterinarias del país. Para la elaboración de costos se consideraron los métodos a seguir, el Sistema de Costeo Basado en Actividades (Sistema ABC, Activity Based Costing) (López Mayorga, 2003). El primer paso para costear fue la determinación de 195 actividades, productos y servicios, las cuales se encuentran distribuidas conforme se demuestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 2 Descripción del número de Actividades por Servicio generadas en el Hospital Veterinario All Pets.**



Fuente: Hospital Veterinario All Pets  
Elaboración: El Autor (2012)

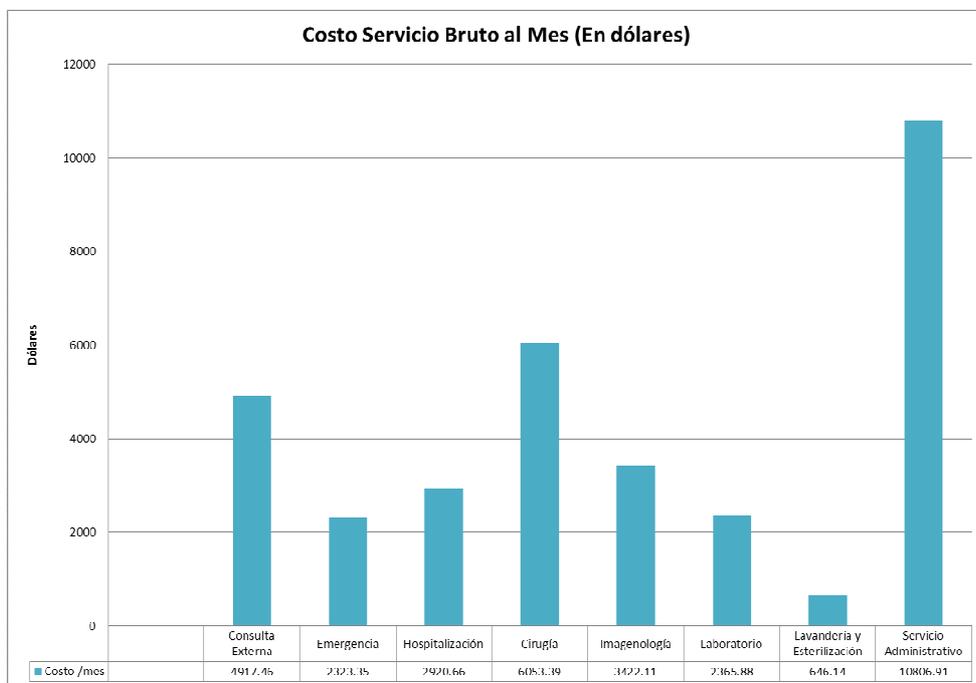
Como parte de la metodología se realizó los cálculos correspondientes a los costos directos e indirectos en los siete servicios identificados, obteniendo como producto el

Costo General del Hospital al mes con un valor de 21809,48 dólares (100% costo general). El 45,78% de los costos del hospital corresponden al servicio administrativo, mientras el 54,22% corresponde a los servicios operativos del hospital.

Una vez realizado el cálculo de los costos en los diferentes servicios y por actividades se realizó un resumen en forma individual y posteriormente en base a la información de los resúmenes correspondientes se estableció el consolidado general del hospital en el que se puede apreciar la estructura de costos totales y unitarios de las actividades que en ese servicio se realizan, el costo por servicio puede ser verificado en el Gráfico No.3.

Además esta información nos sirve para realizar análisis de tipo financiero y económico determinante a la toma de decisiones de tipo gerencial y de planificación.

**Gráfico No. 3 Costo Total Bruto del Servicio al Mes (en dólares)**



Fuente: Hospital Veterinario All Pets  
Elaboración: El Autor (2012)

Una vez elaborados los costos generales se procedió a determinar el costo directo de cada actividad tomando en cuenta los protocolos de trabajo, posteriormente se sumaron los costos indirectos del servicio y del hospital en general dando como resultado el *costo unitario por actividad*.

La determinación del costo unitario de cada una de las actividades se llevó a cabo en todos los servicios, a manera de ejemplo se expone a continuación el cálculo del costo

unitario de la actividad del servicio de imagenología, el cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla No.1 Costos Unitarios por Actividades del Servicio de Imagenología**

| DISTRIBUCION COSTO POR ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE IMAGENOLOGIA |               |                      |                    |                     |                 |                  |                       |                     |
|---|---------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------|
| Actividad   | N= activ. Mes | Costo Neto Actividad | Subt.Cost.Ac t.Mes | Costo Ind. Servicio | Subt. Actividad | Costo Ind. Hosp. | Costo Total Actividad | Cos.Unit. Actividad |
| Estudio Radiográfico 1 toma                                     | 120           | 1.95                 | 234                | 175.79              | 409.79          | 313.79           | 723.58                | 6.03                |
| Estudio Radiográfico 2 tomas                                    | 60            | 2.5                  | 150                | 112.69              | 262.69          | 201.14           | 463.83                | 7.73                |
| Estudio Radiográfico 1 toma + Sedación                          | 15            | 4.38                 | 65.7               | 49.36               | 115.06          | 88.10            | 203.16                | 13.54               |
| Estudio Radiográfico 2 tomas + Sedación                         | 10            | 5.43                 | 54.3               | 40.79               | 95.09           | 72.81            | 167.91                | 16.79               |
| Estudio Radiográfico Contrastado 3 tomas                        | 2             | 23.21                | 46.42              | 34.87               | 81.29           | 62.25            | 143.54                | 71.77               |
| Estudio Ecográfico  | 70            | 7.05                 | 493.5              | 370.74              | 864.24          | 661.76           | 1526.01               | 21.80               |
| Estudio Ecocardiográfico  | 25            | 12.35                | 308.75             | 231.95              | 540.70          | 414.02           | 954.72                | 38.19               |
| <b>Suman</b>  |               |                      | 1352.67            | 1016.20             | 2368.87         | 1813.88          | 4182.75               | 175.85              |
| <b>Costo indirecto general adm.Hosp</b>                         |               |                      |                    | 890.85              |                 | 2147.83          |                       |                     |

Fuente: Hospital Veterinario All Pets  
Elaboración: El Autor (2012)

Luego del costo unitario por actividad se estableció el *Precio Base por Actividad* tomando en cuenta la Tmar (Tasa mínima aceptable de retorno), del 12,67%.

### DISCUSIÓN

El deficiente manejo administrativo de las clínicas y hospitales veterinarios es un problema que se generaliza a nivel nacional. En el Hospital Veterinario All Pets se ha determinado que los esfuerzos encaminados a manejar un sistema organizado y controlado han sido grandes y muy fructíferos ya que debido a esto se ha consolidado como uno de los mejores hospitales veterinarios del país, sin embargo se han observado serias deficiencias en la organización las cuales deben ser corregidas para incrementar su eficacia, su eficiencia.

La implementación de procesos en este tipo de empresa debe ser realizada de manera paulatina, con lo que se disminuye el impacto en la calidad de servicio generada durante el periodo de transición desde una organización vertical a una horizontal, ya que se ha determinado que el diseño de procesos en hospitales veterinarios es posible. De acuerdo a lo citado por (Aguledo Tobón, 2008), la gestión por procesos en las empresas de salud mejoran el desempeño, la organización y la productividad de cada uno de los servicios hospitalarios.

Hasta la actualidad en nuestro país aparentemente no se ha realizado un estudio enfocado a la obtención de los costos de los servicios hospitalarios veterinarios, y en

general el cobro de los servicios en las clínicas y hospitales veterinarios se ha realizado estableciéndolos en función de la competencia o a través de cálculos muy superficiales produciendo afectaciones erróneas en los hospitales.

Como parte de la propuesta de esta investigación se ha establecido el primer tarifario en base a costos reales tomando en cuenta las condiciones reales de nuestro país, el mismo que puede ser utilizado como referencia a la hora de establecer una lista de precios en hospitales de similares características.

Luego de realizar un análisis comparativo del costo unitario por actividad con los precios que actualmente se cobran en el hospital se determinó que existe un 7,69% de actividades por las cuales se está cobrando un precio que es inferior a su costo de producción, estas actividades se centran principalmente en los servicios de hospitalización y emergencia. Si visualizamos esta deficiencia desde el punto de vista económico y financiero este es un porcentaje totalmente elevado el cual a mediano plazo puede ocasionar pérdidas de recursos importantes.

### **AGRADECIMIENTOS**

A la Economista Rosa López Mayorga (excelente y abnegada profesora Tutora de esta Tesis) y al Dr. Luis Maldonado Arteaga. Por su excelente y muy acuciosa guías por la ayuda desinteresada brindada durante el desarrollo de este trabajo de investigación, transmitiéndome su amplio conocimiento y aplicando su vasta experiencia para enmendar las discrepancias encontradas en el mismo y generar por lo tanto un documento con alta calidad académica que aspiro sirva de referencia para los Médicos Veterinarios que día a día se dedican al manejo y a la gestión de clínicas y hospitales de mascotas.

### **CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO**

La elaboración e implementación de procesos y costos hospitalarios son estrategias administrativas aplicables a las clínicas y hospitales veterinarios del Ecuador, a través de las cuales el camino hacia la obtención de metas y objetivos va a ser más claro y dinámico, generando un “panorama de gestión administrativa estandarizado”, aplicable para todos los servicios, en el que se alineen todos los esfuerzos de los colaboradores enrumados hacia un mismo fin, enmarcados en la planificación, fiscalización y la obtención de datos que midan con eficacia los procesos, retribuyendo de esta manera con excelentes estándares de atención, la confianza en nosotros depositada por parte de los propietarios de nuestros pacientes las mascotas.

Se propone a mediano plazo elaborar “un trabajo para la estandarización de protocolos de atención en las clínicas y hospitales veterinarios de todo el país”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguledo Tobón, L. (2008). *Gestión por Procesos*. Medellín: Icontec.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, humanidades y ciencias sociales*. México; Colombia: Pearson Educación.
- Colegio de Veterinarios de León. (13 de Diciembre de 2003). *Colegio de Veterinarios de León*. Obtenido de leon@colvet.es: <http://www.leon@colvet.es>
- Fierro, G. (2012). *Comunicación Personal*.
- López Mayorga, R. (2003). *Sistema de Costos Hospitalarios (SICOH)*. Quito: Quality Print, PUCE.
- Martinez, C. C. (2006). *Gestión de procesos asistenciales Aplicacion práctica*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Sescam. (21 de octubre de 2002). *Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria*.
- Ministerio de Salud. (2010). *Indicadores Básicos de Salud Ecuador 2010*. 18. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2011). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos*. Quito.