

"Este trabajo ha sido aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCo".

**XVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS
EN POLICONSULTORIOS**

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

Autores

Rubén Ernesto Galle (Socio activo)

Diego Erben (Socio activo)

Javier Alejandro Orellana (Socio activo)

Tandil, Octubre 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN POLICONSULTORIOS.....	1
3. CONCEPTOS BÁSICOS DE COSTOS Y GESTIÓN	2
3.1 Proceso de producción.....	2
3.2 Concepto económico de Costo.....	5
3.3 Contribución Marginal	6
3.4 Indicadores	6
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	6
4.1 Revolución Digital y Transformación Digital.....	7
4.2 Arquitectura digital para Policonsultorios.....	7
5. DETERMINACIÓN Y GESTIÓN DE COSTOS.....	9
5.1 Determinación del costo promedio de consultas y prácticas.....	11
5.2 Determinación del resultado económico mensual	12
5.3 Estructura de Costos.....	13
5.4 Indicadores por especialidad.....	14
5.5 Indicadores por profesional	14
5.6 Punto de equilibrio.....	15
5.7 Análisis de Eficiencia.....	15
5.8 Análisis de Capacidad.....	16
5.9 Toma de decisiones	17
6. CONCLUSIONES	19
7. BIBLIOGRAFIA.....	20

“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN POLICONSULTORIOS”

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

RESUMEN:

La actividad de Policonsultorios, entendida como un conjunto de acciones organizadas para brindar servicios de salud de atención primaria (en distintas especialidades) y de contratación directa con obras sociales, es bastante novedosa y se ha insertado en el sistema de salud de la provincia de Buenos Aires hace aproximadamente 4 años. Asimismo, se ha creado una Asociación al efecto que nuclea a las empresas que desarrollan la actividad y funciona como nexo con la obra social.

La Asociación mencionada, nos solicitó el diseño de un sistema de gestión de costos y consecuentes cursos de capacitación a gerentes y/o directivos de las citadas empresas, a efectos que los mismos puedan llevar a cabo su negocio con conocimiento de herramientas de gestión e información que les sea de utilidad para tomar decisiones y gestionar de manera eficiente la actividad.

En este sentido, se realizó la capacitación basada en el sistema de información y gestión aludido, en tres capítulos:

- a. Conceptos básicos de costos y gestión.
- b. Sistemas de información.
- c. Determinación y gestión de costos.

Se utilizaron conceptos y definiciones de la Teoría General del Costo para la comprensión del proceso productivo y la determinación del costo de los objetivos productivos, como así también herramientas que brinda el Análisis Marginal para gestionar y tomar decisiones.

Palabras claves: Policonsultorio, Costos, Gestión, Sistema de información, Eficiencia.

“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN POLICONSULTORIOS”

1. INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo tiene como objetivo compartir una experiencia profesional que se obtuvo con el dictado de un curso de capacitación a propietarios y gerentes de “Policonsultorios” que tienen convenio con una obra social de la provincia de Buenos Aires.

El curso fue encomendado por la Asociación Civil de Establecimientos Ambulatorios y Policonsultorios Privados (ACEAPP), la cual asocia a establecimientos de salud que proveen servicios médicos de atención primaria bajo determinadas normas.

Desde el año 2020, y en el marco del Programa Integral de Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención de la Salud, la obra social viene realizando convenios con policonsultorios privados con el fin de mejorar los procesos prestacionales a sus afiliados bajo un enfoque de atención integrada.

En cada convenio se establecen las normas de atención y procedimiento, donde el Policonsultorio se compromete a brindar - a través de sus profesionales - el primer nivel de atención médica a los afiliados de la Obra Social, y esta como contraprestación se obliga, mediante un sistema de pago por prestación, a abonar las consultas y prácticas que se realicen en el policonsultorio¹.

Los afiliados que se atienden en estos policonsultorios tienen cobertura del cien por ciento (100%), es decir que no deben abonar suma alguna de dinero en concepto de copago o diferencial.

El programa referenciado también contempla el uso de tecnologías electrónicas (credencial, token, receta digital, entre otras) por parte de los profesionales actuantes en los policonsultorios, estableciéndose un pago complementario (a los policonsultorios) de 15% adicional sobre el valor de la consulta profesional si se cumple con los indicadores creados a tal efecto (determinados porcentajes de utilización de estas herramientas digitales).

Se define a la actividad desarrollada en dichos policonsultorios como “un conjunto de acciones organizadas para brindar servicios médicos de atención primaria en sus distintas especialidades (medicina en general, traumatología, cardiología, pediatría, entre otras) y realizar determinadas prácticas complementarias (ecografías, radiografías, ergometrías, electrocardiogramas, entre otras) a los afiliados de la Obra Social”.

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN POLICONSULTORIOS:

El curso se denominó “Gestión Estratégica de Costos en Policonsultorios” y fue llevado a cabo, por los autores del presente trabajo, en el mes de noviembre de 2023. Los destinatarios fueron los propietarios y administradores de Policonsultorios (asociados a ACEAPP) de distintas localidades de la provincia de Buenos Aires.

¹ Los valores de las consultas y prácticas son determinados por la Obra Social, y se actualizan periódicamente a través de sus resoluciones internas.

Los objetivos que se plantearon en el curso fueron los siguientes:

- Identificar, medir y analizar los distintos factores de costos, a través de la interpretación del proceso de producción llevado adelante en un Policonsultorio.
- Presentar una arquitectura digital adecuada al Policonsultorio, en base a los procesos y a la información a gestionar.
- Exponer un “modelo” integral de determinación y análisis de costos para Policonsultorios que permita:
 - a) Determinar el costo de los servicios brindados.
 - b) Determinar el resultado económico mensual.
 - c) Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos.
 - d) Contribuir a la toma de decisiones.
- Presentar herramientas de análisis para medir el impacto de costos en los resultados de un Policonsultorio.

En relación a los objetivos definidos, el curso se dividió en tres partes: “Conceptos básicos de Costos y Gestión” (1ª parte); “Sistemas de Información” (2ª parte); “Determinación y Gestión de Costos” (3ª parte).

Cabe destacar que, previo al dictado del curso, se relevó y analizó información de cuatro policonsultorios, a fin de comprender el proceso de producción llevado a cabo en cada uno de ellos, evaluar los sistemas de información e indicadores utilizados, y elaborar el modelo de determinación y análisis de costos para Policonsultorios.

3. CONCEPTOS BÁSICOS DE COSTOS Y GESTIÓN

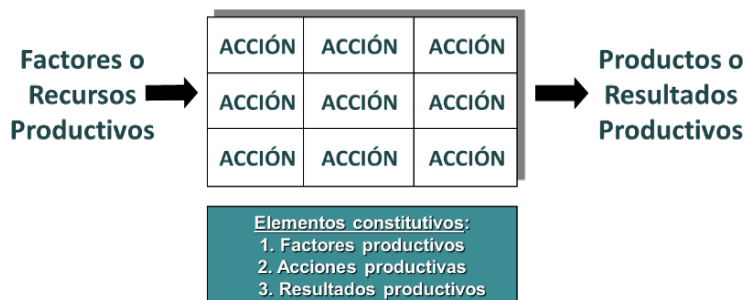
En la primera parte del curso, se expusieron y analizaron conceptos básicos de la doctrina de Costos y Gestión con aplicación a la actividad desarrollada en Policonsultorios.

A continuación, se describen los mismos:

3.1 Proceso de producción:

“Sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos (entrados) denominados factores, en ciertos elementos (salidos) denominados productos, con el objetivo primario de crear valor” (Cartier, 2017).

Figura 1. Proceso de Producción.



Fuente: Cartier, E.N. (2017). Apuntes para una Teoría del Costo (1º ed.) Buenos Aires. Ed. La Ley.

Factores productivos: Bienes o servicios utilizados para desarrollar las acciones que componen un proceso de producción. Ninguna acción de un proceso de producción puede desarrollarse sin que exista consumo de factores (Cartier, 2017).

Acciones productivas: Una acción productiva es cualquier actividad o tarea desarrollada en el marco de un proceso de producción (Cartier, 2017).

Resultados productivos: Cualquier bien o servicio surgido de un proceso de producción es su "producto". Los productos son el resultado colectivo del desarrollo de las acciones que componen el proceso de su producción (Cartier, 2017).

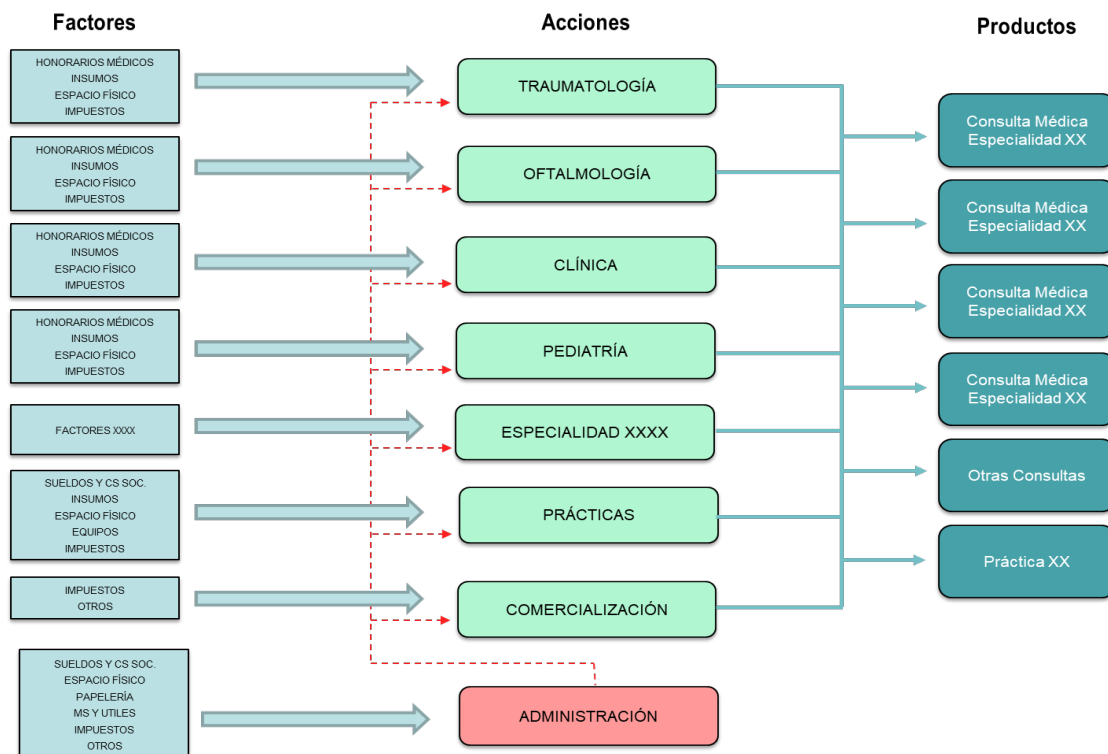
En virtud del análisis de estos conceptos, se les pidió a los participantes identificar los factores, acciones y productos del proceso de producción llevado adelante en sus Policonsultorios.

Luego de distintos intercambios de opiniones, y con la colaboración de los disertantes, se identificaron los siguientes elementos del proceso de producción:

- **Factores Productivos:** Honorarios profesionales; Insumos médicos; Alquiler del local / Deprec. Local; Seguros; Alquiler de Equipos / Deprec. Equipos; Energía eléctrica; Sueldos y Cs. Soc. Prof. Técnico; Sueldos y Cs Soc. Personal Adm.; Telefonía; Internet; Insumos administrativos; Deprec. Muebles y Útiles; Impuestos y Tasas; Otros.
- **Acciones Productivas:** Clínica General; Traumatología; Pediatría; Endocrinología; Otorrinolaringología (ORL); Oftalmología; Otras Especialidades; Psicología; Prácticas; Administración; Comercialización.
- **Resultados Productivos:** Consultas médicas por especialidad; Consultas de otros profesionales (psicólogo, odontólogo, etc.); Prácticas (radiografías, ecografías, etc.).

En base a los elementos identificados, se propuso el siguiente mapa del proceso de producción:

Figura 2. Mapa del proceso de producción.



Fuente: Elaboración propia.

Clasificación de Factores

Del análisis de la naturaleza económica de los factores consumidos en el proceso de producción (Podmoguilnye, 2019), y de acuerdo a su importancia en el ámbito de la información gerencial, se pueden identificar (entre otros) los siguientes factores:

- **Bienes Consumibles:** Son bienes materiales consumibles en su primer uso.
- **Bienes de Capital:** Son bienes materiales durables de consumo diferido.
- **Recursos Humanos:** Son servicios prestados por la dotación estable del personal (trabajo en relación de dependencia).
- **Servicios de Terceros:** Corresponde a servicios (de distinta naturaleza) prestados por terceros.
- **Impuestos y Tasas²:** Corresponde a los impuestos y tasas establecidas por el Gobierno Nacional, Provincial y Municipal.

De acuerdo a la función a la que están destinados los distintos factores, se pueden identificar (entre otros):

- **Factores Operativos**
- **Factores de Administración**
- **Factores de Comercialización**

En virtud del comportamiento de los factores ante cambios en los servicios brindados, se pueden identificar:

- ❖ **Factores Variables:** son aquellos factores cuyo consumo total cambia como consecuencia necesaria de variaciones en los servicios brindados.
- ❖ **Factores Fijos:** son aquellos factores cuyo consumo total no cambia como consecuencia necesaria de variaciones en los servicios brindados.

Cabe mencionar que, no se clasificaron los factores por su direccionalidad (respecto a los resultados productivos) debido a la disponibilidad del tiempo y a la extensión del caso a presentar en la tercera parte del curso.

A continuación, se exponen los factores identificados en el proceso de producción de policonsultorios, clasificados por las categorías analizadas:

Tabla 1. Clasificación de factores.

FACTORES	FUNCIÓN	NATURALEZA	VARIAB.
<i>Honorarios profesionales</i>	<i>Operación</i>	<i>Servicios de terceros</i>	<i>Variable</i>
<i>Insumos prácticas</i>	<i>Operación</i>	<i>Materiales consumibles</i>	<i>Variable</i>
<i>Impuesto sobre los Ingresos Brutos</i>	<i>Comercialización</i>	<i>Impuestos</i>	<i>Variable</i>
<i>Impuesto sobre los Créditos bancarios</i>	<i>Comercialización</i>	<i>Impuestos</i>	<i>Variable</i>
<i>Tasa Seguridad e Higiene</i>	<i>Administración</i>	<i>Impuestos</i>	<i>Variable</i>
<i>Gtos. Adm ACEAPP</i>	<i>Administración</i>	<i>Servicios de terceros</i>	<i>Variable</i>

² Este grupo de factores podría considerarse como Servicios Intermedios (Servicios del Estado) (Podmoguilnye, 2019, pág. 161), pero dado su importancia en el ámbito de la información gerencial y su incidencia en la toma de decisiones se decidió agruparlos por separado.

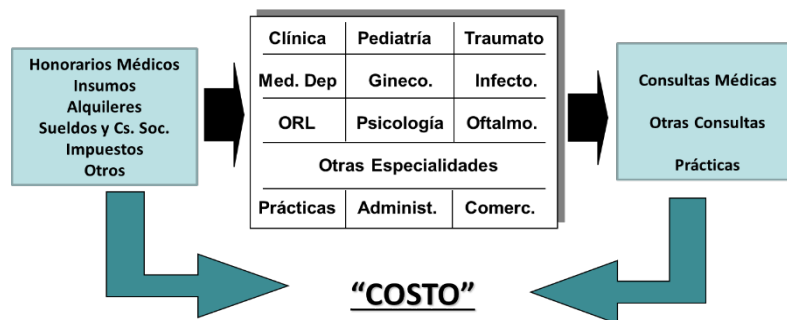
FACTORES	FUNCIÓN	NATURALEZA	VARIAB.
Alquiler Equipos	Operación	Servicios de terceros	Fijo
Depreciación Equipos	Operación	Bienes de Capital	Fijo
Tratamiento Residuos Patogénicos	Operación	Servicios de terceros	Fijo
Servicio de ambulancia	Operación	Servicios de terceros	Fijo
Sueldos y Cs Soc. Técnicos	Operación	Recursos humanos	Fijo
Insumos Operativos	Operación	Materiales consumibles	Fijo
Alquiler Local	Operac./Adm.	Servicios de terceros	Fijo
Servicios del local (limp., ener.eléct., etc.)	Operac./Adm.	Servicios de terceros	Fijo
Telefonía – Celulares	Operac./Adm.	Servicios de terceros	Fijo
Imp. sobre los Déb. Bancarios	Operac./Adm.	Impuestos	Fijo
Gastos Bancarios	Administración	Servicios de terceros	Fijo
Honorarios Estudio Contable	Administración	Servicios de terceros	Fijo
Sueldos y Cs Soc. Emp. Adm.	Administración	Recursos humanos	Fijo
Deprec. Ms y útiles	Administración	Bienes de Capital	Fijo

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Concepto económico de Costo:

“Toda vinculación coherente entre un producto y los factores considerados necesarios para lograrlo” (Cartier, 2017).

Figura 3. Concepto de Costo aplicado a Policonsultorios.



Fuente: Elaboración propia en la aplicación del concepto.

Todo “Costo” tiene dos componentes:

Componente Físico: Cantidad de factor considerada necesaria para obtener el producto (consulta, práctica).

Componente Monetario: Precio (o valor) considerado necesario para disponer de una unidad del factor en el proceso.

Ecuación del costo de un factor para lograr un objetivo

$$C \mathbf{X(i), a} = Q \mathbf{X(i), a} * P \mathbf{X(i)}$$

Componente de Valor

Componente Físico

Ecuación General del Costo

$$C \mathbf{a} = \sum_{i=1}^n (Q \mathbf{X(i), a} * P \mathbf{X(i)})$$

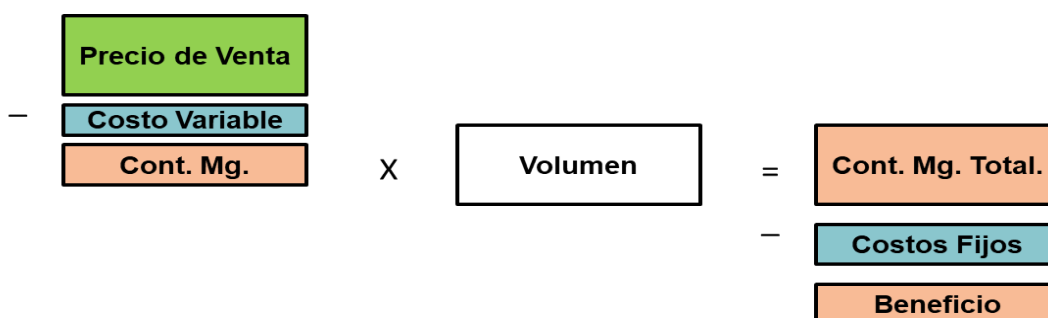
Por último, se trabajó con el concepto de Contribución Marginal y con indicadores, necesarios para la comprensión del modelo de determinación y análisis de costos desarrollado en la tercera parte.

3.3 Contribución Marginal:

La Contribución Marginal unitaria es la diferencia que surge de restarle al Precio de Venta unitario los Costos Variables unitarios (Yardin, 2010).

$$PV \text{ unitario} - CV \text{ unitario} = \text{Cont. Mg unitaria}$$

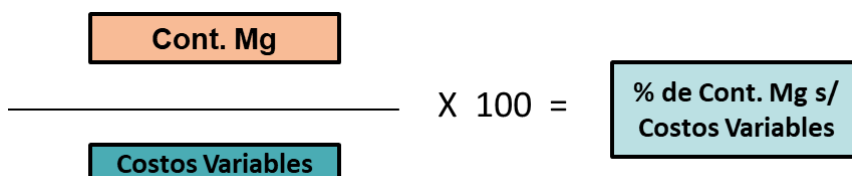
La Cont. Mg Total surge de multiplicar la Cont. Mg unitaria por el Volumen. La misma debería cubrir los Costos Fijos a fin de tender a generar el Beneficio del negocio.



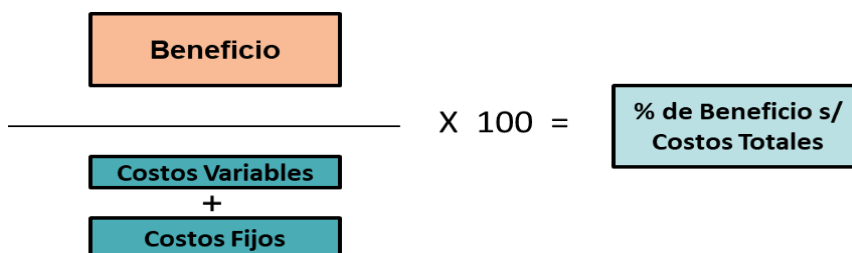
3.4 Indicadores:

En el modelo a exponer, se considerará:

- La Cont. Mg sobre los Costos Variables



- El Beneficio sobre los Costos Totales (Variables y Fijos)



4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

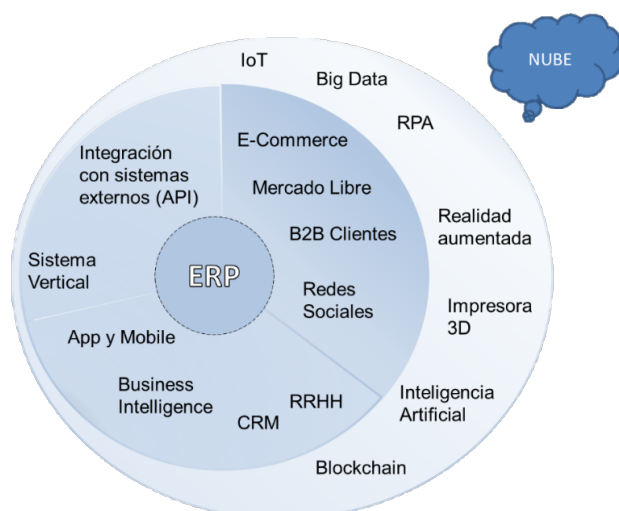
En la segunda parte del curso, se expusieron diversas herramientas digitales existentes a partir de la revolución digital, y de acuerdo al diagnóstico realizado en los policonsultorios relevados se sugirió una arquitectura tecnológica para los mismos.

4.1 Revolución Digital y Transformación Digital

La revolución digital produjo el advenimiento de diversos recursos tecnológicos con distintas herramientas y focos de resolución. Es por ello, la importancia de conocer esta “caja de herramientas” para lograr apalancar el negocio para su mayor sustentabilidad, diferenciación, control y gestión.

Se presentó en forma general este marco de soluciones, donde el ERP (sistema de gestión integral) es el corazón de la arquitectura y las distintas tecnologías específicas se integran generando valor de acuerdo a cada negocio. Entre estas últimas, podemos mencionar: Recursos Humanos, Sistemas de Atención de Pacientes, Sistemas de Turnos, BI (Business Intelligence), IOT (internet de las cosas), RPA (Robotización de procesos), IA (Inteligencia artificial).

Figura 4. Arquitectura digital empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Dada la gran cantidad de tecnologías, se dice frecuentemente que una empresa se transforma digitalmente cuando logra impactar la tecnología disponible, en forma simultánea, en 5 ejes: “Clientes”, “Productos”, “Personas”, “Procesos” e “Información”.

En cambio, cuando se decide aplicar parcialmente la tecnología en algún proceso puntual, se habla de digitalizar la empresa. Ejemplo, sería implementar un ERP para mejorar procesos administrativos contables.

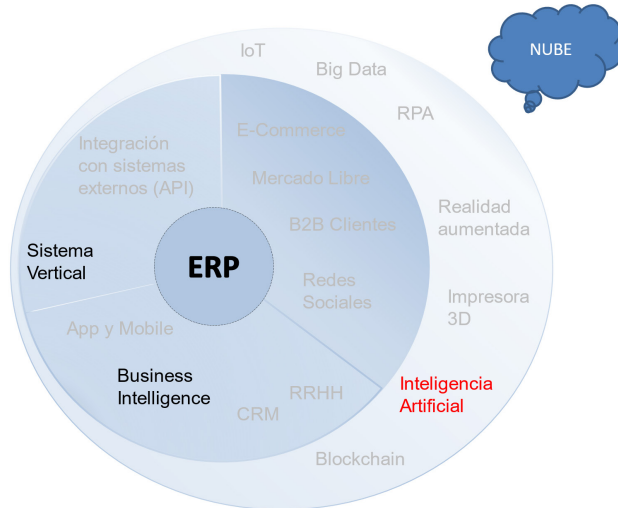
4.2 Arquitectura digital para Policonsultorios

En función de los conceptos expuestos y del análisis de las distintas tecnologías existentes, se sugirió un mapa de soluciones aplicable a un Policonsultorio.

De las tecnologías existentes se sugirieron las siguientes:

- ERP.
- Sistemas específicos de salud (Vertical).
- BI (Business Intelligence).
- Inteligencia artificial (proyectando varias aplicaciones).
- Nube.

Figura 5. Arquitectura digital para Policonsultorios.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicó cómo se integran (en la práctica) estas soluciones digitales (sugeridas), y que datos procesan para generar distintos tipos de información (contable, de costos, de gestión, etc.).

Como se puede observar en la figura 5, en la capa digital tenemos 3 grandes soluciones:

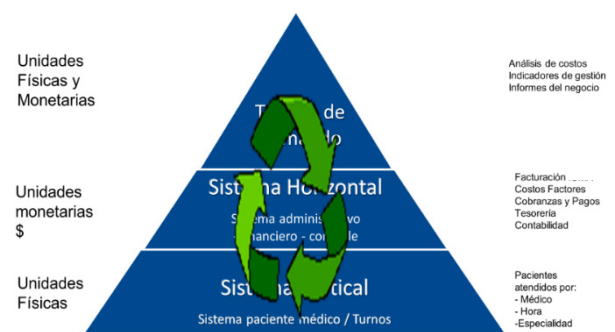
1. Sistema vertical de salud: Es el sistema que permitirá registrar las unidades físicas del negocio (capacidad disponible, turnos, cantidades de consultas y horas trabajadas por profesional, por especialidad, cantidades de prácticas, etc.).
2. ERP: Es el sistema que permitirá ingresar los aspectos monetarios del negocio, en sus circuitos: facturación/cobranza, compras/pagos, tesorería, impuestos, contabilidad.
3. BI (Business Intelligence): Son aplicaciones que toman datos de las diversas bases de datos de una organización. En este caso buscarán las unidades físicas en el sistema vertical y las unidades monetarias en el sistema ERP. Entre sus finalidades se encuentra la generación de información de costos para la gestión, armado de tableros de control, indicadores, entre otras.

Figura 6. Sistemas para Policonsultorios.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Sistemas integrados para Policonsultorios.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se culminó este espacio reflexionando sobre las distintas necesidades de información que tiene un Policonsultorio, destacándose la importancia de contar con estos sistemas integrados de información que contribuyan a la gestión y su control, como asimismo al logro de una mayor eficiencia en los procesos.

5. DETERMINACIÓN Y GESTIÓN DE COSTOS

Luego de haber trabajado con conceptos básicos de costos, y de haber analizado la importancia de contar con sistemas de información integrados que permitan generar información de costos para la gestión y su control, en la tercera y última parte del curso se trabajó con un caso práctico que pretende ser un “modelo” de determinación y análisis de costos para Policonsultorios. El mismo no representa a ningún policonsultorio en particular, sino que representa a un determinado universo de policonsultorios que emplean diversos recursos económicos necesarios para el desarrollo de su actividad.

Con este modelo se aspira a:

- a) Determinar el costo promedio de las consultas.
- b) Determinar el costo promedio de las prácticas.
- c) Determinar el resultado económico mensual.
- d) Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos.
- e) Contribuir a la toma de decisiones.

Información del caso práctico:

Se trata de un “Policonsultorio” que posee convenio con una obra social provincial.

Brinda atención de Lunes a Viernes de 8 a 20 hs y Sábados de 8 a 13 hs.

Cuenta en sus instalaciones con cinco consultorios para realizar las consultas y con una sala para realizar las prácticas.

El período analizado fue el mes de Octubre de 2023.

Respecto a las consultas:

- Brinda servicios médicos en las siguientes especialidades:
 - o Medicina general y Clínica (3 profesionales)
 - o Traumatología (2 profesionales)
 - o Pediatría (2 profesionales)
 - o Oftalmología (1 profesional)
 - o Psiquiatría (1 profesional)
- Brinda servicios de Psicología (2 profesionales).

Los turnos se otorgan cada 20 minutos, con excepción de los turnos en psiquiatría y psicología que se otorgan cada 30 minutos.

Los valores abonados por la Obra Social y los valores de honorarios abonados por el Policonsultorio a sus profesionales (en el mes de análisis) fueron los siguientes:

Ingresos por Consulta:

Consulta médica: \$ 5.550,00
Consulta psicológica: \$ 2.525,00

Honorarios abonados a Profesionales:

Valor por consulta médica: \$ 2.500,00
Valor por consulta psicológica: \$ 1.500,00

A todos los profesionales que prestan sus servicios en el policonsultorio se les abona honorarios por consulta realizada.

Respecto a las prácticas:

Las mismas son realizadas por un profesional técnico, el cual se encuentra en relación de dependencia. Los informes son realizados por dos profesionales especialistas en diagnóstico por imágenes, y como contraprestación el policonsultorio les abona \$ 1.800,00 en concepto de honorarios por cada informe.

Los valores abonados por la Obra Social se encuentran definidos en un nomenclador donde se detallan las prácticas autorizadas para realizar en policonsultorios.

En el mes de octubre 2023 se utilizaron los consultorios 500 horas, realizándose 1.200 consultas y 175 prácticas.

Carga de Datos

Luego de exponerse la información del caso, se presentó una planilla Excel (con varias solapas, macros e hipervínculos) donde se comenzó a simular la carga de datos físicos de las consultas realizadas por cada profesional y del tiempo (horas) que prestaron servicios en el policonsultorio. Los datos monetarios (valores), al estar previamente definidos y cargados, surgen automáticamente de la planilla.

Tabla 2. Carga de datos de “Consultas” realizadas.

OCTUBRE 2023		CONSULTAS					
ESPECIALIDAD	PROFESIONAL	INGRESOS - OBRA SOCIAL			HONORARIOS PROFESIONALES		
		Cantidad de Consultas	Valor por consulta	CONSULTAS A FACTURAR	Cantidad de Horas	Valor por Consulta	HONORARIOS A FACTURAR
MEDICINA GENERAL Y CLÍNICA	Profesional Médico 1	96	\$ 5.550,00	\$ 532.800,00	40	\$ 2.500,00	\$ 240.000,00
	Profesional Médico 2	180	\$ 5.550,00	\$ 999.000,00	60	\$ 2.500,00	\$ 450.000,00
	Profesional Médico 3	120	\$ 5.550,00	\$ 666.000,00	40	\$ 2.500,00	\$ 300.000,00
TRAUMATOLOGÍA	Profesional Médico 4	144	\$ 5.550,00	\$ 799.200,00	48	\$ 2.500,00	\$ 360.000,00
	Profesional Médico 5	120	\$ 5.550,00	\$ 666.000,00	60	\$ 2.500,00	\$ 300.000,00
PEDIATRÍA	Profesional Médico 6	106	\$ 5.550,00	\$ 588.300,00	48	\$ 2.500,00	\$ 265.000,00
	Profesional Médico 7	108	\$ 5.550,00	\$ 599.400,00	36	\$ 2.500,00	\$ 270.000,00
OFTALMOLOGÍA	Profesional Médico 8	120	\$ 5.550,00	\$ 666.000,00	36	\$ 2.500,00	\$ 300.000,00
PSIQUIATRÍA	Profesional Médico 9	54	\$ 5.550,00	\$ 299.700,00	36	\$ 2.500,00	\$ 135.000,00
TOTALES PROFESIONALES MÉDICOS		1.048		\$ 5.816.400,00	404		\$ 2.620.000,00
PSICOLOGÍA	Profesional Psicólogo 1	92	\$ 2.525,00	\$ 232.300,00	46	\$ 1.500,00	\$ 138.000,00
	Profesional Psicólogo 2	60	\$ 2.525,00	\$ 151.500,00	50	\$ 1.500,00	\$ 90.000,00
TOTALES PROFESIONALES PSICÓLOGOS		152		\$ 383.800,00	96		\$ 228.000,00
TOTALES CONSULTAS		1.200		\$ 6.200.200,00	500		\$ 2.848.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Si bien a los profesionales se les abona honorarios por consulta, se cargó también el tiempo (horas) que prestaron servicios a fin de elaborar indicadores de gestión que serán tratados posteriormente.

Se simuló también la carga de datos físicos de prácticas realizadas, consignando los códigos y cantidades de prácticas. Los datos monetarios (valores), al estar previamente definidos y cargados, surgen automáticamente de la planilla.

Tabla 3. Carga de datos de “Prácticas” realizadas.

OCTUBRE 2023		PRÁCTICAS						
ESPECIALIDAD	PROFESIONAL	INGRESOS - OBRA SOCIAL			HONORARIOS PROFESIONALES			
		Código Práctica	Cantidad de Prácticas	Valor Práctica	PRÁCTICAS A FACTURAR	Cantidad de Prácticas	Valor por Práctica	HONORARIOS A FACTURAR
DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES	Profesional Médico 10	180104	71	\$ 6.559,66	\$ 465.736,00	71	\$ 1.800,00	\$ 127.800,00
	Profesional Médico 11	990103	104	\$ 6.714,31	\$ 698.288,00	104	\$ 1.800,00	\$ 187.200,00
TOTALES PRÁCTICAS			175		\$ 1.164.024,00			\$ 315.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, la planilla calculó los importes a facturar a la Obra Social (por consultas y prácticas) y los honorarios a abonar a los profesionales, arrojando los siguientes totales:

Tabla 4. Importes a facturar y Honorarios a pagar.

OCTUBRE 2023			
TOTAL CONSULTAS MÉDICAS	1.048	\$ 5.550,00	\$ 5.816.400,00
TOTAL CONSULTAS PSICOLÓGICAS	152	\$ 2.525,00	\$ 383.800,00
TOTAL CONSULTAS	1.200	\$ 5.166,83	\$ 6.200.200,00
TOTAL PRÁCTICAS	175	\$ 6.651,57	\$ 1.164.024,00
TOTAL A FACTURAR			\$ 7.364.224,00
TOTAL HONORARIOS POR CONSULTAS			\$ 2.848.000,00
TOTAL HONORARIOS POR PRÁCTICAS			\$ 315.000,00
TOTAL HONORARIOS A PAGAR			\$ 3.163.000,00

Fuente: Elaboración propia.

5.1 Determinación del costo promedio de consultas y prácticas

A fin de obtener el costo promedio de las “consultas” y el costo promedio de las “prácticas” realizadas, se utilizó una técnica de costeo que emplea procedimientos que responden al *Modelo de Costeo Variable*, el cual considera necesarios, desde lo cualitativo, solo a aquellos factores de comportamiento variable (Cartier, 2017). A los factores fijos se los considera necesarios para mantener la estructura en condiciones de prestar el servicio, pero no para llevar a cabo el mismo.

Para determinar dichos costos, cargamos en la planilla los datos correspondientes al resto de factores variables identificados:

- Insumos variables promedio prácticas: \$ 950,00
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos: 4% sobre facturación.
- Tasa de Seguridad e Higiene: 0,6% sobre facturación.
- Impuesto sobre los Créditos Bancarios: 0,6% sobre facturación.
- Gastos Administrativos ACEAPP: 3,5% sobre facturación.

Tabla 5. Ingresos - Costos Variables - Contribuciones Marginales.

Ingresos	Consultas			Prácticas			TOTAL
Facturación Obra Social	1.200	\$ 5.166,83	\$ 6.200.200,00	175	\$ 6.651,57	\$ 1.164.024,00	\$ 7.364.224,00
Exclusividad (CDE)			\$ -			\$ -	\$ -
Token			\$ -			\$ -	\$ -
Total Ingresos			\$ 6.200.200,00			\$ 1.164.024,00	\$ 7.364.224,00
Costos Variables	Consultas			Prácticas			TOTAL
Honorarios profesionales			\$ 2.848.000,00			\$ 315.000,00	\$ 3.163.000,00
Costos var. Prácticas				175	\$ 950,00	\$ 166.250,00	\$ 166.250,00
Impuestos y Tasas var.	\$ 6.200.200,00	5,20%	\$ 322.410,40	\$ 1.164.024,00	5,20%	\$ 60.529,25	\$ 382.939,65
Gtos. Adm ACEAPP	\$ 6.200.200,00	3,50%	\$ 217.007,00	\$ 1.164.024,00	3,50%	\$ 40.740,84	\$ 257.747,84
Total Costos variables	CV prom. Unit.	\$ 2.822,85	\$ 3.387.417,40	CV prom. Unit.	\$ 3.328,69	\$ 582.520,09	\$ 3.969.937,49
Contribución Marginal	CMg prom. Unit.	\$ 2.343,99	\$ 2.812.782,60	CMg prom. Unit.	\$ 3.322,88	\$ 581.503,91	\$ 3.394.286,51

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las consultas:

Se obtuvo un **costo promedio de las consultas de \$ 2.822,85**, el cual surge de la división del total de Costos Variables (\$ 3.387.417,40) por la cantidad de consultas (1.200).

Por diferencia entre el ingreso promedio por consultas (\$ 5.166,83) y el costo promedio de consultas (\$ 2.822,85) se obtuvo **una CMg. promedio por consultas de \$ 2.343,99**.

Respecto a las prácticas:

Se obtuvo un **costo promedio de las prácticas de \$ 3.328,69**, el cual surge de la división del total de Costos Variables (\$ 582.520,09) por la cantidad de prácticas (175).

Por diferencia entre el ingreso promedio por prácticas (\$ 6.651,57) y el costo promedio de prácticas (\$ 3.328,69) se obtuvo **una CMg. promedio por prácticas de \$ 3.322,88**.

Por otro lado, y a fin de obtener el total de costos del mes bajo análisis, se cargaron los componentes físicos y monetarios de los factores fijos, obteniéndose los siguientes totales:

Tabla 6. Detalle Costos Fijos.

Costos Fijos	TOTAL
Depreciac. Equipos	\$ 40.000,00
Residuos Patológicos	\$ 13.628,00
Servicio de ambulancia	\$ 5.600,00
Sueldos y Cs Soc Prof. Técnico	\$ 400.234,11
Insumos	\$ 122.976,00
Alquiler local	\$ 400.000,00
Servicios del Local	\$ 198.952,80
Telefonía / Celulares	\$ 22.932,00
Gastos bancarios	\$ 8.529,00
Honorarios estudio contable	\$ 80.000,00
Sueldo empleada/o Adm. 1	\$ 293.571,93
Sueldo empleada/o Adm. 2	\$ 287.926,31
Cs Soc. empleados/as adm.	\$ 296.564,10
Depreciac. muebles y útiles	\$ 56.700,00
Imp. s/ déb. bancarios	\$ 13.010,32
Total Costos Fijos	\$ 2.240.624,57

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Determinación del resultado económico mensual

Habiéndose cargado los datos correspondientes a ingresos y a costos, la planilla arrojó el siguiente resultado económico mensual:

Tabla 7. Reporte de Resultados – Octubre 2023.

	Consultas		Prácticas		TOTAL
Total Ingresos		\$ 6.200.200,00		\$ 1.164.024,00	\$ 7.364.224,00
Total Costos variables		\$ 3.387.417,40		\$ 582.520,09	\$ 3.969.937,49
Contribución Marginal		\$ 2.812.782,60		\$ 581.503,91	\$ 3.394.286,51
Total Costos Fijos					\$ 2.240.624,57
Beneficio					\$ 1.153.661,94
Beneficio s/ CT					19%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se determinó el indicador “Beneficio sobre costos totales”, dado que los directivos de los distintos policonsultorios relevados manifestaron el uso de este índice.

5.3 Estructura de Costos

En virtud de la clasificación de factores realizada y a fin de conocer la incidencia de cada grupo de factores en el costo total, se le pidió a la planilla la estructura de costos, la cual arrojó el siguiente detalle:

Tabla 8. Estructura de Costos.

Costos Variables	Importes	Importes	Porcentajes
Operación			
Servicios de terceros		\$ 3.420.747,84	55%
Honorarios profesionales	\$ 3.163.000,00		
Gtos. Adm ACEAPP	\$ 257.747,84		
Materiales consumibles		\$ 166.250,00	3%
Var. Consumibles	\$ 166.250,00		
Admin./Comerc.			
Impuestos		\$ 382.939,65	6%
Impuestos y Tasas	\$ 382.939,65		
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 3.969.937,49	64%
Costos Fijos			
Operación			
Recursos humanos		\$ 400.234,11	6%
Sueldos y Cs. Soc.	\$ 400.234,11		
Servicios de terceros		\$ 19.228,00	0,3%
Residuos Patologicos	\$ 13.628,00		
Servicio de ambulancia	\$ 5.600,00		
Bienes de Capital		\$ 40.000,00	1%
Depreciac. Equipos	\$ 40.000,00		
Materiales consumibles		\$ 122.976,00	2%
Insumos	\$ 122.976,00		
Operac./Admin.			
Servicios de terceros		\$ 621.884,80	10%
Alquiler local	\$ 400.000,00		
Servicios del local	\$ 198.952,80		
Telefonía - Celulares	\$ 22.932,00		
Impuestos		\$ 13.010,32	0,2%
Impuestos y Tasas	\$ 13.010,32		
Administración			
Recursos humanos		\$ 878.062,35	14%
Sueldos y Cs. Soc.	\$ 878.062,35		
Servicios de terceros		\$ 88.529,00	1%
Gastos bancarios	\$ 8.529,00		
Honorarios estudio contal	\$ 80.000,00		
Bienes de Capital		\$ 56.700,00	1%
Deprec. Ms y Ut.	\$ 56.700,00		
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 2.240.624,57	36%
TOTAL COSTOS		\$ 6.210.562,06	100%

Fuente: Elaboración propia.

En esta instancia del curso, se analizaron los porcentajes de incidencia y las posibilidades de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

5.4 Indicadores por especialidad

Dada la alta incidencia de los “Honorarios Profesionales” en la estructura de costos, se procedió a analizar los “costos variables por consultas”, las “contribuciones marginales por consulta” y la relación de estas dos variables.

Para ello, se le pidió a la planilla que calcule dichas variables, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 9. Indicadores por especialidad.

ESPECIALIDAD	Cantidad de Consultas	Ingreso por consulta	Costo Variable por consulta	Cont. Marg. por consulta	CMg / CV
MEDICINA GENERAL Y CLÍNICA	396	\$ 5.550,00	\$ 2.982,85	\$ 2.567,15	86%
PEDIATRÍA	214	\$ 5.550,00	\$ 2.982,85	\$ 2.567,15	86%
OFTALMOLOGÍA	120	\$ 5.550,00	\$ 2.982,85	\$ 2.567,15	86%
TRAUMATOLOGÍA	264	\$ 5.550,00	\$ 2.982,85	\$ 2.567,15	86%
PSIQUIATRÍA	54	\$ 5.550,00	\$ 2.982,85	\$ 2.567,15	86%
PSICOLOGÍA	152	\$ 2.525,00	\$ 1.719,68	\$ 805,33	47%
	1.200	\$ 5.166,83	\$ 2.822,85	\$ 2.343,99	83%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los servicios “médicos” tienen mayor contribución marginal por peso de costo variable (86%) que los servicios de “psicología” (47%).

5.5 Indicadores por profesional

Se procedió a determinar cómo contribuyó cada profesional a la generación de la contribución marginal total de la empresa, como asimismo el tiempo promedio que tardó cada uno en realizar las consultas. Con color verde se indicó los profesionales que tardaron en promedio menos (o igual) del tiempo previsto por consulta, y con color rojo aquellos que tardaron más de lo planificado.

Tabla 10. Contribución por profesional.

ESPECIALIDAD	Profesional	CMg / CV	CMg Total por Profesional	Cantidad de Consultas	Cantidad de Horas	Minutos promedio por consulta
MEDICINA GENERAL Y CLÍNICA	Profesional Médico 2	86%	\$ 462.087,00	180	60	20,00
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA	Profesional Médico 4	86%	\$ 369.669,60	144	48	20,00
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA	Profesional Médico 5	86%	\$ 308.058,00	120	60	30,00
MEDICINA GENERAL Y CLÍNICA	Profesional Médico 3	86%	\$ 308.058,00	120	40	20,00
OFTALMOLOGÍA	Profesional Médico 8	86%	\$ 308.058,00	120	36	18,00
PEDIATRÍA	Profesional Médico 7	86%	\$ 277.252,20	108	36	20,00
PEDIATRÍA	Profesional Médico 6	86%	\$ 272.117,90	106	48	27,17
MEDICINA GENERAL Y CLÍNICA	Profesional Médico 1	86%	\$ 246.446,40	96	40	25,00
PSIQUIATRÍA	Profesional Médico 9	86%	\$ 138.626,10	54	36	40,00
PSICOLOGÍA	Profesional Psicólogo 1	47%	\$ 74.089,90	92	46	30,00
PSICOLOGÍA	Profesional Psicólogo 2	47%	\$ 48.319,50	60	50	50,00
TOTAL			\$ 2.812.782,60	1.200	500	

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de esta tabla, se desprende que:

- Los Médicos 2, 4, 5, 3 y 8 fueron los que más contribuyeron en términos de contribución marginal total. Sin embargo, se observa que el Médico 5 contribuyó menos que el Médico 2 a pesar de que ambos trabajaron 60 horas mensuales; y el Médico 3 realizó la misma cantidad de consultas en menor tiempo que el Médico 8. Dichas diferencias, entre otras, se deben a los tiempos promedios que tardaron los profesionales en realizar las consultas.
- El Psicólogo 1 trabajó 4 horas menos que el Psicólogo 2. Sin embargo, el primero realizó más consultas (y por ende contribuyó más) por haber cumplido con el tiempo promedio de los turnos asignados (30 minutos), mientras que el segundo tardó en promedio (50 minutos) más de lo previsto.

Es de aclarar que, si bien la información generada en este apartado puede ser interpretada como una “medida de eficiencia” en cuanto al tiempo previsto por consulta; para la toma de decisiones la misma debe ser evaluada juntamente con otras variables como: tiempo necesario por paciente de acuerdo a la patología, satisfacción del paciente, calidad del servicio brindado, entre otras.

5.6 Punto de equilibrio

Se explicó a los participantes la herramienta “Punto de equilibrio” y se la aplicó al caso práctico desarrollado a fin de determinar la cantidad de consultas y prácticas (con la mezcla de productos actual) en que los ingresos se igualan a los costos totales, es decir el beneficio es igual a cero.

Tabla 11. Punto de equilibrio.

Consultas	Prácticas	Total
792	116	
\$ 4.092.854,39	\$ 768.391,46	\$ 4.861.245,85
Beneficio deseado	<input type="text"/>	en valores absolutos
Beneficio deseado	<input type="text"/>	en % benef. s/ CT

Total Ingresos	\$ 4.861.245,85
Total Costos variables	\$ 2.620.621,28
Contribución Marginal	\$ 2.240.624,57
Total Costos Fijos	\$ 2.240.624,57
Beneficio	\$ -
Benef. / CT	0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, si se realizan en promedio (y con la mezcla de productos actual) 792 consultas y 116 prácticas, el beneficio es igual a cero. Toda consulta y práctica adicional (que genere contribución marginal positiva) contribuirá a generar un beneficio para la empresa.

A partir de la comprensión de los participantes de esta herramienta, los mismos comenzaron a manifestar el beneficio deseado (en términos absolutos o relativos), a fin de que la planilla calculara las cantidades (y pesos a facturar) de consultas y prácticas a realizar para obtener dicho beneficio.

5.7 Análisis de Eficiencia

Tal como se determinó en la tabla 10, las contribuciones de cada profesional son diferentes, debido a la cantidad de consultas que realizaron y al tiempo promedio que tardaron en realizar las mismas.

Como se pudo observar, algunos profesionales en promedio tardaron más del tiempo previsto para cada turno, produciéndose como consecuencia ciertos retrasos en la atención de los pacientes y una menor contribución a cubrir costos fijos y a generar beneficios.

La situación actual en cuanto a beneficio absoluto y a beneficio sobre costos totales mensuales, es la siguiente:

Beneficio: \$ 1.153.661,94

Beneficio s/ CT: 19%

Los participantes se mostraron interesados en determinar el beneficio absoluto y el beneficio sobre costos totales bajo el supuesto de que los profesionales cumplieran (en promedio) el tiempo previsto para cada consulta, por lo que se le pidió a la planilla que calculara dichos conceptos, arrojando los siguientes resultados:

Beneficio: \$ 1.514.470,14

Beneficio s/ CT: 23%

Asimismo, un participante manifestó el interés por conocer el beneficio absoluto y el beneficio sobre costos totales si además se cumple con la meta de utilización de herramientas digitales, por lo que se le pidió a la planilla que calculara dichos conceptos, arrojando los siguientes resultados:

Beneficio: \$ 2.634.121,85

Beneficio s/ CT: 39%

5.8 Análisis de Capacidad

Se determinó la capacidad del policlinatorio en cantidad de horas mensuales disponibles para realizar consultas, arrojando un total de 1.300 horas para el mes de octubre.

Como se mencionó al presentar el caso, se utilizaron en dicho mes 500 horas, lo que representa un porcentaje de ocupación del 38%.

Los participantes se mostraron interesados en conocer el beneficio absoluto y beneficio sobre costos totales, si se lograra un mayor porcentaje de ocupación y se mantuvieran las condiciones analizadas precedentemente (tiempos previstos y cumplimiento de meta de utilización de herramientas digitales), por lo que se simularon distintos porcentajes de ocupación a fin de obtener los distintos resultados. A modo de ejemplo, se exponen los resultados con un 60%, 80% y 100% de ocupación previsto:

% de Ocupación: 60%

% de Ocupación: 80%

% de Ocupación: 100%

Beneficio: \$ 5.363.979,84

Beneficio: \$ 7.898.847,98

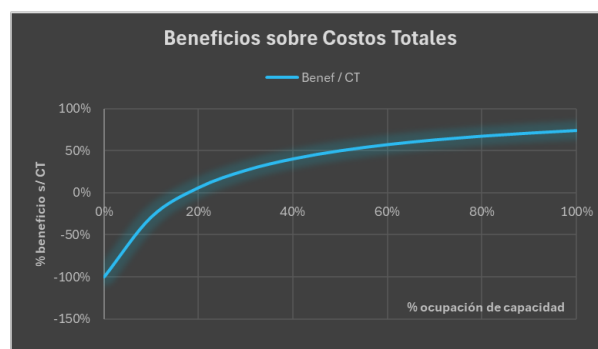
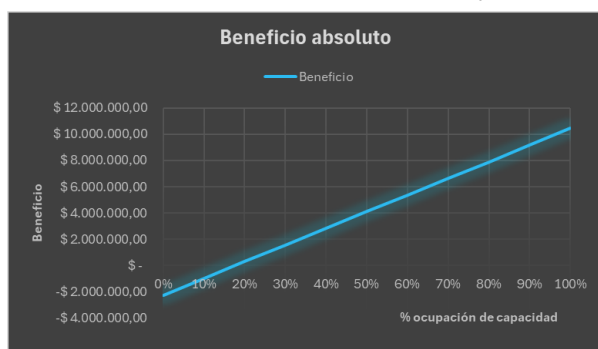
Beneficio: \$ 10.433.716,12

Beneficio s/CT: 58%

Beneficio s/CT: 68%

Beneficio s/CT: 74%

Gráfico 1: Funciones de beneficio absoluto y de beneficio sobre costos totales.



Fuente: Elaboración propia

Se presentó la gráfica de las funciones de beneficio absoluto y de beneficio sobre costos totales a fin de que observen como cambia el beneficio en términos absolutos y relativos a medida que se logre un mayor porcentaje de uso de la capacidad.

También se obtuvieron los resultados de beneficio absoluto y beneficio sobre costos totales simulando el cumplimiento o no de las variables analizadas (tiempos previstos por consultas, uso de herramientas digitales, mayor o menor porcentaje de ocupación).

5.9 Toma de decisiones

Por último, se destinó un espacio donde los expositores y participantes reflexionaron sobre lo desarrollado a lo largo del curso, destacándose la importancia de generar información de costos para la toma de decisiones y para el control de la gestión.

La mayoría de los asistentes coincidió en que se encuentran trabajando con un porcentaje grande de capacidad ociosa, mientras que la demanda de servicios médicos y no médicos se encuentra insatisfecha. El problema identificado reside en conseguir profesionales que estén dispuestos a brindar más horas de servicios en los policlínicos.

Entre las opciones que se debatieron para aumentar la eficiencia y el porcentaje de ocupación de la capacidad de producción, se encuentran las siguientes:

- Sistema de incentivos para profesionales que cumplan con tiempos previstos y con meta de herramientas digitales.
- Mayor control de los servicios brindados por los profesionales y una comunicación más fluida con los mismos.
- Contar con un sistema de información integral que genere información para distintos usos.
- Compras de insumos en forma masiva (varios policlínicos) para obtener bonificaciones y/o descuentos.
- Aumento de tarifas para profesionales.

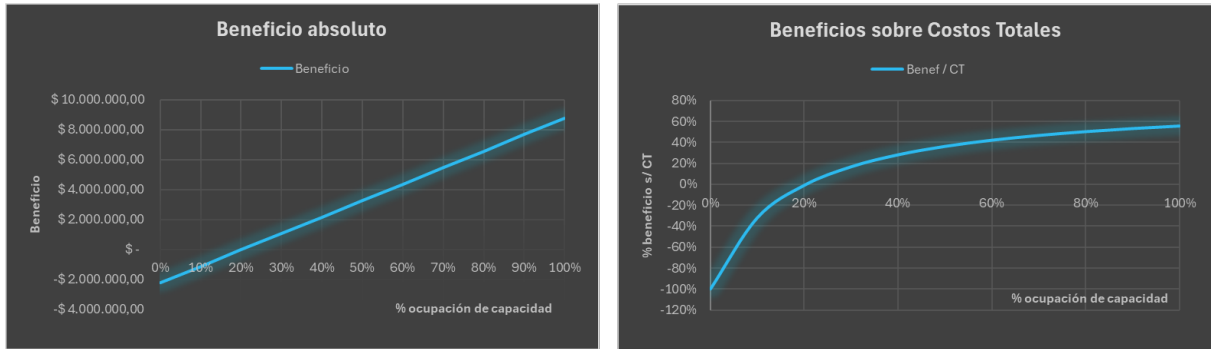
Respecto a esta última opción, se destacó que posiblemente la propuesta de aumento de honorarios a profesionales derive en que los mismos estén dispuestos a brindar más horas de sus servicios, con lo cual se lograría un aumento del uso de la capacidad y probablemente haya un mayor beneficio absoluto y/o beneficio sobre costos totales.

A fin de analizar esta consideración, se analizaron como impactan determinados aumentos de honorarios de los profesionales en el beneficio absoluto y el beneficio s/CT de la empresa; y a que niveles de uso de la capacidad debería operar el policlínico si pretende mantener el beneficio absoluto y/o el beneficio sobre costos totales.

A modo de ejemplo, se exponen los resultados obtenidos para un aumento de honorarios del 20% a todos los profesionales y para distintos escenarios de ocupación de la capacidad:

% de aum. Hon. Prof.: 20%	% de aum. Hon. Prof.: 20%	% de aum. Hon. Prof.: 20%
% de Ocupación: 50%	% de Ocupación: 60%	% de Ocupación: 70%
Beneficio: \$ 3.257.265,77	Beneficio: \$ 4.356.843,84	Beneficio: \$ 5.456.421,91
Beneficio s/ CT: 36%	Beneficio s/ CT: 42%	Beneficio s/ CT: 47%

Gráfico 2: Funciones de beneficio absoluto y de beneficio sobre costos totales con aumento de honorarios (20%).



Fuente: Elaboración propia

Tal como se determinó en el punto 5.7, con el porcentaje de uso de la capacidad actual (38%) si se cumple con las metas de eficiencia y de uso de herramientas digitales el **beneficio** es de \$ 2.634.121,85 y el **beneficio s/ CT** es del 39%.

Como se puede observar, si con un aumento del 20% en los honorarios de profesionales se logra aumentar -por ejemplo- el uso de la capacidad al 60%, el Policonsultorio pasaría de tener un **beneficio** de \$ 2.634.121,85 a \$ 4.356.843,84 y un **beneficio s/ CT** del 39% al 42%.

6. CONCLUSIONES:

Durante el transcurso del curso de capacitación desarrollado, se observó la activa participación de los asistentes y la motivación que les despertó contar con conceptos y herramientas que ayudan a gestionar el negocio y tomar decisiones.

El ámbito fue propicio para que los propietarios y/o directivos de los policonsultorios manifiesten sus necesidades e intercambien experiencias respecto a la gestión de las empresas.

En virtud del desarrollo de conceptos de costos y gestión, de la presentación de la arquitectura digital para policonsultorios, y de la aplicación práctica del herramental analizado, se realizaron varias reflexiones, destacándose las siguientes:

- Para una buena gestión del Policonsultorio es necesario identificar los factores de costos, medirlos, evaluarlos a fin de buscar una mejor utilización de los recursos (eficiencia) y de mejorar el resultado del negocio.
- La clasificación de los factores de costos resulta necesaria para analizar el comportamiento y la incidencia de cada factor (o cada grupo de factores) en la estructura de costos.
- Es de utilidad realizar un análisis de las contribuciones marginales que genera cada consulta y práctica, como asimismo determinar las contribuciones que generan las especialidades y profesionales (indicadores) para cubrir los costos fijos de la empresa y así obtener un beneficio.
- El análisis del uso de la capacidad instalada resulta imprescindible para buscar un mayor volumen de consultas y prácticas que contribuyan a mejorar el beneficio del negocio.

Por último, cabe mencionar que, los directivos de la Asociación se comprometieron a seguir trabajando, junto a los expositores, en el diseño y desarrollo de un sistema de información integrado que permita generar información de costos y gestionar de manera eficiente cada policonsultorio asociado.

7. BIBLIOGRAFIA:

- Cartier, E.N. (2017). Apuntes para una Teoría del Costo (1° ed.) Buenos Aires. Ed. La Ley.
- Podmoguilnye, MG. (2019). Costos para una Gestión Estratégica y Sustentable (1° ed.) Buenos Aires. Ed. La Ley.
- Resoluciones internas de la Obra Social.
- Yardin, A. (2010). El Análisis Marginal – La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios (2° ed.) Buenos Aires. Ed. Buyatti.