



Informe Final de la Práctica
Profesional: Análisis de costos en
una clínica oncológica
**MEDIANTE COSTEO
ABC**



EXELSUS
ONCOLOGIA CLINICA

Alumno: Zarbá, María
Belén

DNI: 39.973.728

Tutor: Lic. García, Javier
Antonio



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Zarbá, María Belén	Apellido y Nombres del Director: García, Javier Antonio
DNI: 39.973.728	DNI: 37.456.419
Tema: Análisis de costos en una clínica oncológica mediante Costeo ABC	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Exelsus Oncología Clínica	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Para comenzar el trabajo, lo primero que se realizó fue el plan de trabajo, el cual fue entregado a finales de agosto, en el cual se presentó la idea principal del trabajo, el problema, los objetivos del mismo, la metodología a utilizar y el marco teórico el cual sirvió de guía para comenzar dicho proceso. Luego de la entrega del mismo, se procedió a leer la bibliografía correspondiente y empezar a introducirme en el tema.

Para dar comienzo al análisis, se realizó una inmersión en la organización, la cual se llevó a cabo mediante observación in situ, entrevistas con las enfermeras y los médicos, pero más que nada, lo que más sirvió para el análisis fue trabajar ahí y vivir día a día el funcionamiento de la clínica. En esta inmersión se pudieron conocer todos los procesos, actividades y tareas realizadas en la misma, lo cual sirvió y fue un puntapié inicial para la realización del costeo ABC.

Para el costeo, lo primero que se hizo fue identificar el objeto de costos bajo estudio, el cual se concluyó que son los tratamientos realizados en la clínica, los cuales fueron agrupados según la duración de los mismos. Luego de esto, se definieron las principales actividades llevadas a cabo para realizar dichos tratamientos, lo cual fue uno de los pasos más importante ya que son estas las que consumen los recursos. Una vez identificado el objeto de costos y las actividades, se recolectaron y estructuraron todos los costos indirectos en los cuales la clínica incurre.

Una vez que se recolectó toda la información necesaria, lo que se hizo fue el costeo ABC, que es asignar los recursos a las actividades mediante inductores de costos para calcular el total por actividad. Luego, se asignan los costos de las actividades a cada uno de los objetos de costos mediante inductores de actividad, calculando así, el total de costos indirectos por tratamiento. Cuando se obtuvo este resultado, se sumaron los costos directos y se aplicó un margen de ganancias para calcular los precios por tratamientos.

Por último, se realizó un costeo tradicional, donde se aplicó el mismo margen de ganancias para así, comparar los costeos y ver cuál es el que conviene utilizar. Se concluyó que las diferencias no son significativamente diferentes como para realizar un costeo ABC, por lo que se recomienda aplicar el tradicional.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

4.- DIVULGACIÓN

Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional.
Fecha: 27 de noviembre de 2020.

VIII Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 7 al 11 de diciembre de 2020.

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Charla Santiago Bonatti – 06/05/2020

La charla me pareció muy muy buena y muy enriquecedora por muchas razones. Principalmente, ver a un ex alumno que se egresó cuando el país estaba atravesando una de las peores crisis económicas y logró salir adelante, encontrar trabajo y formarse me motivó muchísimo porque hoy, con todo lo que está pasando en el mundo, se viene una gran crisis económica y va a ser muy complicado conseguir trabajo.

También me sirvió mucho todo lo que dijo con respecto a las competencias que hoy buscan las empresas, ya que a la hora de ir a una entrevista laboral voy a saber cómo contestar a ciertas preguntas o que competencias debo resaltar. Además, que nos cuente sobre su trabajo y como llegó ahí, también me gustó mucho porque todos empezamos desde abajo y hay que sacar provecho de todas las experiencias que tenemos.

Charla Maximiliano Rivadeneira – 13/05/2020

La charla de Maximiliano me resultó muy interesante porque nos contó sobre la importancia de la programación en el mundo actual, no solo la programación, sino también la inteligencia artificial y la Data Science en los negocios. Nos mostró una rama de la profesión que no conocía bien, me pareció demás interesante y me dejó con muchas ganas de aprender más sobre el tema. Además, es muy importante para nosotros, los estudiantes a punto de recibirse, de conocer las diferentes ramas en las que podemos trabajar y ver ejemplos concretos, de ex estudiantes de nuestra facultad que estén triunfando en sus áreas de trabajo y nos pasen sus conocimientos.

Charla Juan Franco D´Andrea – 20/05/2020

Franco me transmitió mucha motivación, ganas de salir al mundo laboral y de aprender cosas nuevas. Fue muy inspiradora su charla ya que es una persona que tiene nuestra misma edad, compartió materias con nosotros y ya está recibido trabajando en Buenos Aires. Siempre es bueno escuchar ex alumnos que pasaron por lo mismo que nosotros estamos pasando en este momento.

Charla Ezequiel López del Río – 27/05/2020

Lo que más destacó de la charla de Ezequiel fueron los consejos que dio al final, principalmente la importancia que tiene el inglés y la informática en el mundo laboral, especialmente si queremos irnos a Buenos Aires o a otros países. También considero muy importante lo que dijo con respecto a las entrevistas de trabajo, no hay que desmotivarse a la primera que te va mal, hay que aprovechar y aprender tus errores para que la próxima

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

estés más preparado. Por último, el hecho de que haya salido de su zona de confort y trabaje haciendo auditoria externa me parece muy interesante, ya que me demuestra que nuestra carrera no tiene límites y mientras tengamos ganas de aprender podemos hacer muchísimas cosas.

Charla Milagro de la Rosa – 03/06/2020

De la charla de Milagro destaco principalmente la importancia que tiene el autoconocimiento, es decir saber que queremos, que nos gusta y cuáles son nuestras capacidades a la hora aceptar nuevos desafíos.

Milagro nos contó sobre cómo funciona la empresa Deloitte donde ella trabaja y algo que me sorprendió fue la estructura que tienen de "up or go", es decir que hay que tener mucha actitud y ganas de crecer, y efectivamente hacerlo, sino te vas. Me gustó mucho esto porque nos dimos cuenta que así es el ambiente laboral, nunca hay que dejar de estudiar y capacitarse, hay que adquirir el habito de querer hacer cada vez mejor las cosas, capacidad que buscan muchas empresas hoy en día.

Charla Pilar Fernández Fiorenza – 10/06/2020

Me resultó muy fructífera la charla de Pilar ya que al principio nos contó de muchas cosas que realizó durante el cursado lo cual me pareció muy interesante ya que nosotros todavía estamos en esa etapa y es muy bueno escuchar a personas que pasaron por lo mismo que nosotros y ahora son profesionales.

También me pareció muy interesante lo que contó sobre su trabajo actual, especialmente lo que hizo en su pasantía porque es un poco lo que hago actualmente en mi trabajo, tratar con pacientes graves y demás. Con respecto a la empresa, es un rubro que no conocía y siempre es bueno conocer un poco más de lo que podemos llegar a hacer el día que nos recibamos.

Charla Valle Jantus – 17/06/2020

La charla de Valle me pareció muy interesante principalmente porque aborda un tema que creo que, a muchos de nosotros, los estudiantes, nos preocupa y es el miedo a salir a trabajar y sentir que no sabemos nada acerca de lo que es el mundo laboral. Valle destacó que muchas empresas, no solo Infomanager contrata a la persona y luego la capacita de acuerdo a las tareas que realizará en la empresa, ayudándonos así a crecer como profesionales. Habla de la importancia de las habilidades blandas a la hora de trabajar, la proactividad y las ganas de trabajar.

Algo que me gustó mucho de la empresa Infomanager es que el trabajo que realiza Valle no es estático, es decir que trata diferentes temas que aprendimos a lo largo de la carrera, ya que capacitan a las personas de acuerdo a las necesidades de la empresa que los contrata.

Charla Karen Handl – 02/09/2020

Muy interesante la charla de Karen, me parece importante la cuestión de que, a pesar de ya estar recibida de licenciada en administración, siga formándose y buscando nuevos desafíos y ramas en su carrera. Me interesó mucho el título de Project Manager, creo que es muy valioso. También el hecho de que no es la primera participante que nos resalta la importancia del inglés me llamó la atención, y me motivó a seguir estudiando y profundizando mis conocimientos del idioma, además de rendir algún examen que lo certifique.

Rescato también, como en todas las charlas, que podamos escuchar testimonios de personas que estuvieron en nuestro lugar y ver cómo están ahora, unos años después, triunfando en el mundo laboral, en diferentes ramas de la administración.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Charla Pablo Graneros – 09/09/2020

La charla de Pablo me resultó muy interesante principalmente porque la parte de consultoría siempre me llamó mucho la atención y saber cómo funciona una de las empresas más importantes de esta rama me pareció muy enriquecedor. Rescato como fue contándonos su trayectoria dentro de la empresa, hasta llegar a lo que se dedica hoy en día y que es su principal área de interés que son las finanzas. Me gustó mucho la recomendación que nos dijo sobre realizar acciones que nos ayuden a llegar a nuestro objetivo, ya que nuestras metas no llegas solas, sino que hay que trabajar para poder cumplirlas.

Me resultan muy importantes estas charlas ya que nos muestran la cantidad de ramas que tiene nuestra carrera y verlas desde un punto de vista personal de ex alumnos que trabajan en dichas ramas es inclusive mejor.

Charla José Martín Goncalvez – 16/09/2020

Me gustó mucho la charla de Martin. Nos dio muchos tips que nos van a servir para poder avanzar en nuestra carrera profesional que son muy importantes.

Rescato principalmente el hecho de que nos dijo que el Python es el Excel del futuro para los administradores, cuestión que ya en otra charla nos habían dicho, y me que llevó a anotarme en un curso de este lenguaje para empezar a aprenderlo y como dijo Martin, hay que crecer en formación y conocimientos, además de experiencia.

Me pareció muy interesante también cuando hablo de la importancia del branding personal y de las competencias del perfil a la hora de buscar trabajo, ya que dijo que hay que saber venderse especialmente en las entrevistas de trabajo.

Destaco mucho su experiencia laboral y las ganas que tiene de seguir creciendo y progresando, ampliando sus conocimientos de acuerdo a como va evolucionando la industria. Al final habló de la actitud que hay que poner, y se ve claramente que el tiene muchísima actitud, la cual contagia.

Charla Matías Heluani – 30/09/2020

Me gustó mucho la charla de Matías. Destaco cuando hablo sobre las materias de la carrera que le sirvieron para el puesto de trabajo que tiene actualmente, ya que muchas veces no somos conscientes que muchas de las cosas que aprendemos nos van a servir y mucho para nuestros puestos. Lo mismo con los 4 pilares de la administración, como él los aplicó en sus tareas me pareció muy interesante.

Remarco también, el hecho de que ya nos van diciendo muchos ex alumnos la importancia no solo del inglés, pero también del lenguaje de programación Python. Además de otras actitudes y aptitudes como las soft skills, la proactividad y las ganas de aprender. Creo que las soft skills son muy valoradas en el mercado laboral y por esta razón debemos profundizar nuestros conocimientos hacia ellas.

Seminario de la Práctica Profesional: La administración en organizaciones socialmente orientadas.

Clase 1

Muy buena la charla de Patricio. Me resulto muy interesante lo que comento acerca de la evolución de la industria y las empresas, hasta llegar a ahora donde están las llamadas empresas de triple impacto o nuevas economías. Es muy importante en una sociedad como la de hoy las empresas que tienen responsabilidad social empresarial, en el grado que sea. Además, creo que hoy en día y en el futuro principalmente, la sociedad es cada vez más consciente del daño que muchas grandes empresas le hacen al medio ambiente y a la sociedad, por lo que cada vez hay más de estas empresas de triple impacto, donde no solo se centran en generar riquezas, sino que son ambiental y socialmente responsables. Hay que aclarar que igualmente las empresas si no generan dinero, entonces no podrán

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

funcionar, por lo que es muy importante que no descuiden esa parte que es la más importante.

Clase 2

Lo que más me gustó de este segundo encuentro fue la posibilidad de poder ver toda esta teoría de las empresas socialmente responsables en un ejemplo concreto que es el caso de Desenvueltos con Agustín. Me pareció un emprendimiento muy interesante y muy valioso. Además, se nota que es un apasionado por lo que hace y que está poniendo toda su energía en el emprendimiento.

Por otro lado, es muy interesante todo lo que dijo Patricio sobre la importancia de gestionar el conocimiento. El ejemplo que dio el profesor Medina sobre la ayudante de cátedra me pareció que lo explica perfectamente. Hay muchas tareas y actividades que en un manual de funciones se listan o explican, pero la socialización, externalización e internalización es una tarea clave del líder de la organización para que las personas puedan adaptarse e ir todos en la misma dirección para cumplir con los objetivos propuestos.

Clase 3

Muy interesante esta última charla del primer seminario, creo que el tema de las empresas socialmente orientadas se cierra muy bien y el concepto quedó clarísimo. Me gustó mucho haber escuchado casos reales en primera persona para ver la teoría hecha práctica. Además, el hecho de ver estos temas que en la carrera no los vimos tan en profundidad me resulta muy enriquecedor e interesante, especialmente ahora que estamos por ser profesionales.

La temática del seminario es indispensable saberla, ya que hoy en día en el mundo que vivimos se requiere mucho esta visión socialmente responsable y ambientalmente responsable.

Lo que más destaco de este último encuentro fue la participación de Agustín contando su experiencia. Nunca pensé que en el área de construcción se podía ser tan responsable socialmente y a la vez ser rentable. Es una demostración clara de que la creatividad y el querer aportar un granito de arena no tiene límites, si te lo propones, lo logras. Me gustó mucho lo que dijo con respecto a la que la confianza te lleva a la reciprocidad, y que la reciprocidad significa una mayor productividad. Además, creo que la reciprocidad de la que habló, es muy importante para que te sigan dando ganas de ayudar a todas estas familias que lo necesitan y cada vez a más. Espero que les siga yendo bien en este emprendimiento, todos los éxitos para él.

Seminario de la Práctica Profesional: La Empresa del Futuro

Clase 1

Me pareció muy interesante este primer encuentro del seminario. Creo que las empresas de hoy operan en un contexto dinámico e incierto y es por esta razón que deben estar constantemente reinventándose y actualizándose para mantener sus ventajas competitivas en el tiempo y el mercado nos las vuelva obsoletas. Como dijo Schumpeter, las empresas que sean poco creativas y poco competitivas, morirán, ya que sobrevivirán las más innovadoras. Esta innovación hace referencia a innovaciones en tecnología, que es lo que se tiene que poner en primer lugar, pero también a ser competitivos en creatividad, resiliencia y diversidad, es decir las habilidades blandas o soft skills, herramientas fundamentales en el mundo actual. Todo esto, sin dejar de lado las hard skills.

Clase 2

Me pareció muy interesante este segundo encuentro del seminario, principalmente por la concepción del diseño organizacional de una manera diferente a lo que estudiamos en la

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

carrera, y esto se debe a que el mundo cambia y los conceptos cambian con él. Es fundamental rediseñar la organización y realizar modificaciones de mejora.

Las tecnologías están tomando un papel cada vez más importante dentro de las empresas, ya que no son consideradas como soporte, sino que hoy en día son factores claves del éxito organizacional. Es por esta razón que las empresas deben adaptarse a estos avances y así no quedar obsoletas, o que las competencias los terminen sacando del mercado.

Me resulto muy interesante también lo que dijo el profesor sobre la dificultad de administrar en un mundo cambiante. Hoy para administrar correctamente se necesita simplicidad, agilidad y sobre todo innovación. Muy enriquecedor este encuentro.

Cursos del CAME

Gestión Financiera de la empresa PYME – 05/10/2020 al 02/11/2020

Gestión de Costos y Precios Aplicados a la Industria PYMES – 05/10/2020 al 02/11/2020

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Antes que nada, quiero aprovechar para expresar mi agradecimiento hacia todo el Instituto de Administración por haber hecho todo lo que estaba en su alcance para que en este año tan complicado podamos llegar al punto de recibirnos. Se adaptaron al cambio de una manera muy rápida y de una forma que hicieron que nos sintamos en clases presenciales, acompañándonos y enseñándonos con la mejor calidad, como siempre, así que, en nombre de todos mis compañeros, muchas gracias.

Por otro lado, la experiencia que tuve en la Práctica Profesional fue increíble. Me parece que este espacio es muy necesario para que tomemos todos nuestros conocimientos y los pongamos en práctica en el mundo real, lo cual no es nada fácil. De igual manera, nos sentimos muy acompañados por todos los docentes que nos guían y nos sacan todas las dudas que tenemos en cuanto a esto.

Un párrafo aparte se merece mi tutor, el Licenciado Javier García, que me acompañó durante este último tiempo, aconsejándome de la mejor manera, siempre contestando rápido y guiándome para poder realizar mi trabajo lo mejor posible.

Por último, no quería dejar de decir que estos años que viví en la facultad fueron sin dudas los mejores, conocí personas increíbles y momentos vividos que me llevo en el corazón. Gracias por acompañarnos en este camino.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

- **Cronograma Reunión de Avances Viernes 27 de noviembre del 2020**

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

VIERNES 27/11	
Hora	Titulo del Trabajo
14:00	"Plan de Marketing Digital para PYME" Alumna: Rotger, Rocío María. Tutor: Ríos, Raúl.
14:20	"Plan de Negocios para proyecto: <i>Dos Hermanos Uniformes</i> " Alumna: Paz Posse, Valentina María. Tutor: Tomsic, Sergio
14:40	"Tableros de comando operativos – Grupo San Agustín" Alumno: Made Lahitte, Mariano Javier Tutor: García, Javier Antonio
15:00	"Análisis de costos en una clínica oncológica mediante Costeo Basado en Actividades ABC" Alumna: Zarbá, María Belén Tutor: García, Javier Antonio

- **Exposición de Avance en la reunión**

Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración



Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC



Alumna: Zarbá, María Belén

Tutor: Lic. Javier Antonio García



▶ ⏪ ⏩ 1:06:43 / 2:17:57



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- **Mesa 1 en la VIII MATILA**

VIII MATILA		MESA 1	
Código	Asignatura	Nombre del trabajo	Apellido y Nombre
PP-11	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME agrícola	Altea, Felicitas
PP-12	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Tableros de comando operativos - Grupo San Agustín	Made Lalitte, Mariano Javier
PP-13	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Herramientas de auditoría interna aplicadas en una pyme	Nardi, Andrea Guadalupe
PP-14	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Formulación de un modelo de negocios mediante la metodológica Canvas	Serón, Ingrid Dairara
PP-15	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC	Zarbá, María Belén
PP-16	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Gestión de inventarios aplicado a un Hospital Público	Epejo, María Virginia

- **Exposición en la VIII Muestra Académica de Trabajos de la Licenciatura de Administración**



VIII MATILA - Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC - Zarbá



Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC


 Alumna: Zarbá, María Belén
 Tutor: Lic. Javier Antonio García
 

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **Finalización de los cursos “Gestión de costos y precios aplicados a la industria PYME” y “Gestión Financiera de la empresa PYME” del CAME**

The screenshot displays a user interface with three main navigation tabs: 'Mi cuenta' (My account), 'Mis cursos' (My courses), and 'Mis Certificados' (My certificates). The 'Mis cursos' tab is currently selected. On the left side, a user profile box identifies the user as 'Bienvenida Belen Zarba' and includes a 'Cerrar Sesión' (Log out) button. The main content area is titled 'Cursos aprobados' (Completed courses) and contains the instruction 'Por favor seleccione un curso aprobado' (Please select a completed course). Two course cards are visible, both completed on 04/11/2020. The first card is for '41, Gestión de Costos y Precio...' and the second is for '10, Gestión Financiera de la e...'. Each card has a small blue circle below it, indicating it is selected.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



PLAN DE TRABAJO

Análisis de costos en una clínica oncológica
mediante Costeo basado en actividades ABC

Alumno: María Belén Zarbá
Profesor titular: Lic Javier Antonio
García
Fecha: 2do cuatrimestre 2020

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Índice

Resumen	Pág. 2
Introducción	Pág. 2
Presentación del problema.....	Pág. 3
Objetivos.....	Pág. 4
Marco teórico.....	Pág. 4
Marco metodológico.....	Pág. 7
Cronograma	Pág. 9
Bibliografía.....	Pág. 10

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Resumen

El presente trabajo se enfocará en la realización de un estudio de costos en una clínica oncológica ubicada en San Miguel de Tucumán.

Para llevar a cabo este análisis, se procederá a conocer los procedimientos de la clínica, la cual presta el servicio de quimioterapias, un tratamiento oncológico que tiene como objetivo principal la curación del cáncer. Actualmente, el precio de este servicio es pactado de acuerdo a lo estipulado por la competencia ya que nunca se realizó un estudio de los costos incurridos por dicho servicio.

Es fundamental conocer qué costos son los incurridos por los servicios de la clínica. De allí deriva el motivo principal de este trabajo, que es brindar a la empresa una metodología de fijación de precios en base a los costos.

Para poder llevar a cabo dicho estudio, se utilizará un costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing). Esta, es una herramienta que identifica las actividades individuales de la empresa como los objetos de costos fundamentales.

Se utilizará un enfoque mixto, por lo cual se comenzará realizando una investigación cualitativa con el objetivo de conocer los procedimientos fundamentales de la clínica mediante entrevistas con expertos y leyendo la bibliografía correspondiente. En segunda instancia, se llevará a cabo una investigación cuantitativa, mediante la cual se realizará el costeo ABC para determinar el costo de los servicios y pactar un nuevo precio.

Por último, se analizará si la nueva metodología de fijación de precios es beneficiosa para la empresa o si es conveniente seguir con la estructura actual. Si la nueva metodología es mejor, entonces se debe llevar un seguimiento para cerciorarse de que se aplicó.

Palabras claves:

Costeo - Actividades - Quimioterapia - Servicio - Fijación de precios

Introducción

Las PyMES se caracterizan por tomar decisiones intuitivas y poco argumentadas a la hora de fijar precios. Muchas veces toman como ejemplo la competencia más cercana y replican su estructura de precios, sin siquiera realizar un análisis más profundo sobre los costos que los generan.

Las empresas de servicios, por su parte, tienen la particularidad de que no ofrecen algo tangible, es decir que no puede percibirse con los sentidos. A pesar de esto, se puede observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo dicho servicio. Un ejemplo de las mismas, son las clínicas médicas, ya que lo que se lleva a cabo es el servicio de atender al paciente para brindarle un tratamiento acorde a su enfermedad.

La empresa que se analizará es una clínica oncológica. La oncología hace referencia a la rama de la medicina especializada en el diagnóstico y tratamiento del cáncer, se encarga de detectar, combatir y controlar dicha enfermedad. Para tratarlo, se pueden llevar a cabo múltiples tratamientos, el más utilizado es la quimioterapia.

La quimioterapia es el tratamiento oncológico que, mediante el uso de fármacos busca destruir las células cancerosas, evitar que crezcan y se dividan en más células. El objetivo principal de dicho tratamiento es la curación del cáncer, es decir la eliminación del mismo. Otros objetivos son el control, que hace referencia a mantener la enfermedad bajo control, o la paliación, es decir, aliviar algunos síntomas causados por la enfermedad.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Los fármacos utilizados en las quimioterapias pueden ser administrados de diferentes maneras, como ser inyecciones intramusculares, inyecciones subcutáneas, en una vena, píldoras tomadas por vía oral, entre otras. Exelsus clínica oncológica, brinda el servicio de las quimioterapias.

Para realizar un estudio de los costos del servicio adecuado, se realizará un costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing), la cual es una herramienta que mejorará el sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales.

El costeo ABC es una técnica analítica que se utiliza como parte de un esfuerzo de transformación del negocio para obtener una comprensión del costo y los ingresos asociados al servicio, con el fin de determinar la verdadera rentabilidad de la empresa, una línea de productos, servicios, etc.

Presentación del Problema

En Exelsus clínica oncológica se realiza el servicio de quimioterapias. Como el paciente lleva el medicamento específico recetado por el médico, para llevar a cabo dicho servicio, lo que se ofrece es una sala privada, con televisión y aire acondicionado propio, además de un lugar donde puede estar cómoda la persona que acompaña al paciente. Además de esto, se incluye al servicio la enfermera y los insumos descartables que se utilizarán al momento de realizar la quimioterapia. Estos insumos incluyen, por ejemplo, jeringas, agujas, algodón, solución fisiológica, entre otros.

Por lo tanto, los costos, considerados actualmente como costos de realizar una quimioterapia, son dichos insumos que se piden mensualmente al proveedor. A pesar de esto, el servicio incluye otros costos como ser el costo de luz o las horas de enfermera, que son indirectos al servicio, pero que deben ser igualmente tomados en cuenta.

Al ser la empresa una PyME, en la cual comenzó a haber un control administrativo hace tan solo un año y medio, nunca se realizó un estudio de dichos costos ni del precio del servicio y se cobra de acuerdo a lo estipulado por la competencia, la cual tampoco realizó un análisis de los mismos. Por esta razón, el precio de venta actual no tiene un fundamento lógico, y gracias a esto se desconoce la verdadera rentabilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta la situación problemática descrita, el problema principal que enfrenta la empresa es que no existe un estudio de costos que permita determinar cuánto cuesta realmente realizar una quimioterapia a los pacientes, que contribuya a comparar con el método de fijación de precios en base al mercado.

Objetivos

Objetivo general

Brindar a la empresa una metodología de fijación de precios en base a los costos, la cual se realiza mediante un estudio utilizando un costeo basado en actividades ABC.

Objetivos específicos

- Determinar los objetos de costos de la empresa según los diferentes tipos de servicios realizados.
- Identificar los recursos utilizados por la empresa.
- Describir las operaciones de la empresa para comprender los costos de la misma.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Marco Teórico

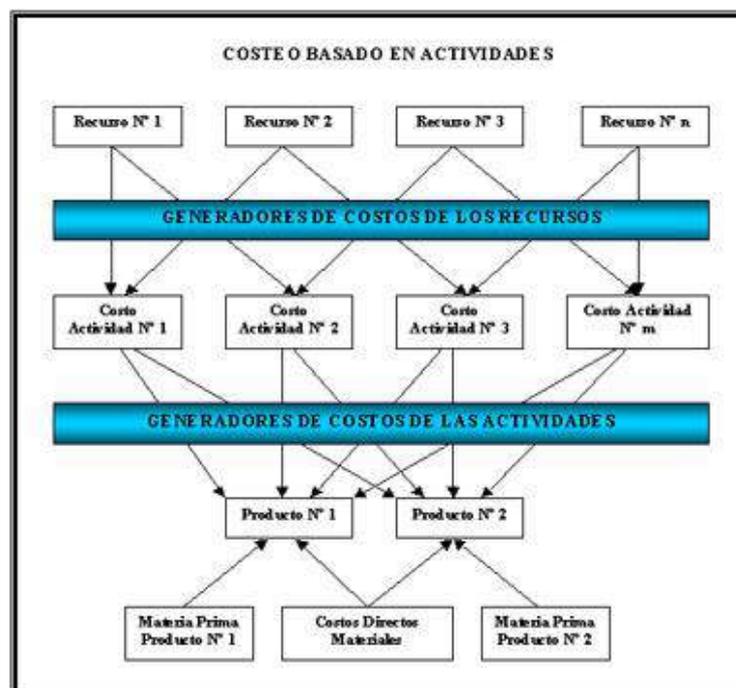
El costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing), es un método de costeo de productos de doble fase que comienza determinando cuánto cuesta realizar una determinada actividad, una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio. Luego suma los costos de todas ellas para determinar los costos totales del servicio brindado. Se consideran los costos fijos, variables y directos asociados con la actividad. Una vez determinado los costos totales, se procederá a fijar un precio del servicio acorde a los mismos

Es un mecanismo de gran importancia, ya que señala el camino más corto y preciso para eliminar todo aquello que no tiene valor y que constituye una pesada carga para que la empresa pueda competir exitosamente en mercados de productos o servicios. Un sistema de este tipo correctamente aplicado, cambia la función del Contador o Gerente de Administración, quien pasa de la tarea diaria de "apagar incendios" a la tarea de convertirse en "estratega analítico", de apoyo a la dirección de la empresa y a la creación de valor que se ofrece a los clientes. ABC puede utilizarse en cualquier tipo de empresa u organización de producción o servicios.

El costeo ABC es una herramienta que permite realizar un cálculo de costos más exacto que los modelos tradicionales y además hacer un análisis de procesos que permita su mejoramiento. Este sistema se basa en que los productos consumen actividades y las actividades recursos (costos). Así, si se tiene información de lo que cuesta cada actividad y qué actividades son necesarias para la generación de cada producto, entonces se puede saber cuánto cuesta cada producto a partir de las actividades que lo constituyen.

Por lo tanto, el costeo basado en actividades involucra los siguientes cuatro pasos:

1. Identificar las actividades que consumen recursos y asignarles sus costos.
2. Identificar los conductores de costo asociados con cada actividad. Un conductor de costo causa, o conduce, los costos de una actividad.
3. Calcular una tarifa de costo (rate) por unidad o transacción de conducción de costo.
4. Asignar costos a los productos multiplicando la tarifa de conducción de costo por el volumen de unidades consumidas conductoras de costo por el producto.



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Por otro lado, al conocerse que actividades componen los procesos que generan los productos, se puede hacer una evaluación de la capacidad de generación de valor de estas actividades y un análisis de los procesos. Esta información es básica para el mejoramiento. Así, estamos frente a un sistema integral que relaciona los costos con los procesos, lo cual no permitía hacer el modelo tradicional que relacionaba directamente los costos con los productos.



El costeo basado en actividades fue utilizado en las empresas manufactureras, que era donde se utilizaban más los costos. Sin embargo, han cobrado bastante importancia en las empresas de servicios debido a que utilizan prácticamente costos indirectos para poder dar su servicio.

ABC puede ayudar a las empresas de servicios porque éstas, al igual que las industriales, enfrentan factores críticos tales como:

- No hay un sistema de costos efectivo y quienes toman decisiones no confían en él por lo que suelen llevar su propio cálculo “casero” del costo “oficial”.
- Los precios de los servicios se fijan de manera intuitiva, con poca información sobre los costos.
- Existen costos ocultos que están incluidos dentro de los costos indirectos y que no son detectados por los estados contables tradicionales a la hora de calcular el costo por servicio.
- A veces, cuando se fija una estrategia, se producen errores porque los productos que se consideran rentables, no lo son.
- No existe un sistema de comparación para saber si la empresa mejora o empeora con el paso del tiempo.

El método ABC ha incursionado, en la última década, en las actividades de servicios más diversas, como bancos, hospitales, instituciones educativas, entre otras. Este fenómeno no fue casual, ya que estas actividades generan, con frecuencia, costos indirectos difíciles de calcular que representan un porcentaje alto en el total de los costos de estas instituciones. El ABM (Activity-Based-Management) o la Gestión de Costes por las Actividades es un modelo de Gestión de Costes basado fundamentalmente en la información que le proporciona el ABC. Es una disciplina que se centra en la gestión de las actividades como vía para mejorar el valor recibido por los clientes y el beneficio alcanzado al proporcionar

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

dicho valor. Esta disciplina incluye el análisis de lo que genera costes, el análisis de las actividades desarrolladas por la empresa y la medida del rendimiento.

Tiene dos objetivos, ambos comunes para cualquier tipo de empresa. El primero es mejorar el valor de los productos o servicios recibidos por los clientes. El segundo es mejorar el beneficio al proporcionar el citado valor. Estos objetivos se alcanzan mediante la gestión de las actividades.

Este método exige un cambio cultural en la organización, pues lo primero que pide es tener una visión completa de cómo la organización desarrolla el negocio. Esto implica un cambio completo del modelo de gestión que lleva a abandonar la visión funcional tradicional de la estructura organizacional (por departamentos) hacia una que facilite la visión de los Procesos de Negocio.

Marco Metodológico

Para llevar a cabo la siguiente investigación, se utilizó como guía a Hernández Sampieri, quien, en su libro "Metodología de la Investigación" menciona y explica los diferentes enfoques y diseños a la hora de realizar una investigación. Además, establece pasos a seguir para que ésta se realice de manera correcta.

Esta investigación tendrá un enfoque mixto y un diseño exploratorio secuencial, dentro de este, será derivativo. La misma comenzará mediante la realización de una investigación cualitativa, donde con la lectura de la bibliografía relacionada con el tema y entrevistas con expertos del sector, los médicos, las enfermeras y los administradores de la clínica, se procederá a comprender el funcionamiento de la misma, cuáles son los diferentes tipos de servicios que realizan, cómo se llevan a cabo, qué insumos requieren, entre otras preguntas de investigación que servirán como guía para la siguiente etapa del trabajo, la investigación cuantitativa.

Para la rama cuantitativa se pretende realizar el estudio de costos correspondiente para poder determinar cuánto cuesta llevar a cabo cada servicio. Esto se realizará mediante el método de costeo basado en actividades ABC (Activity Based Cost). Para poder efectuar esta parte, se deberán recolectar y analizar los datos que ayudarán a realizar el análisis de costos pertinente. Los mismos se recolectarán mediante registros históricos y documentos de la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con un sistema de información llamado "Medexis", en el cual se registran todos los gastos incurridos por el centro médico. Este sistema está en la empresa hace aproximadamente un año, por lo que se necesitará información extra para determinar el comportamiento de los costos. Por esta razón, como complemento para la recolección de datos, se utilizará el mail de la empresa, donde se encuentran todas las facturas y recibos de sueldos. Además, la empresa cuenta con una base de datos en Excel, donde se registran todos los pacientes a los que se les prestó el servicio, especificando qué tratamiento se realizó cada uno de ellos.

Luego de haber recolectado los datos necesarios, se procederá a realizar el costeo ABC, donde se conocerán los costos de cada servicio realizado por Exelsus. Una vez que estos se conozcan, se deberá pactar un precio para cada tipo de servicio y comparar estos con los precios que cobran actualmente.

Finalmente, se determinará si el nuevo método de costeo es conveniente mediante un análisis de rentabilidad de la empresa. Si la respuesta es positiva, se procederá a implementarlo, pactar los nuevos precios y llevar a cabo un seguimiento para cerciorarse que el mismo se ejecute de manera correcta.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cronograma

Actividades	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Recopilación de la bibliografía	■																
Entrevistas con expertos		■	■														
Recopilación de datos cuantitativos				■	■												
Llevar a cabo el costeo ABC						■	■	■	■	■	■						
Comparación con metodología actual												■					
Redacción de conclusiones													■				
Informe final														■			

Justificación de horas:

- Elaboración del Plan de Trabajo: 20 horas
- Elaboración de tres Informes de Avance: 20 horas cada uno (60 horas en total)
- Elaboración del Informe Final: 20 horas
- Trabajo en la empresa: 300 horas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Bibliografía.

- ✓ HFR Cap 05. Costeo y Administración Basado en Actividades.
- ✓ HM Cap 04. Costeo Basado en Actividades.
- ✓ HM Cap 12. Administración Basada en Actividades.
- ✓ Roberto Hernández Sampieri (2014) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- ✓ Alina Suárez Jiménez; I Lorenzo Anasagasti Angulo; II Yenni Fernández Allegues III, *Estudio de los costos de cuatro modalidades de tratamiento de los carcinomas de células basales y espinosas de la piel en el Instituto Nacional de Oncología y Radiobiología (INOR)*. I, III Universidad de la Habana, Cuba.
- ✓ Carlos Saavedra, *costeo basado en actividades*, BSG Institute.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1° informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo basado en actividades ABC

Alumno: María Belén Zarbá - DNI:39.973.728

Tutor: Lic. Javier Antonio García

Actividades realizadas:

- Presentación del Plan de Trabajo.
- Lectura de bibliografía sobre análisis organizacional en PyMES y sobre costeo ABC.
- Observación en la empresa para entender los procesos.
- Entrevistas con enfermeras y secretaria para terminar de entender los procesos y para recolectar información que será útil luego, como ser la cantidad de tratamientos que se realizan hoy en la clínica y la especificación de cada uno de ellos.
- Una vez que el proceso fue entendido en su totalidad, se procedió a realizar un análisis organizacional donde se detalló la misión y la visión de la misma, un FODA y un diagrama de Ishikawa. Estas herramientas sirvieron para entender la empresa, introducir el problema de investigación y presentar la herramienta que se utilizará para solucionarlo, el costeo ABC.
- Para iniciar el costeo ABC, empecé a recolectar información que será útil para llevar a cabo el mismo. Lo que conseguí recolectar hasta ahora es información acerca de los costos de materiales directos y de la mano de obra que se utilizan al realizar una quimioterapia (el objeto de costos). También logré conseguir algunos costos indirectos.
- Empecé a identificar las principales actividades realizadas en la clínica.
- Tuve dos reuniones vía Zoom con mi tutor, además de contacto vía mail.

.....
Lic. Javier Antonio García

.....
María Belén Zarbá

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2° informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo basado en actividades ABC

Alumno: María Belén Zarbá - DNI:39.973.728

Tutor: Lic. Javier Antonio García

Actividades realizadas:

- Recolecté los datos de la empresa para realizar el costeo ABC, datos sobre los costos indirectos a los cuales se incurren.
- Realicé un flujo de actividades para identificar correctamente las actividades principales de la clínica.
- Identifiqué dichas actividades con su inductor de costo correspondiente.
- Reconocí los objetos de costos (45 tratamientos diferentes) y los dividí en diferentes "ciclos" de acuerdo a la duración de los mismos, es decir depende cuanto duran estos tratamientos.
- Realicé dos cursos del CAME: "Gestión de costos y precios aplicados a la industria PYMES" y "Gestión financiera de la empresa PYME"
- Tuve dos reuniones vía Zoom con mi tutor, además de contacto vía mail.

.....
Lic. Javier Antonio García

.....
María Belén Zarbá

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3° informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC

Alumno: María Belén Zarbá - DNI:39.973.728

Tutor: Lic. Javier Antonio García

Actividades realizadas:

- Realicé dos matrices de cost drivers, donde mediante los generadores de costos se asignan los recursos a las actividades. En la primera, se calculó el consumo de cada actividad en base a porcentajes. En la segunda, se pasaron estos porcentajes a costos concretos. La información para poder realizar estas matrices se obtuvo mediante entrevistas en profundidad con las enfermeras y conserje de la clínica, además de observación.
- Una vez realizado todo esto, se procedió a sumar el total de costos por cada una de las actividades, para luego hacer la matriz de consumo de actividades por el objeto de costos. Dicha matriz, no está terminada pero ya se recolectaron algunos datos necesarios para realizarla.
- Empecé a redactar el informe final.
- Realicé el resumen y el Power Point para la reunión de avances, la cual asistiré este viernes 27/11/2020.
- Asistí como oyente a una reunión de avances.
- Tuve una reunión vía zoom con mi tutor.

.....
Lic. Javier Antonio García

.....
María Belén Zarbá

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Resumen para la reunión de avances: “Análisis de costos en una clínica oncológica mediante Costeo Basado en Actividades ABC”

Alumno: Zarbá, María Belén
Tutor: García, Javier Antonio

Resumen

Exelsus es una clínica oncológica ubicada en San Miguel de Tucumán, en la cual se realiza dos servicios, el de la consulta médica y el de quimioterapias por vía intravenosa. Este último es en el que se enfocará el estudio, ya que es el servicio que le genera ingresos a la empresa.

Al ser esta una clínica relativamente nueva con control administrativo hace apenas un año y medio, nunca se realizó un estudio de costos y se cobra de acuerdo al mercado. Por esta razón, se realizará dicho estudio mediante el método Costeo Basado en Actividades ABC. El costeo ABC es una técnica analítica que se utiliza como parte de un esfuerzo de transformación del negocio para obtener una comprensión del costo y los ingresos asociados al servicio, con el fin de determinar la verdadera rentabilidad de la empresa, una línea de productos, servicios, etc.

El problema principal que enfrenta la empresa es que no existe un estudio de costos que permita determinar cuánto cuesta realmente realizar una quimioterapia a los pacientes, que contribuya a comparar con el método de fijación de precios en base al mercado.

El objetivo general del presente trabajo es brindarle a la empresa una metodología de fijación de precios en base a los costos, la cual se realizará mediante un estudio utilizando un costeo basado en actividades ABC. Los objetivos específicos por otra parte, se detallan a continuación,

Determinar los objetos de costos de la empresa según los diferentes tipos de servicios realizados.

Identificar los recursos utilizados por la empresa.

Describir las operaciones de la empresa para comprender los costos de la misma.

Para abordar el trabajo se utilizará un enfoque **mixto** y un diseño **exploratorio secuencial derivativo**. Se comenzará realizando una **investigación cualitativa** con el objetivo de conocer los procedimientos fundamentales de la clínica mediante entrevistas con expertos y leyendo la bibliografía correspondiente. En segunda instancia, se llevará a cabo una **investigación cuantitativa**, en la cual se realizará el costeo ABC para determinar el costo de los servicios y fijar un nuevo precio.

Algunas de las preguntas de investigación que se hicieron son, ¿Cuáles son los costos indirectos?, ¿Cuáles son las actividades principales?, ¿Es correcta la elección del costeo? Los resultados parciales que se van consiguiendo son los siguientes,

- Inmersión en la organización:
 - Misión y visión de la empresa
 - Diagrama de Ishikawa
 - Matriz FODA
- Observación del sistema de cobros actuales
- Descripción de procesos y actividades
 - Diagrama de flujo de actividades
 - Mapa de procesos y actividades
- Diccionario de actividades
- Recolección y estructuración de datos
- Descripción y segmentación de los objetos de costos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Tópicos de discusión

- Elección del costeo ABC vs cualquier otro tipo
- ¿Fue el único problema que se encontró?
- ¿Por qué no se agregó la máquina de pelo como servicio?

Palabras Claves:

Costeo - Actividades - Quimioterapia - Servicio - Fijación de precios

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El plan de trabajo propuesto por Belén se cumplió en su totalidad.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó mucho esfuerzo para ir adaptando la teoría a la práctica de la empresa. Como producto final, pudo evidenciar las ventajas de la fijación de precios basados en datos, de manera complementaria a la intuición. Abordó su trabajo desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, desarrollando sus habilidades de evaluación, diagnóstico, comprensión e interpretación, lo cual representa una competencia fundamental en el rol de una Licenciada en Administración.

Belén presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma de trabajo, demostrando compromiso y ganas de llevar a la empresa un cambio necesario. Participó como disertante en la VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, en donde demostró solvencia y un gran conocimiento sobre la empresa objeto de estudio en su video explicativo.

Se destaca el respeto, la motivación y la actitud con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una comunicación fluida con su director y su precisa mirada problematizadora desde el primer momento. La predisposición para la lectura de nueva bibliografía y para la aplicación de nuevas herramientas, sugeridas fuera del plan de trabajo original, posibilitaron enriquecer el proceso de formación durante la Práctica Profesional. Además, se reconoce el esfuerzo que requiere estudiar y trabajar simultáneamente.

Por último, cabe mencionar el compromiso asumido por la estudiante en un contexto completamente atípico y complicado por la pandemia, y su intención de presentar su investigación en un evento de divulgación científica para el próximo año, revitalizando la importancia de nutrir a la disciplina en la generación de conocimiento.

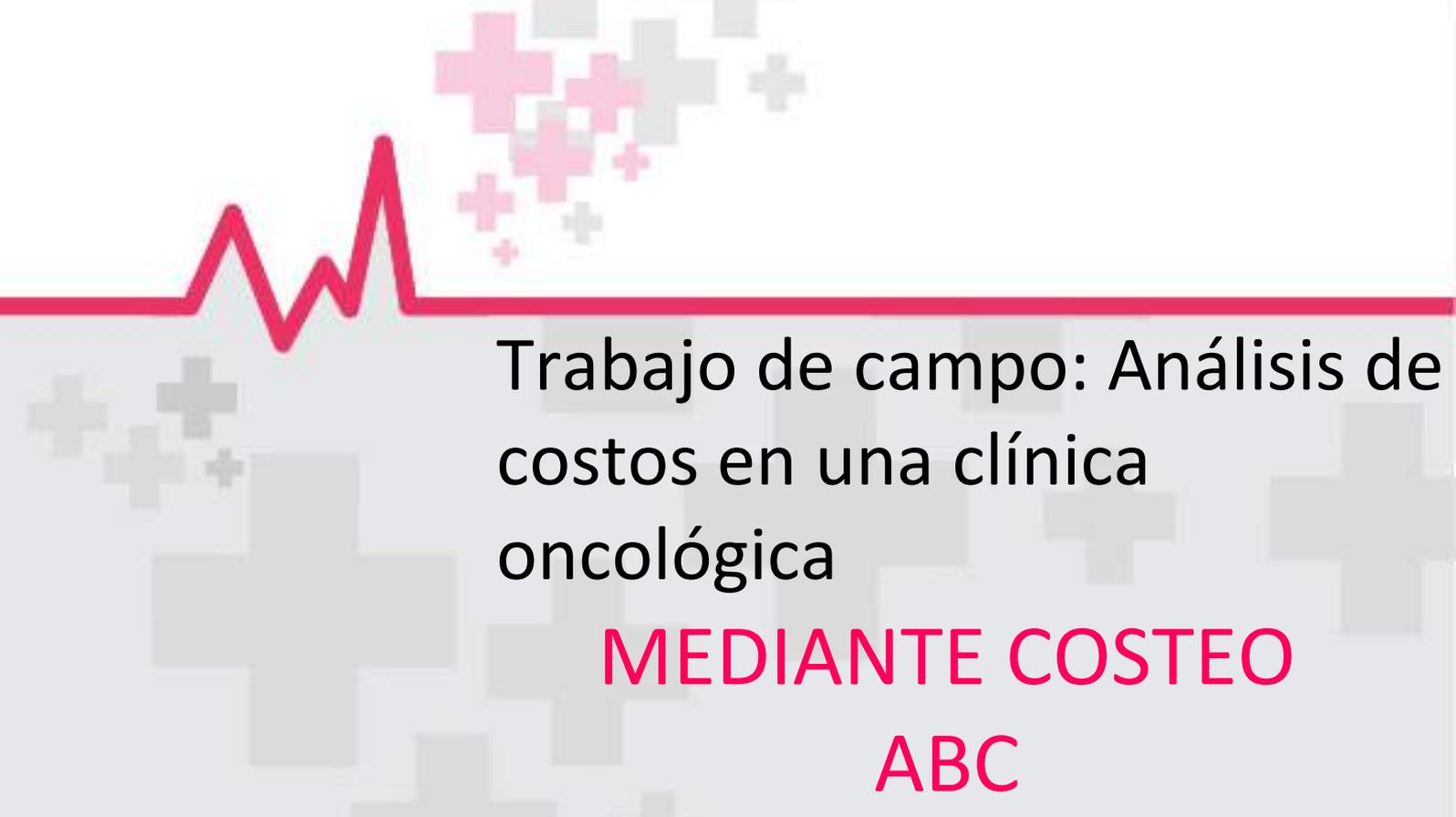
Es por todo lo citado, que el desempeño de Belén se valora como excelente.

Fecha: 11/12/2020

Firma del Director:



Aclaración: Javier Antonio García



Trabajo de campo: Análisis de
costos en una clínica
oncológica

**MEDIANTE COSTEO
ABC**



EXELSUS
ONCOLOGIA CLINICA

Alumno: Zarbá, María
Belén

DNI: 39.973.728

Tutor: Lic. García, Javier
Antonio



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Trabajo de campo: Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costeo ABC

Zarbá, Maria Belén – 39.973.728 – Tutor: Lic. García, Javier Antonio
Universidad Nacional de Tucumán
belenzarba@gmail.com

INDICE

Resumen.....	27
Introducción.....	27
Situación problemática.....	28
- Diagrama de Ishikawa.....	29
Objetivos.....	29
Marco Teórico.....	30
Marco Metodológico.....	31
La Empresa.....	32
- Sistema de cobranzas actual.....	32
Costeo ABC.....	33
- Identificación del objeto de costos.....	33
- Identificación y descripción de las actividades y bases de aplicación.....	34
- Recolección y estructuración de los costos indirectos.....	36
- Asignación de los recursos a las actividades.....	37
- Asignación de las actividades al objeto de costos.....	38
Método Tradicional.....	41
Comparación de los Modelos.....	42
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44
Referencias.....	45
Apendice.....	46

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El presente trabajo se enfocará en la realización de un estudio de costos en una clínica oncológica ubicada en San Miguel de Tucumán.

Para llevar a cabo este análisis, se procederá a conocer los procedimientos de la clínica, la cual presta el servicio de quimioterapias, un tratamiento oncológico que tiene como objetivo principal la curación del cáncer. Actualmente, el precio de este servicio es pactado de acuerdo a la competencia ya que nunca se realizó un estudio de los costos de dicho servicio.

Es fundamental conocer qué costos son los incurridos por los servicios de la clínica. De allí deriva el motivo principal de este trabajo, que es brindar a la empresa una metodología de fijación de precios en base a los costos.

Para poder llevar a cabo dicho estudio, se utilizará un costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing), la cual es una herramienta que identifica las actividades individuales de la empresa como los objetos de costos fundamentales.

Se utilizará un enfoque mixto, por lo cual se comenzará realizando una investigación cualitativa con el objetivo de conocer los procedimientos fundamentales de la clínica mediante entrevistas con expertos y leyendo la bibliografía correspondiente. En segunda instancia, se llevará a cabo una investigación cuantitativa, mediante la cual se realizará el costeo ABC para determinar el costo de los servicios y pactar un nuevo precio.

Por último, se analizará si la metodología de fijación de precios mediante costeo ABC es beneficiosa para la empresa o si es conveniente seguir un método tradicional. Luego de determinar cuál es la más conveniente, se deberá hacer un seguimiento para cerciorarse de que la misma se haya aplicado.

Palabras Clave Costeo - Actividades – Quimioterapia - Costos - Fijación de precios

1. INTRODUCCIÓN

Las PyMES se caracterizan por tomar decisiones intuitivas y poco argumentadas a la hora de fijar precios. Muchas veces toman como ejemplo la competencia más cercana y replican su estructura de precios, sin siquiera realizar un análisis más profundo sobre los costos que los generan.

Las empresas de servicios, por su parte, tienen la particularidad de que no ofrecen algo tangible, es decir que no puede percibirse con los sentidos. A pesar de esto, se puede observar que se ha creado toda una red de personal y equipamiento que permiten llevar a cabo dicho servicio. Un ejemplo de las mismas, son las clínicas médicas, ya que lo que se lleva a cabo es el servicio de atender al paciente para brindarle un tratamiento acorde a su enfermedad.

La empresa que se analizará es una clínica oncológica. La oncología hace referencia a la rama de la medicina especializada en el diagnóstico y tratamiento del cáncer, se encarga de detectar, combatir y controlar dicha enfermedad. Para tratarlo, se pueden llevar a cabo múltiples tratamientos, el más utilizado es la quimioterapia.

La quimioterapia es el tratamiento oncológico que, mediante el uso de fármacos busca destruir las células cancerosas, evitar que crezcan y se dividan en más células. El objetivo principal de dicho tratamiento es la curación del cáncer, es decir la eliminación del mismo. Otros objetivos son el control, que hace referencia a mantener la enfermedad bajo control, o la paliación, es decir, aliviar algunos síntomas causados.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Los fármacos utilizados en las quimioterapias pueden ser administrados de diferentes maneras, como ser inyecciones intramusculares, inyecciones subcutáneas, en una vena, píldoras tomadas por vía oral, entre otras. Exelsus clínica oncológica, brinda el servicio de las quimioterapias por vía intravenosa y mediante inyecciones musculares.

Para realizar un estudio de los costos del servicio adecuado, se realizará un costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing), la cual es una herramienta que mejorará el sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales.

El costeo ABC es una técnica analítica que se utiliza como parte de un esfuerzo de transformación del negocio para obtener una comprensión del costo y los ingresos asociados al servicio, con el fin de determinar la verdadera rentabilidad de la empresa, una línea de productos, servicios, etc.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Exelsus clínica oncológica se realiza el servicio de quimioterapias. Como el paciente lleva el medicamento específico recetado por el médico, para llevar a cabo dicho servicio, lo que se ofrece es una sala privada, con televisión y aire acondicionado propio, además de un lugar donde puede estar cómoda la persona que acompaña al paciente. Además de esto, se incluye al servicio la enfermera, los insumos descartables y premedicaciones que se utilizarán al momento de realizar la quimioterapia. Estos insumos incluyen, por ejemplo, jeringas, agujas, algodón, solución fisiológica, entre otros.

Por lo tanto, los costos, considerados actualmente como costos de realizar una quimioterapia, son dichos insumos que se piden mensualmente al proveedor. A pesar de esto, el servicio incluye otros costos como ser el costo de luz o las horas de enfermera, que son indirectos al servicio, pero que deben ser igualmente tomados en cuenta.

Al ser la empresa una PyME, en la cual comenzó a haber un control administrativo hace tan solo un año y medio, nunca se realizó un estudio de dichos costos ni del precio del servicio y se cobra de acuerdo a la competencia, la cual tampoco realizó un análisis de los mismos. Por esta razón, fijar los precios del servicio se vuelve una tarea difícil y sin un fundamento lógico.

Teniendo en cuenta la situación problemática descrita, el problema principal que enfrenta la empresa es que no existe un estudio de costos que permita determinar cuánto cuesta realmente realizar una quimioterapia a los pacientes, que contribuya a comparar con el método de fijación de precios en base al mercado.

2.1 Diagrama de Ishikawa

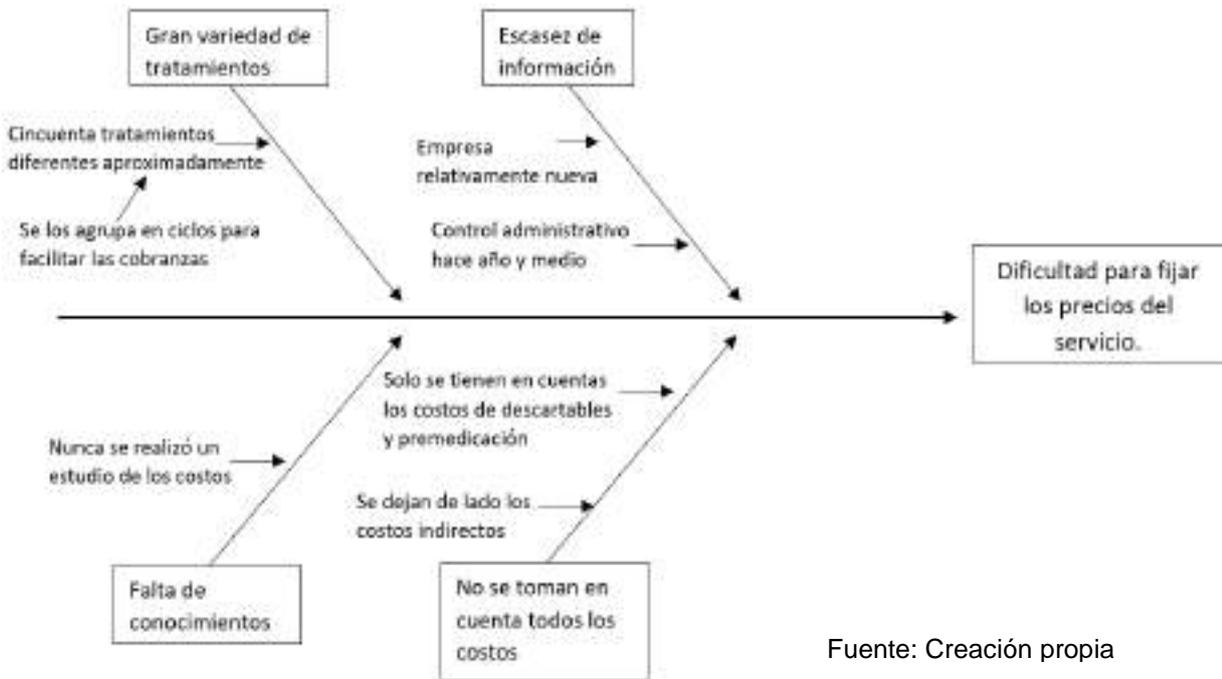
Para comprender mejor el porqué del problema a analizar, se realizó un diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pescado. Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Se parte del efecto o del problema detectado, y consiste en averiguar las causas que lo generan y los factores que influyen sobre esta característica. En este caso las causas serán las entradas del proceso, y el problema será la salida del proceso.

Es por ello que el diagrama de Ishikawa se construye de derecha a izquierda, representando la parte de la cabeza del pescado como el problema. En la parte izquierda, una línea horizontal, que representa la columna o vértebras, desde la que salen las espinas principales del pescado, y que representan las distintas categorías en las que se agruparán

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

las causas potenciales que dan origen al problema, en este caso es la dificultad para fijar los precios del servicio.

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Creación propia

Las preguntas de investigación son las siguientes:

- ¿En base a qué criterio se establecen los costos de la clínica?
- ¿Cuál es la mejor técnica para costear este tipo de servicios?
- ¿Cuál es la mejor manera de asignar los costos indirectos?
- ¿Cuáles son los costos indirectos?
- ¿Cuáles son los procesos de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Brindar a la empresa una metodología de fijación de precios en base a los costos, la cual se realiza mediante un estudio utilizando un costeo basado en actividades ABC.

3.2 Objetivos específicos

- Describir las operaciones de la empresa para comprender los costos.
- Identificar los recursos utilizados por la empresa.
- Determinar el costo de atender un paciente.

4. MARCO TEORICO

Según Horngren, el costeo basado en actividades (ABC) mejorará un sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales. Una actividad es un evento, una tarea o una unidad de trabajo que tiene un propósito especificado, por ejemplo, el diseño de productos, la configuración de las máquinas, la operación de las máquinas y la distribución de productos. De una manera más informal, las

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

actividades son verbos, es decir, algo que hace una empresa. Para ayudar en la toma de decisiones estratégicas, los sistemas abc identifican las actividades de todas las funciones de la cadena de valor, calculan los costos de las actividades individuales y asignan los costos a los objetos de costos, como los productos y servicios, con base en la mezcla de actividades necesarias para producir cada producto o servicio. Por lo tanto, los pasos a seguir para la implantación del costeo ABC son los siguientes:

- **Paso 1:** Identificar los productos que sean los objetos de costos elegidos.
- **Paso 2:** Identificar los costos directos de los productos.
- **Paso 3:** Seleccionar las actividades y las bases de aplicación de los costos que se deberán usar para asignar los costos indirectos a los productos.
- **Paso 4:** Identificar los costos indirectos asociados con cada base de aplicación de los costos.
- **Paso 5:** Calcular la tasa por unidad de cada base de aplicación de costos.
- **Paso 6:** Calcular los costos indirectos asignados a los productos.
- **Paso 7:** Calcular el costo total de los productos mediante la adición de todos los costos directos e indirectos asignados a los productos.

Por otro lado, el método tradicional de costeo es un sistema de costeo que atribuye los costos directos a un objeto de costeo, usando las tasas reales de costos directos multiplicadas por las cantidades reales de los insumos de costos directos; y asigna los costos indirectos con base en las tasas presupuestadas de costos indirectos multiplicadas por las cantidades reales de la base de aplicación de los costos. Los pasos a seguir del método tradicional son:

- **Paso 1:** Identificar los productos que serán los objetos de costos elegido
- **Paso 2:** Identificar los costos directos de los productos
- **Paso 3:** Seleccionar las bases de aplicación de los costos que se utilizarán para la aplicación de los costos indirectos a los productos.
- **Paso 4:** Identificar los costos indirectos asociados con cada base de aplicación de los costos.
- **Paso 5:** Calcular la tasa por unidad de cada base de aplicación de costos.
- **Paso 6:** Calcular los costos indirectos asignados a los productos
- **Paso 7:** Calcular el costo total de los productos sumando todos los costos directos e indirectos asignados a los productos



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

5. MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la siguiente investigación, se utilizó como guía a Hernández Sampieri, quien, en su libro “Metodología de la Investigación” menciona y explica los diferentes enfoques y diseños a la hora de realizar una investigación. Además, establece pasos a seguir para que ésta se realice de manera correcta.

Esta investigación tendrá un **enfoque mixto** y un **diseño exploratorio secuencial**. La misma comenzará mediante la realización de una investigación cualitativa, donde con la lectura de la bibliografía relacionada con el tema y entrevistas con expertos del sector, los médicos, las enfermeras y los administradores de la clínica, se procederá a comprender el funcionamiento de la misma, cuáles son los diferentes tipos de servicios que realizan, cómo se llevan a cabo, qué insumos requieren, entre otras preguntas de investigación que servirán como guía para la siguiente etapa del trabajo, la investigación cuantitativa.

Para la rama cuantitativa se pretende realizar el estudio de costos correspondiente para poder determinar cuánto cuesta llevar a cabo cada servicio. Esto se realizará mediante el método de costeo basado en actividades ABC (Activity Based Cost). Para poder efectuar esta parte, se deberán recolectar y analizar los datos que ayudarán a realizar el análisis de costos pertinente. Los mismos se recolectarán mediante registros históricos y documentos de la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con un sistema de información llamado “Medexis”, en el cual se registran todos los gastos incurridos por el centro médico. Este sistema está en la empresa hace aproximadamente un año, por lo que se necesitará información extra para determinar el comportamiento de los costos. Por esta razón, como complemento para la recolección de datos, se utilizará el mail de la empresa, donde se encuentran todas las facturas y recibos de sueldos. Además, la empresa cuenta con una base de datos en Excel, donde se registran todos los pacientes a los que se les prestó el servicio, especificando qué tratamiento se realizó cada uno de ellos.

Luego de haber recolectado los datos necesarios, se procederá a realizar el costeo ABC, donde se conocerán los costos de cada servicio realizado por Exelsus. Una vez que estos se conozcan, se deberá pactar un precio para cada tipo de servicio y comparar estos con los precios que cobran actualmente.

Finalmente, se determinará si el nuevo método de costeo es conveniente mediante un análisis de rentabilidad de la empresa. Si la respuesta es positiva, se procederá a implementarlo, pactar los nuevos precios y llevar a cabo un seguimiento para cerciorarse que el mismo se ejecute de manera correcta.

6. LA EMPRESA

Exelsus es una clínica oncológica ubicada en San Miguel de Tucumán. La oncología es la rama de la medicina que se especializa en el tratamiento del cáncer. La misma comenzó a operar a finales del 2016, por lo que es una empresa que no alcanzó su potencial y se encuentra en plena etapa de crecimiento.

El centro médico se caracteriza por su diferenciación, tanto en la calidad del servicio que brinda, como también en sus instalaciones de primer nivel y tecnología de vanguardia. Para formalizar la estrategia de la clínica se procedió a definir la misión y la visión de la misma.

Misión: ser un centro médico que se destaque por la excelencia y profesionalidad en el servicio brindado a nuestros pacientes, conteniéndolos y cuidando todos los detalles durante el proceso para que esta etapa sea lo más confortable y amena posible.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Visión: ser líderes del NOA en atención médica oncológica, distinguidos por la excelencia en el servicio, su tecnología de vanguardia, la calidez humana en el trato y la contención a los pacientes.

Para poder lograr la misión y la visión, la clínica hoy cuenta con dos médicos oncólogos reconocidos en el sector por su excelencia y profesionalidad que brindan atención de calidad, una psicóloga especializada en pacientes oncológicos, salas de quimioterapias privadas e individuales, una máquina para la prevención a la caída de cabello, y una sala de espera confortable.

Luego de comprender cuál es la misión y visión de la organización, se llevó a cabo una inmersión en la misma para comprender su funcionamiento. Dicho procedimiento se realizó mediante observación y entrevistas con expertos.

Actualmente, la empresa cuenta con dos servicios, la consulta médica y las quimioterapias. Para el área de consultas, la clínica posee tres consultorios, y para el área de quimioterapias hay 6 salas individuales y privadas y una sala compartida donde se encuentra la máquina Paxman. Dicha máquina, sirve para la prevención y minimización de la pérdida de cabello durante los tratamientos de quimioterapia, la cual al ser la única en el NOA, llevó a que muchos pacientes elijan realizarse sus tratamientos en Exelsus.

Cada sala de quimioterapia cuenta con un sillón cómodo, una televisión y un aire acondicionado propios. Además, la persona que acompañe al paciente, tiene la posibilidad de entrar a la sala y sentirse igualmente cómodo. Estas características también son únicas de Exelsus, ya que, en los hospitales y clínicas competidoras, las salas de quimioterapia no cuentan con esta privacidad.

6.1 Sistema de cobranzas actual

Como ya se mencionó, la clínica cuenta con dos áreas, la de consulta médica y la de quimioterapias. En el presente trabajo se analizó sólo la segunda, ya que es lo que genera los principales ingresos.

Para comprender el sistema de cobros de la empresa, primero hay que saber que los tratamientos oncológicos varían según el diagnóstico que tenga el paciente, hoy en día se realizan alrededor de 50 tratamientos diferentes. Algo que tienen en común dichos tratamientos es la frecuencia en la que se deben llevar a cabo, por lo que la clínica decidió dividirlos en 3 ciclos con 3 precios diferentes, con el fin de que sea más fácil diferenciarlos a la hora de cobrar. Estos ciclos son:

- Ciclo 1: el paciente realiza el tratamiento una vez cada 21 días.
- Ciclo 2: el paciente realiza el tratamiento una vez cada 14 días.
- Ciclo 3: el paciente realiza el tratamiento una vez cada 7 días.

Además de esto, hay pacientes que simplemente deben inyectarse una vacuna de manera subcutánea o intramuscular cada cierto tiempo que no está predeterminado. A estos pacientes se los coloca en un "ciclo 4" que hace referencia a los que se colocan dicha inyección de manera indeterminada.

Se observó que cuando el paciente llega a la clínica a realizarse la quimioterapia, éste lleva el fármaco que se colocará en la sesión y les entregan a las enfermeras, las cuales preparan dicho medicamento y junto a todos los insumos descartables y premedicaciones que se utilizarán, los llevan hacia la sala donde se encuentra el paciente y comienzan a realizarle el tratamiento.

Por lo tanto, lo que se le cobra al paciente son estos insumos descartables y premedicaciones que utilizarán en cada sesión de quimioterapia, los cuales varían de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

acuerdo al tratamiento que se llevará a cabo. Estos insumos incluyen, por ejemplo, solución fisiológica, jeringas, agujas, guantes descartables para las enfermeras, algodón, etc.; y las premedicaciones son, por ejemplo, reliveran, que sirve para que el paciente no se descomponga durante el tratamiento, benadryl, dexametasona, entre otros.

Es importante destacar que los precios cobrados por la empresa, fueron impuestos sin un estudio previo y no tienen un sistema de aumentos correcto, sino que cuando el jefe lo permite, estos suben. Por esta razón, es que es tan importante que se realice una asignación de costos correspondiente.

7. COSTEO ABC

Como ya se explicó anteriormente, el costeo basado en actividades se diferencia del método de costeo tradicional en que, en el segundo, se agrupan todos los costos indirectos y se los asigna mediante una única tasa de asignación al objeto de costos. En cambio, el costeo ABC lo que hace es asignar los costos a las diferentes actividades, ya que son estas las que realmente consumen recursos, para luego asignarles al objeto de costos. Para llevar a cabo este costeo, se siguieron los siguientes pasos:

7.1 Identificación del objeto de costos

El primer paso del costeo es la identificación del objeto de costos, en este caso es el costo de realizar una quimioterapia. A pesar de esto, la clínica realiza alrededor de 50 tratamientos diferentes, por lo que se decidió acomodarlos en 7 grupos diferentes, llamados “ciclos”, de acuerdo a la duración de los mismos. Para poder llevarlo a cabo, se tuvo una entrevista con las enfermeras en donde detallaron cada uno de los tratamientos realizados por la clínica y la duración de cada uno de ellos. Una vez que se obtuvo toda esta información, se procedió a dividirlos, el resultado fue el siguiente.

- **Ciclo 1:** 15 minutos de duración
- **Ciclo 2:** 30 minutos de duración
- **Ciclo 3:** 45 minutos de duración
- **Ciclo 4:** 1 hora de duración
- **Ciclo 5:** 1 hora y media de duración
- **Ciclo 6:** 2 horas de duración
- **Ciclo 7:** 3 horas de duración

Además, se incluyen tres “servicios adicionales”, que actualmente no se cobran y requieren de costos diferentes y por lo tanto hay que tenerlos en cuenta. Estos servicios son,

- **Portacath:** es un pequeño aparato médico que se instala debajo de la piel en la zona del tórax. Cuando el paciente tiene esto, el tratamiento es diferente, ya que deben utilizar guantes estériles y heparina sódica, que el resto de los tratamientos no. Además, son 30 minutos adicionales al tratamiento común.
- **Limpieza de portacath:** el paciente tiene que volver al día siguiente de la aplicación del tratamiento, para que le realicen esta limpieza. A las enfermeras les lleva 10 minutos realizar esto.
- **Bomba:** cuando el paciente tiene colocada una bomba, el tratamiento pasa a ser de 5 horas.

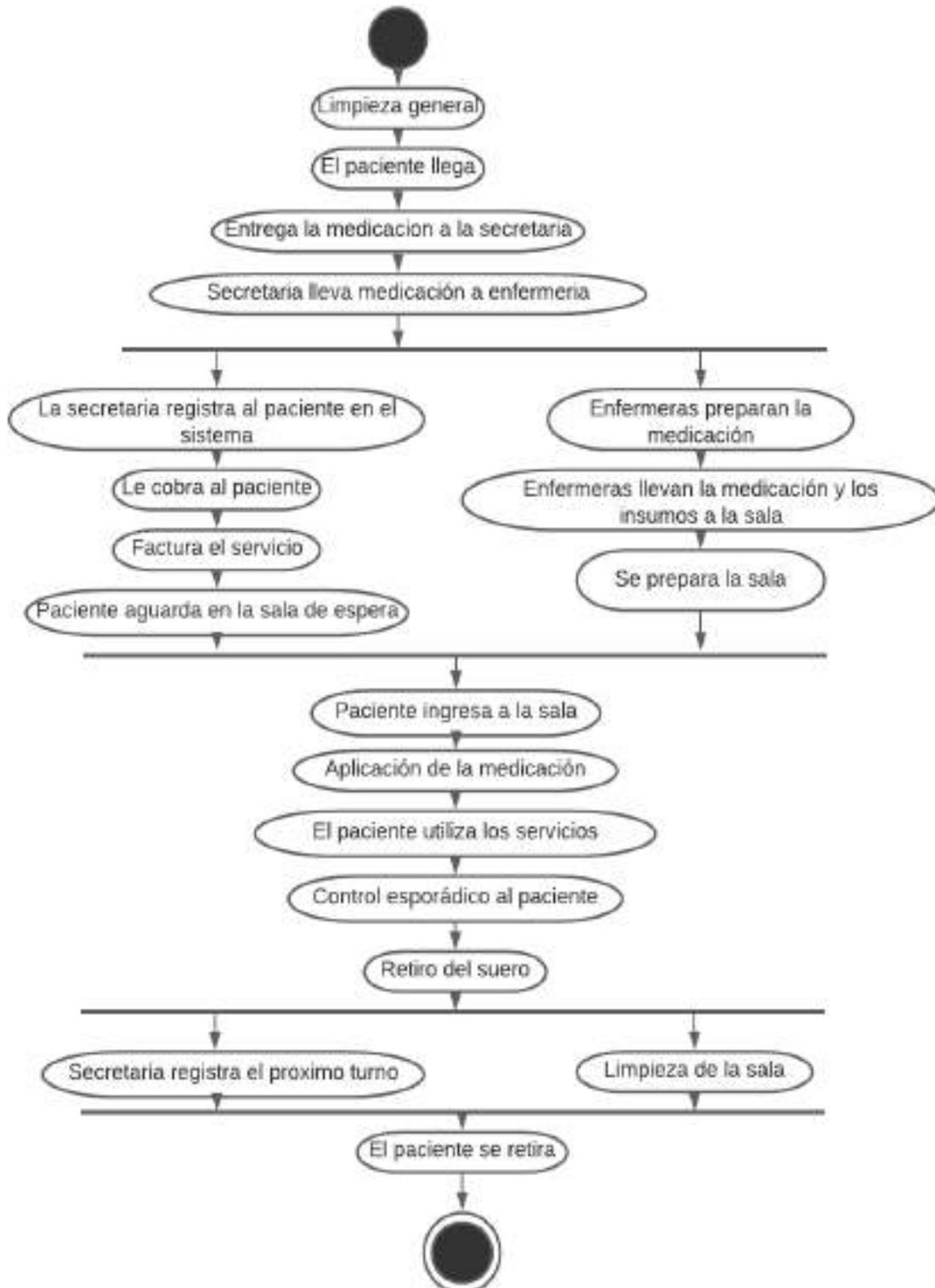
7.2 Identificación y descripción de las actividades y bases de aplicación

La identificación de las actividades es un paso fundamental en costeo ABC, ya que son estas las generadoras de costos. Para llevar a cabo este paso, lo primero que se realizó fue un flujograma de actividades de la empresa, el cual se muestra a continuación. Este

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

diagrama ayuda a visualizar el proceso desde que llega el paciente hasta que se va, por lo que servirá para identificar cuáles son las actividades más relevantes y cuáles podrán ser omitidas a la hora de realizar el costeo.

Flujograma de actividades



Fuente: Creación propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Una vez visualizado el diagrama de flujo, se pudieron definir correctamente las actividades principales del servicio. Para esto, se realizó un diccionario de actividades, donde se nombra a cada una, se la describe y se coloca su inductor de actividad correspondiente.

Diccionario de actividades

Actividades	Descripción de la actividad	Inductor de actividad
<i>Limpieza de la clínica</i>	Antes de que la clínica abra, la conserje hace una limpieza y desinfección general de la clínica.	N° de pacientes atendidos
<i>Recepción del paciente</i>	La secretaria recibe al paciente, le pide la orden de consulta, o lo hace firmar la planilla correspondiente (depende de la obra social), le cobra el servicio y lo ingresa al sistema. Los pacientes entregan la medicación.	Hs secretaria
<i>Facturación del servicio</i>	Una vez a la semana, la secretaria realiza la facturación de todas las ordenes de consulta recibidas a cada obra social.	Número de facturas emitidas
<i>Preparación de la medicación</i>	Las enfermeras reciben la medicación y la preparan de acuerdo a lo indicado por el médico.	N° de tratamientos realizados
<i>Preparación de la sala de quimio</i>	Las enfermeras llevan la medicación a la sala, junto con todos los insumos que se utilizarán. Prenden la televisión y el aire de ser necesario, y hacen pasar al paciente, el cual se queda hasta la finalización del tratamiento.	Hs de quimioterapia
<i>Aplicación y control de la medicación</i>	Las enfermeras le aplican la medicación al paciente, ya sea mediante un suero o inyección. Si es por suero, dejan que la este pase solo y vuelven a revisarlos o a ponerles más en caso de ser necesario. Cuando se termina, le retiran el suero, el paciente se recompone y sale.	Hs enfermera
<i>Limpieza y desinfección de la sala</i>	Cuando un paciente se va, la conserje limpia y desinfecta la sala donde estuvo.	N° de pacientes atendidos

Fuente: Creación propia

Se puede observar que la primera y la última actividad están muy relacionadas, ya que ambas hacen referencia a la limpieza de la clínica, pero son diferentes ya que ocurren en momentos diferentes. La primera le lleva un mayor tiempo de realizar ya que es una limpieza general de toda la clínica, de todos sus espacios, en cambio la última, es una limpieza más superficial luego de que el paciente deja de utilizar la sala.

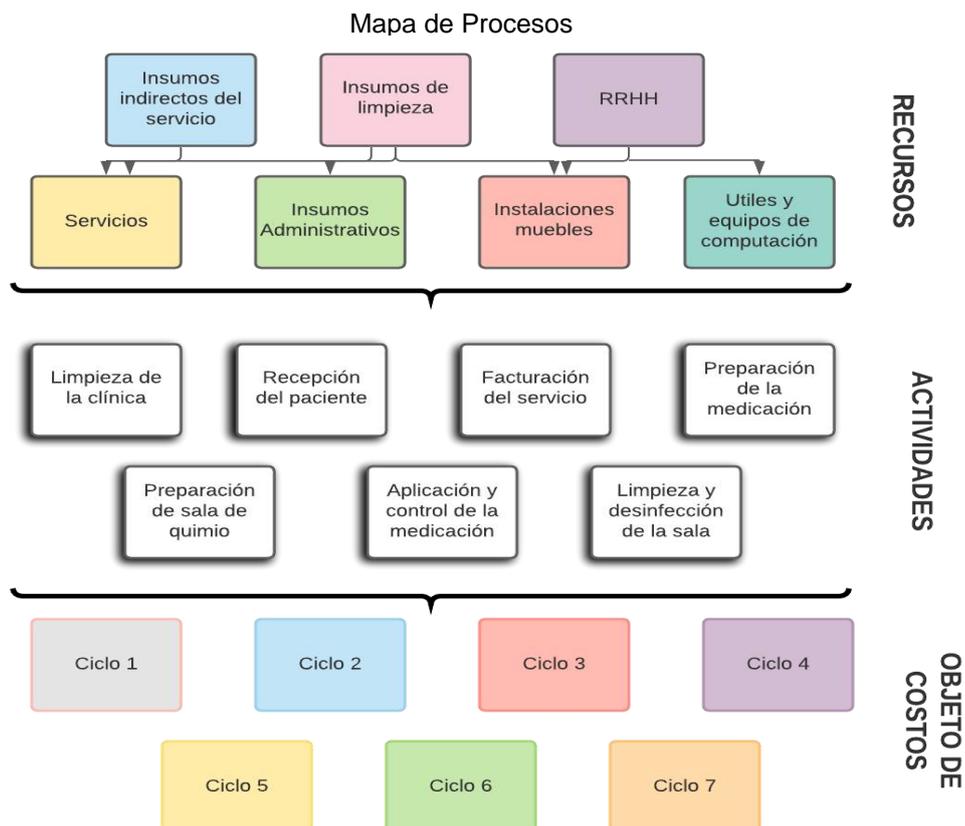
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.3 Recolección y estructuración de los costos indirectos

En este paso, se procedió a recolectar datos sobre todos los recursos indirectos que utiliza el servicio, para luego estructurarlos en diferentes categorías que facilitarán su posterior estudio (se encuentran especificados en el apéndice 1). Estas categorías son:

- *Insumos indirectos al servicio*: aquí se encuentran todos los elementos que se utilizan a la hora de realizar una quimioterapia como ser algodón, gasa, barbijos, entre otros.
- *Insumos administrativos*: estos incluyen, por ejemplo, resmas de hojas, tóner para la impresora, recetas.
- *Insumos de limpieza*: estos son todos los elementos de limpieza que utiliza la conserje para limpiar y desinfectar la clínica, también se incluyen el papel higiénico y papel para manos que se utilizan en los baños.
- *Recursos Humanos*: aquí se detallan las remuneraciones de las enfermeras, secretaria y conserje.
- *Servicios*: como el servicio de luz, internet, cable.
- *Instalaciones muebles*: se detallan todos los equipos e inmuebles que se amortizan en la sala de espera, sala de quimio y en enfermería. Se incluyen, por ejemplo, los sillones, las sillas de la sala de espera, las televisiones, los aires acondicionados, la heladera de enfermería, los muebles, etc.
- *Útiles y equipos de computación*: como ser la computadora de la secretaria, la impresora, etc.

Luego de haber identificado todos los recursos, actividades y objetos de costos, se procedió a visualizarlos a través de un mapa de actividades, el cual es fundamental para estructurar toda la información recolectada, y como guía para el siguiente paso.



Fuente: Creación propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.4 Asignación de los recursos a las actividades

En este paso, se hicieron dos matrices de cost driver donde mediante entrevistas con enfermeras y principalmente observación y recolección de datos, se pudo asignar a cada actividad, los recursos que utiliza cada una. Es decir, que se especificó cuanto de cada recurso o costo indirecto consume cada actividad. En la primera matriz, que se muestra a continuación, se pueden observar todos los recursos con su respectivo inductor de costos, y las actividades realizadas por la clínica. En el cuerpo de la matriz, se ve que porcentaje de cada recurso es consumido por cada actividad, dando como resultado el 100% de cada uno.

Matriz cost driver: Porcentaje de utilización de recursos por cada actividad

Recursos	Inductor de costos	Cantidad del inductor	Costo	Actividades							TOTAL
				Limpieza de la clínica	Recepcion del paciente	Facturación	Preparación de la medicación	Preparación sala de quimio	Aplicación y control de la medicación	Limpieza y desinfección de la sala	
Insumos griles de limpieza	m2 limpiados	112.5	\$ 3,480	80%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	100%
Guantes de latex	n° de guantes utilizados	80	\$ 640	5%	5%	0%	30%	20%	35%	5%	100%
Algodón	n° de aplicación	90	\$ 516	0%	0%	0%	10%	20%	60%	10%	100%
Gasa	n° de aplicación	7	\$ 250	0%	0%	0%	10%	10%	80%	0%	100%
Cinta Hipoalergica	n° de aplicación	12	\$ 638	0%	0%	0%	15%	5%	80%	0%	100%
Descartador de agujas	n° de tratamientos realizados	260	\$ 600	0%	0%	0%	60%	0%	40%	0%	100%
Barbijos	Tiempo de uso	100	\$ 16,000	15%	15%	0%	20%	20%	15%	15%	100%
Camisolinas	Tiempo de uso	60	\$ 2,880	10%	10%	0%	20%	20%	20%	20%	100%
Insumos administrativos	Tiempo de uso	100	\$ 5,080	0%	30%	60%	10%	0%	0%	0%	100%
Secretaria	Tiempo invertido	60	\$ 15,000	0%	70%	30%	0%	0%	0%	0%	100%
Enfermeras	Tiempo invertido	128	\$ 40,000	0%	5%	0%	30%	25%	40%	0%	100%
Conserje	Tiempo invertido	40	\$ 15,000	45%	20%	0%	0%	0%	0%	35%	100%
Luz	m2 utilizados	112.5	\$ 3,480	10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	100%
Wifi	Dispositivos usados	3	\$ 3,980	0%	30%	45%	0%	25%	0%	0%	100%
Cable CCC	Cantidad de televisores	6	\$ 3,080	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Sillones	Cantidad de sillones	7	\$ 815	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	100%
Aire acondicionado sala quimio	Cantidad de Aires	7	\$ 1,000	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	100%
Television	Hs usadas	380	\$ 850	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Sillas Sala de espera	Hs utilizadas	100	\$ 600	10%	90%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Computadora Secretaria	Hs usadas	53	\$ 1,900	0%	90%	10%	0%	0%	0%	0%	100%
Escritorio Secretaria	Hs usadas	60	\$ 576	0%	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
Aire acondicionado sala espera	Hs usadas	36	\$ 1,000	0%	90%	10%	0%	0%	0%	0%	100%
TOTAL			\$ 117,345								

Fuente: Creación propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

En la segunda matriz (apéndice 2) lo que se llevó a cabo es la asignación de cada porcentaje con su costo correspondiente, dando como resultado el costo de cada una de las actividades, siendo los mismos los siguientes,

Matriz de costos por actividad

Actividades	Costo x Act
Limpieza de la clínica	\$ 12,660
Recepción del paciente	\$ 24,952.6
Facturación	\$ 10,378.4
Preparación de la medicación	\$ 17,527.2
Preparación sala de quimio	\$ 20,416
Aplicación y control de la medicación	\$ 21,886.1
Limpieza y desinfección de la sala	\$ 9,524.6
Total	\$ 116,085

Fuente: Creación propia

Se puede observar que la actividad más costosa es recepción del paciente, seguidas por la aplicación y control de la medicación, y la preparación de la sala de quimio. Esto sorprendió mucho ya que se pensaba que la primera actividad no iba a ser tan costosa como resultó ser, y que las siguientes dos iban a ser las de mayores costos.

7.5 Asignación de las actividades al objeto de costos

Luego de costear las actividades, lo que se realizó fue dividir el total de los costos por actividad en el total mensual de su respectivo inductor de actividad para determinar una tasa de asignación. Las tasas calculadas sirvieron para multiplicarlas por la cantidad de inductores utilizados por cada tratamiento, y así determinar cuál es el costo de cada actividad en cada uno de estos servicios. Una vez realizado esto, se los sumó y se calculó el costo indirecto total de cada tratamiento, para luego sumarle los costos directos (se especifican en el apéndice 3) y poder saber cuál es el costo unitario de cada uno de estos servicios, al cual se le aplica un margen de ganancias y se fija un precio nuevo. Para poder realizar todo esto, se llevaron a cabo diferentes matrices con diferentes cálculos para llegar al resultado deseado, los cuales se muestran a continuación.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Matriz 1: Activity driver. Calculo de tasas de asignación

ACTIVIDADES	COSTO TOTAL	Inductor	Cantidad	Tasa de asignación
Limpieza de la clínica	\$ 12,660.0	Número de pacientes atendidos	180	\$ 70.3
Recepción del paciente	\$ 24,952.6	Hs Secretaria	60	\$ 415.9
Facturación	\$ 10,378.4	Numero de facturas emitidas	160	\$ 64.9
Preparación de la medicación	\$ 17,527.2	Numero de tratamientos realizados	260	\$ 67.4
Preparación sala de quimio	\$ 20,415.6	Hs de quimioterapia	380	\$ 53.7
Aplicación y control de la medicación	\$ 21,886.1	Hs Enfermera	128	\$ 171.0
Limpieza y desinfección de la sala	\$ 9,524.6	Número de pacientes atendidos	180	\$ 52.9
Total	\$ 117,344.5			

Fuente: Creación propia

Matriz 2: Cantidad de inductores por objeto de costos

ACTIVIDADES	Inductor	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6	Ciclo 7	Portacath	Limpieza portacath	Bomba	Total
Limpieza de la clínica	Numero de pacientes atendidos	26	12	15	34	20	36	28	2	2	5	180
Recepcion del paciente	Hs Secretaria	8.7	4.0	5.0	11.3	6.7	12.0	9.3	0.7	0.7	1.7	60
Facturacion	Numero de facturas emitidas	24	10	15	32	20	33	26	0	0	0	160
Preparacion de la medicacion	Numero de tratamientos realizados	36	23	25	58	27	40	40	2	2	7	260
Preparación sala de quimio	Hs de quimioter	12	12	20.8	58	40.5	80	120	1	0.7	35	380
Aplicación y control de la medicación	Hs Enfermera	9	5	8	26	15	30	28	1	0	8	128
Limpieza y desinfección de la sala	Numero de pacientes atendidos	26	12	15	34	20	36	28	2	2	5	180

Fuente: Creación propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Matriz 3: Suma de los costos y fijación de nuevos

ACTIVIDADES	Inductor	Tasa de asignación	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6	Ciclo 7	Portacath	Limpieza portacath	Bomba	TOTAL
Limpieza de la clínica	Numero de pacientes atendidos	\$ 70.3	\$ 1,828.67	\$ 844.00	\$ 1,055.00	\$ 2,391.33	\$ 1,406.67	\$ 2,532.00	\$ 1,969.33	\$ 140.67	\$ 140.67	\$ 351.67	\$ 12,660.00
Recepcion del paciente	Hs Secretaria	\$ 416	\$ 3,604.3	\$ 1,663.5	\$ 2,079.4	\$ 4,713.3	\$ 2,772.5	\$ 4,990.5	\$ 3,881.5	\$ 277.3	\$ 277.3	\$ 693.1	\$ 24,952.6
Facturación	Numero de facturas emitidas	\$ 64.9	\$ 1,556.76	\$ 648.65	\$ 972.98	\$ 2,075.68	\$ 1,297.30	\$ 2,140.55	\$ 1,686.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,378.40
Preparación de la medicación	Numero de tratamientos realizados	\$ 67.4	\$ 2,426.85	\$ 1,550.49	\$ 1,685.31	\$ 3,909.92	\$ 1,820.13	\$ 2,696.50	\$ 2,696.50	\$ 134.82	\$ 134.82	\$ 471.89	\$ 17,527.23
Preparación sala de quimio	Hs de quimioter	\$ 53.7	\$ 644.7	\$ 644.6	\$ 1,119.3	\$ 3,116.1	\$ 2,175.9	\$ 4,298.0	\$ 6,447.0	\$ 53.7	\$ 35.8	\$ 1,880.4	\$ 20,415.6
Aplicación y control de la medicación	Hs Enfermera	\$ 171.0	\$ 1,481.87	\$ 854.93	\$ 1,282.39	\$ 4,360.12	\$ 2,564.78	\$ 5,129.55	\$ 4,787.58	\$ 113.99	\$ 28.59	\$ 1,282.39	\$ 21,886.10
Limpieza y desinfección de la sala	Numero de pacientes atendidos	\$ 52.9	\$ 1,375.78	\$ 634.97	\$ 793.72	\$ 1,799.09	\$ 1,058.29	\$ 1,904.92	\$ 1,481.60	\$ 105.83	\$ 105.83	\$ 264.57	\$ 9,524.60
Total Costos Indirectos			\$ 12,918.89	\$ 6,841.15	\$ 8,988.05	\$ 22,365.48	\$ 13,095.55	\$ 23,692.05	\$ 22,950.05	\$ 826.29	\$ 722.98	\$ 4,944.02	\$ 117,344.50
Total costos directos			\$ 720	\$ 13,340	\$ 14,500	\$ 33,640	\$ 15,660	\$ 23,200	\$ 23,200	\$ 1,541	\$ 1,301	\$ 11,186	\$ 138,288
Total de costos			\$ 13,638.9	\$ 20,181.2	\$ 23,488.0	\$ 56,005.5	\$ 28,755.5	\$ 46,892.1	\$ 46,150.0	\$ 2,367.3	\$ 2,024.0	\$ 16,130.0	\$ 255,632.5
Tratamientos mensuales			36	23	25	58	27	40	40	2	2	7	260
Costo Unitario x Tratamiento			\$ 378.9	\$ 877.4	\$ 939.5	\$ 965.6	\$ 1,065.0	\$ 1,172.3	\$ 1,153.8	\$ 1,183.6	\$ 1,012.0	\$ 2,304.3	\$ 983.2
Margen de ganancia			30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Precio x servicio			\$ 499	\$ 1,141	\$ 1,221	\$ 1,255	\$ 1,385	\$ 1,524	\$ 1,590	\$ 1,539	\$ 1,316	\$ 2,996	\$ 1,278

Fuente: Creación propia

Luego de calcular el precio por objeto de costos, se puede decir que se realizó el costeo ABC en su totalidad. A pesar de esto, lo que se recomienda hacer es compararlo con el método tradicional, para saber si es realmente necesario llevar a cabo este trabajo tan complejo, por esta razón se realizó un costeo mediante el método tradicional.

8. METODO TRADICIONAL

Para llevar a cabo el método tradicional, lo que se realizó fue determinar una tasa de asignación igual para todos los servicios, la cual se calculó mediante la división de la suma de todos los costos indirectos en el total de horas de quimioterapias mensuales realizadas. Esta tasa luego fue multiplicada por el numero de horas de quimio mensuales en cada ciclo, dando como resultado el costo indirecto total. Luego se sumaron los costos directos de cada uno de los servicios y se obtuvo el total de costos, los cuales se dividieron en la cantidad de tratamientos realizados en cada servicio para determinar el costo unitario por objeto de costos. Por último, se aplicó el mismo margen de ganancia que en el ABC, y se calculó el precio por servicio. El siguiente procedimiento se puede observar en el siguiente cuadro.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cuadro: Método tradicional

Tratamiento	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6	Ciclo 7	Portacath	Limpieza portacath	Bomba	Total
Hs Químio mensuales	12	12	21	58	40,5	80	120	1	1	35	380
Costos Indirectos	\$ 3,705.63	\$ 3,705.12	\$ 6,433.39	\$ 17,910.55	\$ 12,506.51	\$ 24,704.21	\$ 37,056.32	\$ 308.80	\$ 205.87	\$ 10,808.09	\$ 117,344.5
Costos directos	\$ 720	\$ 13,340	\$ 14,500	\$ 33,640	\$ 15,660	\$ 23,200	\$ 23,200	\$ 1,541	\$ 1,301	\$ 11,186	\$ 138,288
Total de costos	\$ 4,425.63	\$ 17,045.12	\$ 20,933.39	\$ 51,550.55	\$ 28,166.51	\$ 47,904.21	\$ 60,256.32	\$ 1,849.80	\$ 1,506.87	\$ 21,994.09	\$ 255,632.50
Costo unit x tratam	\$ 122.93	\$ 741.09	\$ 837.34	\$ 888.80	\$ 1,043.20	\$ 1,197.61	\$ 1,506.41	\$ 924.90	\$ 753.43	\$ 3,142.01	\$ 672.72
Margen de ganancias	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Precio x servicio	\$ 159.8	\$ 963.4	\$ 1,088.5	\$ 1,155.4	\$ 1,356.2	\$ 1,556.9	\$ 1,958.3	\$ 1,202.4	\$ 979.5	\$ 4,084.6	\$ 874.5

Fuente: Creación propia

9. COMPARACION DE LOS MODELOS

Luego de haber calculado los costos y los precios de cada método se procedió a compararlos en un estado de resultados para cada costeo. Lo que se realizó fue multiplicar los precios por servicio de cada costeo y multiplicarlos por la cantidad de tratamientos realizados en el mes, luego se restaron los costos totales, es decir, los costos indirectos totales mensuales por tratamiento más los costos directos, dando como resultado los ingresos operativos. Este procedimiento se muestra a continuación;

Comparación de modelos mediante EERR

Metodo tradicional	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6	Ciclo 7	Portacath	Limpieza portacath	Bomba	Total
Ingresos	\$ 5,753.3	\$ 22,158.7	\$ 27,213.4	\$ 67,015.7	\$ 36,616.5	\$ 62,275.5	\$ 78,333.2	\$ 2,404.7	\$ 1,958.9	\$ 28,592.3	\$ 332,322.3
Costos	\$ 4,425.6	\$ 17,045.1	\$ 20,933.4	\$ 51,550.6	\$ 28,166.5	\$ 47,904.2	\$ 60,256.3	\$ 1,849.8	\$ 1,506.9	\$ 21,994.1	\$ 255,632.5
Resultado Operativo	\$ 1,327.69	\$ 5,113.54	\$ 6,280.02	\$ 15,465.17	\$ 8,449.95	\$ 14,371.26	\$ 18,076.90	\$ 554.94	\$ 452.06	\$ 6,598.23	\$ 76,689.8

Metodo ABC	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6	Ciclo 7	Portacath	Limpieza portacath	Bomba	Total
Ingresos	\$ 17,730.6	\$ 26,235.5	\$ 30,534.5	\$ 72,807.1	\$ 37,382.2	\$ 60,959.7	\$ 59,995.1	\$ 3,077.5	\$ 2,631.2	\$ 20,969.0	\$ 332,322.3
Costos	\$ 13,638.9	\$ 20,181.2	\$ 23,488.0	\$ 56,005.5	\$ 28,755.5	\$ 46,892.1	\$ 46,150.0	\$ 2,367.3	\$ 2,024.0	\$ 16,330.0	\$ 255,632.5
Resultado Operativo	\$ 4,091.67	\$ 6,054.35	\$ 7,046.41	\$ 16,801.64	\$ 8,626.66	\$ 14,067.62	\$ 13,845.01	\$ 710.19	\$ 607.19	\$ 4,639.01	\$ 76,689.8

Fuente: Creación propia

Como puede observarse, a grandes rasgos no hay muchas diferencias entre ambos modelos, en los únicos tratamientos que se observa una mayor diferencia es en el ciclo 1, el ciclo 7 y la utilización de la bomba. Por lo tanto, lo que se hizo fue ver en detalle cuáles tratamientos estaban subcosteados y cuáles sobre costeados, mediante la división del costo con el método tradicional en el método ABC, menos uno, para obtener el porcentaje. Los resultados fueron los siguientes,

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Análisis de sub o sobrecosteos del método tradicional con
respecto al ABC

Tratamiento	Costo Tradicional	Costo ABC	Sub/Sobrecosteos	
Ciclo 1	\$ 4,425.6	\$ 13,638.9	-68%	Subcosteo
Ciclo 2	\$ 17,045.1	\$ 20,181.2	-16%	Subcosteo
Ciclo 3	\$ 20,933.4	\$ 23,488.0	-11%	Subcosteo
Ciclo 4	\$ 51,550.6	\$ 56,005.5	-8%	Subcosteo
Ciclo 5	\$ 28,166.5	\$ 28,755.5	-2%	Subcosteo
Ciclo 6	\$ 47,904.2	\$ 46,892.1	2%	Sobrecosteos
Ciclo 7	\$ 60,256.3	\$ 46,150.0	31%	Sobrecosteos
Portacath	\$ 1,849.8	\$ 2,367.3	-22%	Subcosteo
Limpieza de Portacath	\$ 1,506.9	\$ 2,024.0	-26%	Subcosteo
Bomba	\$ 21,994.1	\$ 16,130.0	36%	Sobrecosteos

Fuente: Creación propia

Como era de esperarse, el ciclo 7 y la utilización de bomba, esta sobre costeados en un 31% y 36% respectivamente. A pesar de esto, el ciclo 1 está subcosteado en un 68%, lo que quiere decir que el sobre costeo de los dos primeros, se justifica con el subcosteo del ciclo 1.

Para hacer un análisis más profundo de estas metodologías y poder sacar mejores conclusiones, se compararon los precios de cada uno de los modelos descritos, lo cual dio el siguiente resultado.

Comparación de precios

Tratamiento	Precio Tradicional	Precio ABC	Variación
Ciclo 1	\$ 159.8	\$ 492.5	\$ 332.7
Ciclo 2	\$ 963.4	\$ 1,140.7	\$ 177.3
Ciclo 3	\$ 1,088.5	\$ 1,221.4	\$ 132.8
Ciclo 4	\$ 1,155.4	\$ 1,255.3	\$ 99.9
Ciclo 5	\$ 1,356.2	\$ 1,384.5	\$ 28.4
Ciclo 6	\$ 1,556.9	\$ 1,524.0	-\$ 32.9
Ciclo 7	\$ 1,958.3	\$ 1,499.9	-\$ 458.5
Portacath	\$ 1,202.4	\$ 1,538.7	\$ 336.4
Limpieza de Portacath	\$ 979.5	\$ 1,315.6	\$ 336.1
Bomba	\$ 4,084.6	\$ 2,995.6	-\$ 1,089.0

-\$ 136.9

Fuente: Creación propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Se puede observar las diferencias más significativas de precios entre los dos modelos en la utilización de la bomba, el resto de las variaciones de precios no son muy significativas. Además de esto, puede verse que la suma de las variaciones es de -\$136.9, lo que significa que los sobre o sub costeos vistos más arriba, se cancelan mutuamente.

10. RECOMENDACIONES

Una vez que se realizó tanto el costeo ABC como el costeo tradicional, y se compararon los mismos, se está en condiciones para poder hacer algunas recomendaciones a la empresa. En primer lugar y el más llamativo, es que a pesar de que el costeo ABC es una gran herramienta para asignar los costos de forma correcta, al compararlo con el método tradicional, pudo observarse que las diferencias entre estos no son lo suficientemente significativas para optar por el ABC. Esto se debe a que el costeo tradicional es mucho más sencillo de llevar a cabo que el costeo propuesto en el trabajo.

Por otro lado, se puede destacar que el sistema de cobranzas actual no es el adecuado, ya que se cobra de acuerdo a 4 tipos de ciclos cuando en realidad, al haber casi 50 tratamientos diferentes, con duraciones distintas, es conveniente segmentarlos más, tal como se realizó en el trabajo. Además, se deben considerar esos "servicios adicionales" que son la utilización de una bomba o la colocación y limpieza de portacath, ya que generan más costos que los tratamientos habituales y hoy en día no son tomados en cuenta a la hora de cobrar.

Una tercera recomendación es que para poder enfrentar los sobre costeos del método tradicional, en el ciclo 7 y principalmente en la utilización de la bomba, se apliquen menores márgenes de ganancia, por ejemplo, utilizar un margen del 15% daría como resultado un precio por utilización de bomba de \$3.613, lo cual es un precio un poco más cercano al real. Lo mismo, pero al revés en los servicios que están sub costeados como en el caso del ciclo 1 o en la utilización y limpieza de Portacath.

Además de esto, como es conocido que un paciente puede realizarse dos o más ciclos diferentes, lo que debería hacerse, es un análisis de los tratamientos más utilizados juntos, como por ejemplo, Ciclofosfamida + Doxo, y hacer promociones de precios para que a los pacientes no les sea imposible pagarlo.

Es sumamente recomendable, además, que este costeo, el cual quedará automatizado, se realice cada dos o tres meses, para que la clínica pueda contar con una política estricta de precios, la cual, hasta la actualidad no la tiene. Para llevar a cabo esto, lo único que deberá hacerse es actualizar los costos y el cálculo se realiza solo. Al cabo de unos meses se podrá ver reflejado este cambio en el EERR de Exelsus, ya que una política de fijación de precios basada en los costos es lo más conveniente para esta empresa si quiere aumentar sus ganancias.

11. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, se puede decir que el costeo ABC sirvió para darse cuenta de la necesidad de asignar los costos de manera correcta a cada tratamiento. Fue muy fructífero realizarlo, ya que, al hacerlo, se pudieron entender y describir las actividades realizadas en la clínica, lo cual servirá para un mejor funcionamiento de la misma. También sirvió para repensar la forma de segmentar los tratamientos, ya que de la forma que lo hacen actualmente no es coherente ni tiene un fundamento lógico. A pesar de todo esto, creo que lo más importante que dejó este análisis, fue la agrupación y estructuración de los costos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

indirectos, ya que estaban distribuidos en muchos lugares diferentes y habían algunos que ni siquiera eran tomados en cuenta.

El Costeo Basado en Actividades es una herramienta sumamente valiosa a la hora de asignar costos indirectos, hace que el analista abra la cabeza y se introduzca aún más en la organización. A pesar de esto, es una metodología muy compleja que, a pesar de ser, en la teoría, la que parece apropiada para utilizar en Exelsus, este trabajo demostró que a la hora de ponerla en práctica y compararla con el método tradicional, el cual tiene una implementación mucho más sencilla, las diferencias no son lo suficientemente significativas para justificar el esfuerzo de realizar el costeo basado en actividades.

A pesar de esto, sin la realización del costeo ABC no se podrían haber identificado tan bien estos costos indirectos, que a pesar de que la recomendación es no utilizar el método basado en actividades, no se podría haber logrado tampoco el método tradicional, que es el que conviene usar para fijar los precios de los tratamientos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

12. REFERENCIAS

- ✓ Horngren, C.T. (2012). *Contabilidad de los costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson Education.
- ✓ Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Sampieri, RH. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Cooper, R y Kaplan, R.S. (1999). *The design of Cost Management Systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- ✓ Cokins, G. (2001). *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- ✓ Kaplan, R.S y Anderson, S. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

13. APENDICE

13.1 Apéndice 1: Recursos Indirectos estructurados

Insumos de servicio	Costo mensual	total
Guantes de látex	\$	640
Algodón	\$	516
Gasa	\$	250
Cinta Hipo alergénica	\$	638
Descartador de agujas	\$	600
Barbijos	\$	16,000
Camiselines	\$	2,880
Total Insumos de serv	\$	21,524

Insumos administrativos	Costo
Resmas	\$ 500
Tóner	\$ 1,000
Post It	\$ 300
Recetarios	\$ 2,060
Folios	\$ 370
Sobres	\$ 450
Agua	\$ 400
Total Insumos administrativos	\$ 5,080

RRHH	Costo
Secretaria	\$ 15,000
Enfermera 1	\$ 38,000
Enfermera 2	\$ 40,000
Conserje	\$ 15,000
Total RRHH	\$ 108,000

Insumos de limpieza	Costo
Insumos generales de limpieza	\$ 3,480
Papel Higiénico	\$ 350
Papel para manos	\$ 970
Total insumos de limpieza	\$ 4,800

Amortizaciones Sala de Espera	Costo
Aire Acondicionado 7	\$ 1,000
Sillas Sala de espera	\$ 600
Computadora Secretaria	\$ 1,900
Escritorio Secretaria	\$ 576
Total Amortizaciones	\$ 4,076

Servicios	Costo
Luz	\$ 3,460
Wifi	\$ 3,980
Cable CCC	\$ 3,080
Total Servicios	\$ 15,008

Amortizaciones Sala de Quimio y Enfermería	Costo
Heladera Enfermería	\$ 892
Sillón 1	\$ 815
Sillón 2	\$ 815
Sillón 3	\$ 815
Sillón 4	\$ 815
Sillón 5	\$ 815
Sillón 6	\$ 815
Sillón 7	\$ 815
Televisión 1	\$ 850
Televisión 2	\$ 850
Televisión 3	\$ 850
Televisión 4	\$ 850
Televisión 5	\$ 850
Televisión 6	\$ 850
Aire Acondicionado 1	\$ 1,000
Aire Acondicionado 2	\$ 1,000
Aire Acondicionado 3	\$ 1,000
Aire Acondicionado 4	\$ 1,000
Aire Acondicionado 5	\$ 1,000
Aire Acondicionado 6	\$ 1,000
Tablet Enfermeras	\$ 3,400
Total Amortizaciones	\$ 21,097

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

13.2 Apéndice 2

Matriz de Cost Driver en \$. Consumo de cada recurso por cada actividad.

Recursos	Costo	Limpieza de la clínica	Recepcion del paciente	Facturacion	Preparacion de la medicacion	Prep sala de quimio	Aplicación y control de la medicación	Limpieza y desinfeccion de la sala	TOTAL
Insumos gries de limpieza	\$ 3,480	\$ 2,784	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 696	\$ 3,480
Guantes de latex	\$ 640	\$ 32	\$ 32	\$ -	\$ 192	\$ 128	\$ 224	\$ 32	\$ 640
Algodón	\$ 516	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 52	\$ 103	\$ 310	\$ 52	\$ 516
Gasa	\$ 250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25	\$ 25	\$ 200	\$ -	\$ 250
Cinta Hipoalergenica	\$ 638	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96	\$ 32	\$ 510	\$ -	\$ 638
Descartador de agujas	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 360	\$ -	\$ 240	\$ -	\$ 600
Barbijos	\$ 16,000	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ -	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 16,000
Camisolines	\$ 2,880	\$ 288	\$ 288	\$ -	\$ 576	\$ 576	\$ 576	\$ 576	\$ 2,880
Insumos administrativos	\$ 5,080	\$ -	\$ 1,524	\$ 3,048	\$ 508	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,080
Secretaria	\$ 15,000	\$ -	\$ 10,500	\$ 4,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000
Enfermera	\$ 40,000	\$ -	\$ 2,000	\$ -	\$ 12,000	\$ 10,000	\$ 16,000	\$ -	\$ 40,000
Conserje	\$ 15,000	\$ 6,750	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,250	\$ 15,000
Luz	\$ 3,460	\$ 346	\$ 519	\$ 519	\$ 519	\$ 519	\$ 519	\$ 519	\$ 3,460
Wifi	\$ 3,980	\$ -	\$ 1,194	\$ 1,791	\$ -	\$ 995	\$ -	\$ -	\$ 3,980
Cable CCC	\$ 3,080	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,080	\$ -	\$ -	\$ 3,080
Sillones	\$ 815	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 408	\$ 408	\$ -	\$ 815
Aire acondicionado sala quimio	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ -	\$ 1,000
Television	\$ 850	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850	\$ -	\$ -	\$ 850
Sillas Sala de espera	\$ 600	\$ 60	\$ 540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600
Computadora Secretaria	\$ 1,900	\$ -	\$ 1,710	\$ 190	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,900
Escritorio Secretaria	\$ 576	\$ -	\$ 346	\$ 230	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 576
Aire acondicionado sala espera	\$ 1,000	\$ -	\$ 900	\$ 100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
TOTAL	\$ 117,345	\$ 12,660	\$ 24,953	\$ 10,378	\$ 17,527	\$ 20,416	\$ 21,886	\$ 9,525	\$ 117,345

Fuente: Creación propia

13.3 Apéndice 3

Costos Directos

Insumos	Ciclo 1	Ciclos 2-7	Bomba	Portacath	Limpieza de Portacath
Perfus		1	1	1	1
Abocath		1	1	1	1
Sueros		3	3	3	3
Jeringas	1	1,5	1	1	1
Agujas	1	1	1	1	1
Premedicación		6	6	6	3
Perfu especial			1		
Guantes esteriles				0.5	0.5
Heparina				0.2	0.2
Total x ciclo	\$ 20	\$ 580	\$ 1,598	\$ 771	\$ 651

Fuente: Creación propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Perfus	\$ 20
Abocath	\$ 48
Sueros	\$ 90
Jeringas	\$ 18
Agujas	\$ 2
Premedicación	\$ 40
Perfu Especial	\$ 1,000
Guantes estériles	\$ 25
Heparina	\$ 800

Fuente: Creación propia