



**SISTEMA DE COSTOS ABC PARA EL SERVICIO DE RESTAURANTE DEL
SANATORIO DE AGUA DE DIOS**

**INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
PROYECTOS**

**LEIDY MERCEDES CARDENAS SUAREZ
DEISSY YINETH RODRIGUEZ SERNA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT**

2018



**SISTEMA DE COSTOS ABC PARA EL SERVICIO DE RESTAURANTE DEL
SANATORIO DE AGUA DE DIOS**

**INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
PROYECTOS**

**LEIDY MERCEDES CARDENAS SUAREZ
DEISSY YINETH RODRIGUEZ SERNA**

**ASESOR METODOLÓGICO:
JULIO CESAR SALGADO GUERRERO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT**

2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de terminar este proyecto de investigación indispensable para el proceso de formación académica como especialistas. Las gracias infinitas son para él, ya que a pesar de las adversidades presentadas no perdimos la fe para continuar y nos brindó la sabiduría suficiente para orientarnos el camino correcto y superamos todos los obstáculos. A nuestros padres, hijos, esposos y demás familia que estuvieron involucrados con su apoyo en esta etapa y se hicieron partícipes en la construcción de un mejor porvenir.

A todos los docentes del programa Especialización en Gerencia de Proyectos, por su entereza, dedicación, consejo y apoyo entregados en cada asesoría de estudios y el agradecimiento para nuestros tutores de trabajo de grado el Profesor Ángel Hernando Muñoz Quimbayo y la Profesora Jenny Alejandra Páramo Aragón, en especial para el Profesor Julio César Salgado Guerrero.

A la doctora Esperanza Inés Rojas Gutiérrez Gerente del Sanatorio de Agua de Dios empresa social del estado y el Señor William Orlando Torres Coordinador Administrativo, por habernos permitido desarrollar la investigación en esta entidad y brindarnos todo el apoyo necesario para el óptimo desarrollo de este, a su vez agradecer a todos los funcionarios que con su experiencia aportaron a este proceso.

INDICE

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	2
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ILUSTRACIONES	9
ABSTRACT	10
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCION	14
CAPITULO I. DESCRIPCION DE LA ENTIDAD	16
1.1. Descripción de la Entidad	16
CAPITULO II. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	17
2.1. Problema	17
CAPITULO III. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
3.1. Objetivo General	18
3.2. Objetivos Específicos	18
CAPITULO IV. JUSTIFICACION	19
4.1. Justificación	19
CAPITULO V. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	20
5.1. Antecedentes	20
5.1.1. Sistema de Costos en Colombia para el Sector Salud	20
5.1.3. Sistema de Costos Sanatorio de Agua de Dios E.S.E.	22
CAPITULO VI. DIAGNÓSTICO	24
6.1. Metodología empleada para realizar el diagnostico	24
6.2. Estado actual del área Centro de Costos	24
6.3. Estructura Actual mapa de procesos	25
6.4. Unidades funcionales y centros de costos	27
6.4.1. Área de Direccionamiento Estratégico	29
6.4.2. Áreas logísticas o de Apoyo	29
6.4.3. Áreas operativas o misionales	30
6.5. Análisis DOFA del sistema de costos Alimentación Casa Medica	30

6.6.	Descripción del sistema actual de Costos	31
6.6.1.	Costos por Área funcional	31
6.6.2.	Costos por centro de costos.....	32
6.7.	Asignación Mano de Obra	34
6.8.	Asignación de los Suministros	34
6.9.	Asignación de Gastos Generales.....	36
6.10.	Bases de distribución.....	37
6.11.	Diagnostico	37
6.12.	Evaluación Análisis Financiero	43
CAPITULO VII. PROYECTO	46	46
7.1.	Implementación de Costos ABC	46
7.2.	Organización de los Menús.....	46
7.3.	Calculo del Producto (costos directos e indirectos)	47
7.4.	Viabilidad y Análisis de la propuesta	48
CONCLUSIONES	50	50
RECOMENDACIONES	52	52
REFERENCIAS	54	54

GLOSARIO

Actividades: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo.

Actividad: Trabajo ejecutado en la entidad u organización.

Costos ABC: Metodología para medir costos y desempeño de una organización, basado en actividades que se desarrollan para producir un determinado producto servicio. (Henry, 2008)

Costos: conjunto de erogaciones en que incurre para producir un bien o servicio, como la materia prima insumos, mano de obra etc. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2018)

Costos directos: Se derivan de la existencia de aquello cuyo costo se trata de determinar, sea un producto, un servicio, una actividad. (Contabilidad.com, 2006)

Costo primo: Materia prima directa más mano de obra directa.

Gastos: Conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o la venta del producto, y a la administración e incluso al mantenimiento de la planta física de la entidad. (Gerencie.com, Gerencie.com, 2018)

Ingresos: Son todas aquellas entradas económicas o remuneraciones que recibe por la venta de bienes y/o servicios. (Pricing, 2016)

Utilidad: También llamada ganancia, es la diferencia entre los ingresos y todos los costos y gastos en los cuales incurrió durante el periodo. Por tanto la utilidad y no los ingresos son lo que realmente gana la empresa. (Pricing, 2016)

Mano de obra: Esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien. También es el costo de labor es decir, e dinero que se le abona al trabajador por su servicio. (Perez, 2011)

Procesos: Conjunto de recursos y actividad que transforman.

Productividad: Es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (empleado, capital, tiempo, costos).

Rentabilidad Económica: Es el beneficio económico de una entidad medido contra su activo.
(Maram, 2011)

Sistemas de Costos: Conjunto de técnicas y procedimientos para calcular el costo de las distintas actividades.

Sinergia: Trabajo en conjunto. La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. Es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si actúa por separado. (Significados, 2015)

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Costos por Área Funcional	31
Tabla 2. Costos Unidad Funcional Apoyo	32
Tabla 3. Alimentación mensual	34
Tabla 4. Valores Alimentación mensual	34
Tabla 5. suministros indirectos Alimentación Casa Medica	35
Tabla 6. Gastos Alimentación Casa Médica	36
Tabla 7. Precios Sanatorio de Agua de Dios	38
Tabla 8. Tarifas funcionario por Porción	39
Tabla 9. Costo venta Vs Costo calculado	42
Tabla 10. Indicadores de rentabilidad (Venta producto v/s suministros)	43
Tabla 11. Según órdenes de despacho mensual	43
Tabla 12 Según nutricionista para almuerzo	44
Tabla 13. Asignación de costos por producto	47
Tabla 14. Distribución Mano de Obra	47
Tabla 15. Distribución Gastos Generales	47

LISTA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Estratégico

Gráfico 2. Estructura mapa de procesos – Macro-procesos Direccionamiento Estratégico

Gráfico 3. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Misional

Gráfico 4. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Apoyo

Gráfico 5. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Evaluación y seguimiento

Gráfico 6. Estructura unidad Centros de Costos

Gráfico 7. DOFA

Gráfico 8. Bases de distribución centros de costos

ABSTRACT

The SANATORIO DE AGUA DE DIOS E.S.E., (Social Enterprise of the State). It is located in the Municipality of Agua de Dios Department of Cundinamarca; its purpose is to provide public health services for all Hansen patients in medical care, social assistance, physical rehabilitation, in turn develops promotion programs and prevention in health. Medical house is an area that provides an additional service of lodging-feeding to the officials of the Ministry of Social Protection, Sectional Directorates and Institutions that provide the Public and Private Health Service.

The income of the Sanatorium is acquired mainly by the Ministry of National Finance, additionally receives income from the different contracts that it has signed with the different Health Services Providers (EPS).

The organizations have been developing performance evaluation systems for the different operational areas in order to measure the contribution of each one within the production process. For this reason the Agua de Dios Sanitarium has incorporated into its quality systems the cost system ABC (Activity Based Costing) or costing by activities, although its processes are framed by this system, the Casa Médica Food area does not have this methodology. The current system of costs that Casa Médica works is traditional, which does not allow the real identification of the raw material (direct and indirect inputs),

The current situation of the Casa Médica Health Fees system was known through a series of interviews with officials in this area, including the financial department and the commissary. Review of Medical Home offices in the months of January, February and March provided by the entity.

According to the shortcomings found, the implementation of the cost-per-activities system for the restaurant services of Casa Médica is designed as a tool for the optimal development of the activities carried out there, in this way to mark an advantage that lasts

in the time and that allows the decision making. Since it was identified that there are many losses of raw material in the preparation of food and it is important to improve the allocation of costs.

RESUMEN EJECUTIVO

El SANATORIO DE AGUA DE DIOS E.S.E., (Empresa Social del Estado). Se encuentra ubicado en el Municipio de Agua de Dios Departamento de Cundinamarca, tiene por objeto la prestación con el carácter público los servicios de salud para todos los enfermos de Hansen en atención médica, asistencial social, rehabilitación física, a su vez desarrolla programas de promoción y prevención en salud. Casa Médica es un área que presta un servicio adicional de hospedaje-alimentación a los funcionarios del Ministerio de Protección Social, Direcciones Seccionales y de Instituciones prestadoras del Servicio de Salud Pública y Privadas.

Los ingresos del Sanatorio son adquiridos principalmente por el Ministerio de Hacienda Nacional, adicionalmente recibe ingresos por parte de los diferentes contratos que tiene suscritos con las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPS).

Las organizaciones han venido desarrollando sistemas de evaluación de desempeño a las áreas operativas con el fin de medir el aporte de cada una dentro del proceso productivo. Por ello el Sanatorio de Agua de Dios ha incorporado a sus sistemas de calidad el sistema de costo ABC (Activity Based Costing) o costeo por actividades, a pesar de que sus procesos se enmarcan por este sistema, el área de Alimentación Casa Médica no cuenta con esta metodología. El actual sistema de costos que trabaja Casa Médica es tradicional, el cual no permite la identificación real de la materia prima (insumos directos e indirectos),

La situación actual del sistema de costos de Alimentación Casa Médica se conoció a través de una serie de entrevistas realizadas a los funcionarios de esta área, entre ellas el departamento financiero y economato. Revisión a los despachos Casa Médica en los meses de Enero, Febrero y Marzo suministrados por la entidad.

Así entonces el proyecto implementa herramientas de análisis organizacional que permite identificar la situación financiera de Casa Médica, estas no brindaran las pautas para determinar los gastos generales, directos e indirectos que se incurren para la elaboración de los productos. A través de entrevistas con los líderes de área y análisis sectorial de los costos,

podemos calcular el costo de venta real, y de esta manera poder recomendar una metodología de costeo eficiente que aporte a la auto-sostenibilidad de Casa Médica.

INTRODUCCION

El objetivo principal del presente proyecto es la elaboración y ejecución de un sistema de costos basado en actividades (ABC), para contribuir al mejoramiento del desempeño del área de Alimentación Casa Médica la cual pertenece al Sanatorio de Agua de Dios, de esta manera establecer las utilidades obtenidas por el servicio de restaurante y proporcionar herramientas que permitan la toma de decisiones acertadas en cuanto al sostenimiento de esta área.

Casa Médica ha trabajado a lo largo de los años con un sistema de costos directo, que no le permite identificar de forma adecuada el costo de venta de un producto alimenticio elaborado, puesto que el precio es determinado por un estudio de mercado de competencia local, productos sustitutos o alternos. Además, que adquieren su materia prima a través de intermediarios que pueden alterar el valor real de los suministros. Por tanto, no es claro identificar el costo de los productos que ofrece.

Así lo cita la teoría de Robín Cooper y Robert Kaplan, *“el costeo basado en actividades es una herramienta de apoyo que indica que los costos de una organización están asociados a la realización de determinadas actividades, las cuales, a su vez, son consecuencia de la obtención de productos o servicios que vende la empresa”*. (Cooper, 2000)

Con lo anterior se requiere la implementación de una nueva metodología para el sistema actual del área de Alimentación Casa Médica, posteriormente se determinarían los costos y las utilidades en la prestación de este servicio adicional para el Sanatorio de Agua de Dios E.S.E., con el fin de obtener información que permita la evaluación y el rediseño de la metodología. Así llegar a unas conclusiones y proponer unas recomendaciones que puedan ser ejecutadas por la entidad.

El presente documento está distribuido en siete capítulos así: Capítulo I, Descripción de la entidad, se hace una descripción general de la entidad en dónde se realizó la investigación, con el fin de conocer el área de estudio, sus antecedentes y especialmente su situación actual. En este caso el Sanatorio de Agua de Dios, área Alimentación Casa Médica.

Capítulo II, El problema y su importancia: Se puntualizó el tema de estudio o necesidad. En este caso hacemos referencia a la carencia de un sistema de costos adecuado para el eficiente desempeño de Alimentación Casa Medica. Este capítulo es uno de los más esenciales ya que nos permite delimitar la investigación. Capítulo III, Objetivo general y específicos, este capítulo permite definir ¿Qué queremos hacer? Y las actividades que permitirán el logro de este. Para el caso de nuestro proyecto es diseñar el sistema de costos por actividades para esta área. Capítulo IV Justificación, asimismo se hace significativo llevar a cabo esta investigación debido a que nuestro proyecto pretende aclarar que el sistema de costos actual que lleva el área de Alimentación Casa Médica no es rentable y sostenible. Capítulo V Antecedentes del proyecto, el tema tratado en este capítulo aborda toda la trayectoria y conceptualización del sistema de costos (ABC) dentro de las organizaciones, especialmente aquellas de carácter público. Se hace necesario el conocimiento de esta metodología en efecto que se le brinde a la organización una herramienta óptima para el desempeño de sus costos. Capítulo VI Diagnóstico, por otro lado, la metodología empleada para el estudio de nuestro proyecto será la metodología descriptiva, cuantitativa y analítica, en la cual gracias a la matriz DOFA, se pudo establecer las condiciones actuales del área analizado, asimismo se contextualizó la magnitud del problema. Para finalizar se trabajará el Capítulo VII Proyecto, se diseñará el sistema de costos que se recomienda para la implementación con el fin de optimizar los procesos para el área financiera del Sanatorio.

CAPITULO I. DESCRIPCION DE LA ENTIDAD

1.1. Descripción de la Entidad

El Sanatorio de Agua de Dios fue creado en el año 1870 con el objeto de prestar los servicios de salud, asistencia social, rehabilitación física y programas de promoción y prevención a pacientes Hansen¹. tiene el carácter de Empresa Social del Estado, de conformidad con el Decreto 1288 del 22 de Junio de 1994, es una empresa adscrita al Ministerio de Salud y protección social de acuerdo al Artículo 4° del decreto 4107 de 2011, además de prestar el servicios a las diferentes EPS (Entidades Prestadoras de Salud), maneja convenios interadministrativos con las secretarías de salud; cuenta con infraestructura física de seis sedes las cuales están distribuidas de la siguiente manera (3 albergues, ed. Carrasquilla, Hospital Herrera Restrepo y Casa Medica), está ubicada en el Municipio de Agua de Dios Departamento de Cundinamarca limitando por el norte y oriente de Tocaima, por el sur con Nilo y occidente Ricaurte y un total de 10.995 Habitantes.

Esta entidad cuenta con un total de 270 empleados los cuales se encuentran distribuidos entre la parte administrativa y operativa de la siguiente manera: 1 Gerente, 2 supervisores, 1 Auxiliar técnico, 1 Pagador, 11 secretarios, 3 Técnicos Administrativos, 52 enfermeros (as), 83 Trabajadores Oficiales, 3 Profesionales Especializados, 3 Ecónomos, 7 Profesionales Universitarios, 1 Medico, 3 Técnicos Operativos, 8 Celadores, 4 Conductores Mecánicos, 4 Operadores Calificados y 2 odontólogos. 53 contratistas que se desempeñan entre Auxiliares de Farmacia, Médicos generales y Especialistas, Auxiliares de Facturación, Auxiliares de archivo, Auxiliares de cartera, Auxiliar técnico de costos, Auxiliares de enfermería, Bacteriólogas y Odontólogos (as). En la actualidad el Sanatorio de Agua de Dios, maneja un sistema de costos que le permite conocer y cuantificar las actividades productivas, operativas y administrativas por unidad funcional.

¹Hansen: Enfermedad infecciosa crónica causada por *Mycobacterium leprae*, un bacilo acidorresistente también conocido como Bacilo de Hansen. Afecta principalmente la piel, los nervios periféricos y la mucosa de las vías respiratorias altas y los ojos, es una enfermedad curable y su tratamiento es gratuito.
Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social.

CAPITULO II. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

2.1. Problema

El SANATORIO DE AGUA DE DIOS E.S.E., es una entidad de orden nacional adscrita al ministerio de salud y protección social, cuenta con un presupuesto autónomo que permite la prestación de atención médica de primer nivel a pacientes con la enfermedad de Hansen, además a lo anterior maneja otros ingresos producto de contratos con EPS (Entidades Prestadoras de Salud). Esta entidad se ubica en el municipio de Agua de Dios (Cundinamarca) y cuenta con una infraestructura física de seis sedes en donde se puede encontrar la parte administrativa y la asistencial. Posee tres albergues que proporcionan los servicios de rehabilitación, servicio de hospedaje y alimentación al paciente Hansen, igualmente dispone de una edificación llamada Casa Médica en donde se ofrecen servicios de hospedaje y restaurante a todo el personal médico y administrativo de la entidad.

La entidad maneja un sistema de costos que centra su operación en el cálculo de los costos por unidad funcional en la que se puede identificar un costeo general de los elementos indirectos y mano de obra. Teniendo en cuenta que la entidad dispone de un servicio de restaurante que no tiene identificado realmente el costo estándar o costo del producto que se está ofreciendo, puesto que no existe un procedimiento definido, se ve la necesidad de realizar una investigación para establecer una metodología que me permita conocer el costo de venta para el producto terminado en el servicio de restaurante así poder identificar y optimizar la asignación de recursos y mejorar la toma de decisiones.

CAPITULO III. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de costeo basado en las actividades para el servicio de restaurante en el Sanatorio de Agua de Dios

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del sistema de costos para el servicio de restaurante del Sanatorio de Agua de Dios.
- Identificar los costos de producción en los que incurre la entidad en la prestación del servicio adicional de restaurante.
- Establecer la metodología para la identificación de costos del producto.

CAPITULO IV. JUSTIFICACION

4.1. Justificación

El sanatorio de Agua de Dios es una entidad prestadora de servicios en salud a los enfermos de Hansen. Para el desarrollo de su actividad ejecuta recursos públicos y privados fijados en un sistema de costos por actividades (ABC)², esta metodología es ejecutada en las áreas administrativas y operacionales. Ahora bien, Casa Médica es un área alterna al Sanatorio que brinda un servicio adicional como lo es la venta de alimentos y hospedaje a los funcionarios de la Institución; para este proyecto sólo se analizará los costos del servicio de restaurante.

El proyecto pretende contribuir al mejoramiento financiero del área Alimentación Casa Médica del Sanatorio de Agua de Dios. Toda vez que el resultado del diagnóstico evidenció que esta dependencia posee unas falencias en la estimación y caracterización de los costos para los servicios de venta de alimentos a los funcionarios de esta entidad. Algunas de las causas de este problema se relacionan con la carencia metodológica de costos para cada proceso, puesto que el manejo de los costos se hace de manera directa.

Para brindar una solución al problema anteriormente detallado se propone la formulación e implementación de minutas alimenticias en las cuales el Sanatorio de Agua de Dios pueda identificar los costos y la cantidad de materia prima requerida para cada menú. Se realizará una matriz de análisis DOFA para profundizar en el problema y así encontrar las herramientas adecuadas para mitigar el riesgo económico hallado.

El objetivo principal de este proyecto es el diseño de un sistema de costos por actividades (ABC) que permita al área de Alimentación Casa Médica el manejo eficiente de su contabilidad y proporcione las herramientas suficientes para la toma de decisiones, además de la formulación de estrategias que permitan el incremento de sus utilidades.

² Sistema de costos ABC: (Activity Based Costing) el objetivo principal de esta metodología es cuantificar el costo de una producción por actividades.

CAPITULO V. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

5.1. Antecedentes

5.1.1. Sistema de Costos en Colombia para el Sector Salud

El sector de la salud en Colombia es uno de los sectores más preponderantes del país, puesto que contribuye a la mejora continua del bienestar y calidad de vidas de los colombianos. A su vez se conoce el gran aporte económico que ejerce el Gobierno hacia este sector y que abarca parte del presupuesto nacional, sin embargo, se pretende que el enfoque principal sea direccionado hacia la auto-sostenibilidad financiera.

De acuerdo con la normatividad establecida para el sector salud en Colombia en dónde se puede evidenciar que se ha trabajado en la implementación de sistemas de costos completos en dónde la información financiera sea de fácil comprensión. Es así que en la **Ley 100 de 1993**, se exige que todas las entidades prestadoras de servicios de salud tanto públicas como privadas cuenten con estos sistemas de información, tal como se detalla a continuación en el artículo 185.

” Parágrafo: Toda institución Prestadora de Servicios de Salud contará con un sistema contable que permita registrar los costos de los servicios ofrecidos. Es condición para la aplicación del régimen único de tarifas de que trata el artículo 241 de la presente ley, adoptar dicho sistema contable. Esta disposición deberá acatarse a más tardar al finalizar el primer año de vigencia de la presente ley. A partir de esta fecha será de obligatorio cumplimiento para contratar servicios con las Entidades Promotoras de Salud o con las entidades territoriales, según el caso, acreditar la existencia de dicho sistema”.

(Senado, 1993)

A pesar de que en el anterior artículo no se detalle que dentro de la composición del sistema contable debe estar incluido un sistema de costos, el artículo 225, aclara que el sistema de costos debe ser independiente de la contabilidad de toda empresa pública o privada prestadora de este servicio, así se especifica:

“Información requerida. Las Entidades Promotoras de Salud, cualquiera sea su naturaleza, deberán establecer sistemas de costos, facturación y publicidad. Los sistemas de costos deberán tener como fundamento un presupuesto independiente, que garantice una separación entre ingresos y egresos para cada uno de los servicios prestados, utilizando para el efecto métodos sistematizados. Los sistemas de facturación deberán permitir conocer al usuario, para que este conserve una factura que incorpore los servicios y los correspondientes costos, discriminando la cuantía subsidiada por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.” (Senado, 1993)

Se considera importante hablar respecto a las diferentes metodologías que existen dentro del marco conceptual que se pueden llevar a cabo para la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento del sistema de costos de las empresas dedicadas a la prestación de los servicios de salud, estas metodologías que se han venido adaptando son:

a) Costeo Basado en Actividades ABC: el ABC (Activity Based Costing), esta metodología tiene como finalidad optimizar la ejecución de los recursos a cualquier objeto de costo (llámese prestación de un servicio o venta de un producto) y permite la identificación de los costos por actividades, lo cual se convierte en una herramienta eficiente puesto que logra con exactitud la visualización de los costos; asimismo contribuye a la toma de decisiones de cada área evaluada.” El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos “ (Duque, 2003)

b) Costeo por Procesos: esta metodología pretende el cálculo de los costos por procesos misionales u operativos que componen el objeto social de la entidad. A pesar de ser una metodología muy utilizada en el sector salud, tiende a ser inoficiosa toda vez que, al evaluar los costos operativos, se deja de evaluar los costos administrativos que se puedan incurrir.

c) Costo por paciente/patología: esta metodología básicamente relata la evaluación de los costos a través de dos componentes, los costos fijos y los costos variables, en dónde los

fijos serian, entre otros, los costos por utilización de los servicios del hospital, por ejemplo: cama por día, quirófano, etc., los costos variables serian compuestos por aquellos originados por la atención al paciente, por ejemplo: medicamentos, material de uso médico, etc.

d) Costeo por Protocolo: Así como fue indicado: “un protocolo desde el punto de vista médico es una secuencia ordenada de procedimientos requeridos por un individuo según su cuadro clínico. El protocolo permite al médico o personal del área de la salud encargado del procedimiento, realizar el tratamiento de manera efectiva y con el *costo mínimo*” (Candida, 1997). Aunque se utiliza como sistema de costos, puede ser utilizada como herramienta para determinar el consumo por procesos.

e) Grupos relacionados de Diagnósticos – GRD: es un método de costeo por agrupación de pacientes de acuerdo a características definidas por diagnóstico emitido al momento del ingreso y hasta su salida, esto permite identificar la cuantía requerida para este paciente. “*Un Grupo de Diagnóstico Relacionado es el conjunto de pacientes con una enfermedad clasificada etiológicamente (por su causa y sus manifestaciones), que demanda diagnósticos y tratamientos similares y consume cantidades similares de recursos*”. (Gomero, 1997)

Así las cosas, las entidades prestadoras de este servicio tienen a su disposición un amplio contenido de metodologías que pueden adecuar a su sistema de costeo que contribuya a la optimización de sus recursos y se ajuste a la operación.

5.1.3. Sistema de Costos Sanatorio de Agua de Dios E.S.E.

El SANATORIO DE AGUA DE DIOS E.S.E al ser una entidad prestadora de servicios de salud adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, requiere para su operación registrarse a la norma establecida por el estado colombiano en cuanto a la ejecución de un sistema de costos. Se identifica que la metodología adoptada para esta Institución es el sistema de costos ABC, esta definición puede ser determinada gracias a la especificación de costos por actividades o tareas funcionales que ejecuta la metodología; contempla todas las dependencias de la Institución en las cuales se requiere el pleno conocimiento de los costos operativos y administrativos, con el fin de tener el pleno conocimiento de la rentabilidad por cada

procedimiento toda vez que la compra de suministros y equipos médicos representan la mayor parte de participación del presupuesto establecido.

Para el Sanatorio de Agua de Dios es importante la implementación un sistema de costos ABC, dentro del servicio de restaurante que se presta a través de Casa médica a los funcionarios y personas que accedan al servicio; lo anterior obedece al desconocimiento del costo real del menú brindado, obteniendo como resultado “fugas financieras”, lo cual afecta directamente la rentabilidad de esta organización. Casa médica establece el costo de sus productos sin ninguna metodología, más que el comportamiento del mercado, es decir Demanda Vs. Oferta y por valores sectorizados. Una vez se logre determinar el costo de venta, se podrá proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones en cuanto a la ejecución del presupuesto del Sanatorio.

CAPITULO VI. DIAGNÓSTICO

6.1. Metodología empleada para realizar el diagnostico

La investigación en el diagnóstico es de tipo analítico, cuantitativo y descriptivo, el cual permite identificar los elementos del costo, las deficiencias y las características del proceso que se está llevando en la prestación del servicio de restaurante; se utilizara la metodología de matriz DOFA y entrevistas con los líderes de las áreas de Contabilidad, Almacén y Alimentación Casa Medica y Profesional Especializado; igualmente la revisión del sistema de costos en cuanto a reportes de suministros, gastos y mano de obra, y estados financieros de la entidad.

El proceso de investigación se desarrollará de la siguiente manera:

1. Elaboración matriz DOFA.
2. Entrevista con el líder de Contabilidad
3. Entrevista con el líder de Economato
4. Entrevista con el líder de Alimentación Casa Medica.
5. Identificación del proceso que realiza el área de costos.
6. Análisis de los procesos de acuerdo a los parámetros contables y de costos, frente a los costos del servicio de restaurante S.A.D.D.
7. Determinación de utilidad o pérdida de la venta de servicios de restaurante Casa Médica.
8. Determinar el costo real de la venta del producto, mediante elaboración de minutas.
9. Levantamiento de datos de los costos mano de obra (C.C Alimentación casa médica).
10. Levantamiento de datos de los costos suministros (C.C Alimentación casa médica).
11. Levantamiento de datos de los gastos (C.C Alimentación casa médica).

6.2. Estado actual del área Centro de Costos

Para establecer el estado actual del área de alimentación casa médica, esta investigación se estructura en los pasos: 1. Revisión del mapa de procesos, 2. Unidades funcionales, 3. Estructura de centros de costos.

6.3. Estructura Actual mapa de procesos

El sanatorio de Agua de Dios (Empresa Social del Estado) cuenta con cuatro macroprocesos que están distribuidos de la siguiente manera: Direccionamiento Estratégico, Misional, apoyo, evaluación y Seguimiento.

Gráfico 1. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Estratégico

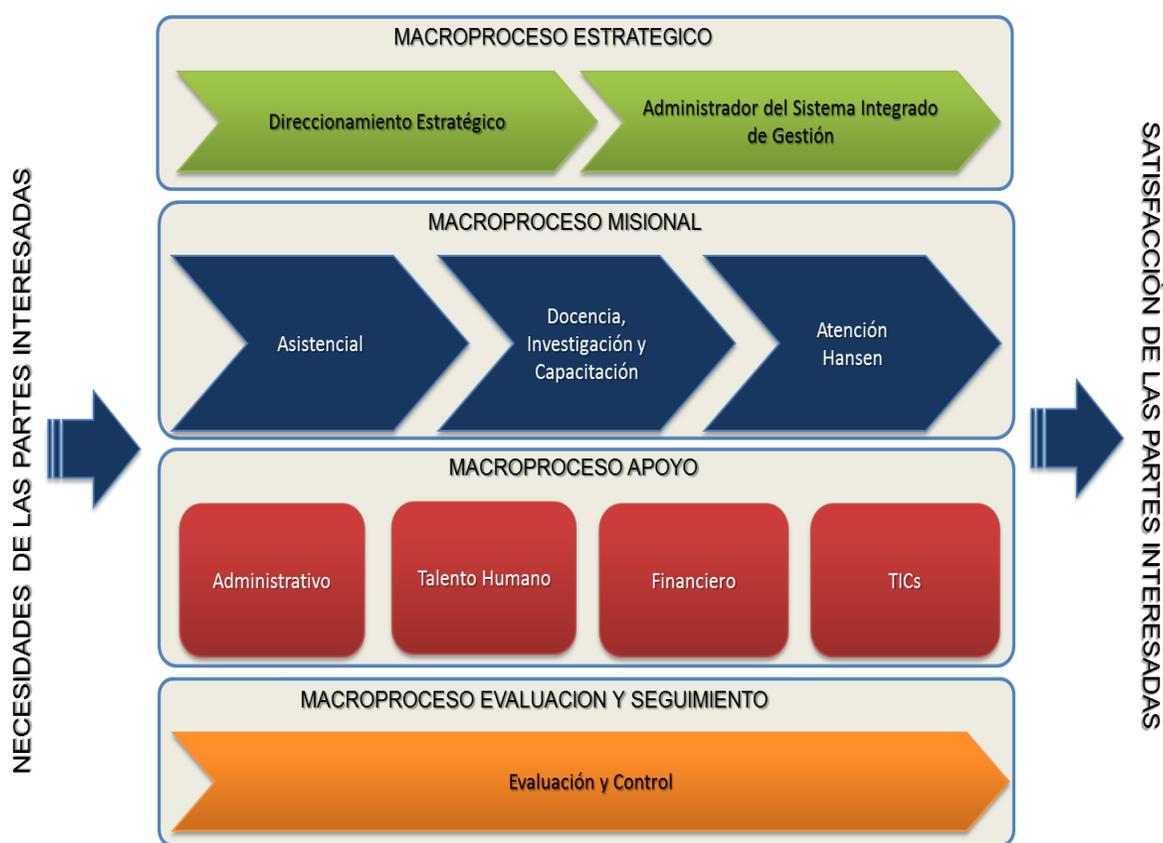


Gráfico 2. Estructura mapa de procesos – Macro-procesos Direccionamiento Estratégico

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICA	PLANEACION Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	COORD. PLANEACION
	PARTICIPACION CIUDADANA Y	COORD. ASISTENCIAL

	ATENCION AL USUARIO	
	GESTION DOCUMENTAL	COORD. PLANEACION
	GESTION AMBIENTAL	COORD. ADMON.
	GESTION DE LA CALIDAD	COORD. CALIDAD

Gráfico 3. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Misional

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE
MISIONAL	URGENCIAS	COORD. ASISTENCIAL
	SERVICIOS AMBULATORIOS	COORD. ASISTENCIAL
	HOSPITALIZACION	COORD. ASISTENCIAL
	SALA DE PARTOS	COORD. ASISTENCIAL
	APOYO DIAGNOSTICO	COORD. ASISTENCIAL
	FARMACIA	COORD. ADMINISTRATIVO
	APOYO TERAPEUTICO	COORD. ASISTENCIAL
	DOCENCIA, INVSTIGACION Y CAPACITACION	COORD. DIC
	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD-ALBERGUES	COORD. ADMON.
	SERVICIOS CONEXOS CASA MÉDICA	COORD. ADMON.

Gráfico 4. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Apoyo

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE
APOYO	GESTION DE CARTERA	COORD. ADMON.
	GESTION DE FACTURACION	COORD. ADMON.
	GESTION DE MANTENIMIENTO Y ESTRUCTURA FISICA	COORD. ADMON.
	GESTION HOSPITALARIA	COORD. ASISTENCIAL
	GESTION DE ADQUISICION Y SUMINISTROS	COORD. ADMON.
	GESTION ADMINISTRATIVA	COORD. ADMON.
	APOYO JURÍDICO (CONTRATACION)	COORD. ADMON.
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	COORD. T.

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE
		HUMANO
	GESTION FINANCIERA	COORD. FINANCIERO
	SUBSIDIOS	COORD. ADMON.
	CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	COORD. ADMON.
	GESTION DE LA TECNOLOGIA	COORD. TICS

Gráfico 5. Estructura mapa de procesos – Macroproceso Evaluación y seguimiento

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE
EVALUACION Y SEGUIMIENTO	CONTROL INTERNO	COORD. ASISTENCIAL

6.4. Unidades funcionales y centros de costos

Acorde con la resolución No. 377 de Diciembre de 1999 emanada de la contaduría General de la Nación, las entidades públicas deben disponer de un sistema de costos y debe estar incorporado en el Plan Contable, por este motivo es que el Sanatorio de Agua de Dios (Empresa Social del Estado), mediante las siguientes resoluciones No. 0493 de 23 Diciembre de 2000, 342 de 20 de Septiembre de 2002, 419 de 17 de Diciembre de 2003, 190 de 14 de Junio de 2004, 515 de 26 de Octubre de 2011, 439 de 2013, 306 de 14 de Junio de 2016, y resolución No. 10.36.125 de 01 de Marzo de 2018, estableció una nueva estructura de los diferentes centros de costos y unidades funcionales para la entidad.

El Sanatorio de Agua de Dios lleva a cabo la asignación de sus costos mediante un Software Denominado *SYNERGIA-COSTOS*, por unidades de producción básica y que son llamados Centros de Costos, de igual manera, estos mismos se definen como agrupación física o funcional de los procesos de producción los cuales permite asignarlos de manera independiente y clasificar los diferentes insumos solicitados para generación de reportes por producto o similares.

Gráfico 6. Estructura unidad Centros de Costos

Área Funcional	Unidad Funcional	Nombre Centro de Costo	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	DIRECCION ESTRATEGICA	GERENCIA	
	PLANEACION	PLANEACION	
		ARCHIVO	
		HISTORIAS CLINICAS	
		TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION	
	SISTEMAS DE GESTION	ATENCION AL USUARIO	
		CALIDAD	
	EVALUACION Y SEGUIMIENTO	CONTROL INTERNO	
		CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	
	APOYO	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD	ALBERGUE BOYACA
			ALIMENTACION BOYACA
			ALBERGUE OSPINA PEREZ
ALIMENTACION OSPINA PEREZ			
ALBERGUE SAN VICENTE			
ALIMENTACION SAN VICENTE			
CASA MEDICA			
ALIMENTACION CASA MEDICA			
DOCENCIA, INVESTIGACION Y CAPACITACION			
ZAPATERIA ORTOPEDICA			
REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA			
CENTRAL DE ESTERILIZACION			
PROGRAMA LEPRO			
ADMINISTRATIVO			COSTOS
		CARTERA	
		FACTURACION	
		MANTENIMIENTO	
		TRANSPORTE	
		ADQUISICIONES Y SUMINISTROS	
		COORDINACION ADMINISTRATIVA	
		LAVANDERIA	
		COORDINACION	

Área Funcional	Unidad Funcional	Nombre Centro de Costo
		HOSPITALARIA
		ACTIVOS FIJOS
		ASEO
		SUBSIDIOS
		EDIFICIOS Y LOCALES
		VIGILANCIA
	FINANCIERO	PRESUPUESTO
		CONTABILIDAD
		TESORERIA
		TALENTO HUMANO
MISIONAL	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
	URGENCIAS	URGENCIAS
	SERVICIOS AMBULATORIOS	CONSULTA EXTERNA
		CONSULTA ESPECIALIZADA
		SALUD ORAL
		PROMOCION Y PREVENCION
	HOSPITALIZACION	ESTANCIA GENERAL
	QUIROFANOS Y SALA DE PARTO	SALA DE PARTOS
	APOYO DIAGNOSTICO	LABORATORIO CLINICO
		IMAGENOLOGIA
	APOYO TERAPEUTICO	REHABILITACION Y TERAPIAS BOYACA
		REHABILITACION Y TERAPIAS SAN VICENTE
		SERVICIO DE AMBULANCIA
	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD	FARMACIA E INSUMOS
		HOSPITALARIOS

Fuente: Oficina de Costos Sanatorio de Agua de Dios

6.4.1. Área de Direccionamiento Estratégico: Como su palabra lo indica, son todas aquellas áreas destinadas al direccionamiento, planeación y control de la entidad, permitiéndonos llevar mejor orden y un correcto direccionamiento de los funcionarios hacia un mismo objetivo logrando consigo obtener mejores resultados.

6.4.2. Áreas logísticas o de Apoyo: Esta área ayuda o brinda soporte para el desarrollo de los diferentes procesos de producción y de la prestación de los servicios tales como: la compra de materias primas o suministros, manejo contable, administración del personal y de nómina, sistematización de la entidad, gestión financiera y presupuesto entre otras.

6.4.3. Áreas operativas o misionales: Es la encargada de producir bienes y servicios cumpliendo así con su misionalidad y/u objetivo para la cuales fueron creadas. Son las responsables del desarrollo de los bienes y servicios que el usuario (pacientes) requiere para poder cumplir con sus exigencias y/o expectativas. En las entidades de salud son reconocidas con el nombre de “Área asistencial”.

6.5. Análisis DOFA del sistema de costos Alimentación Casa Médica

Matriz que se implementa con el objeto de conocer e identificar el estado actual del sistema de costos por unidad funcional, denominado alimentación Casa Médica. Obteniendo los siguientes datos los cuales evidenciaremos a continuación:

Gráfico 7. DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> El área de alimentación Casa Médica no cuenta con metodología de costos por actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Fácil acceso al producto vendido por parte de los clientes (funcionarios de Casa Médica).
<ul style="list-style-type: none"> Gran almacenamiento de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente aséptico.
<ul style="list-style-type: none"> Precios de los insumos elevados a causa de la intermediación. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos con alto grado de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Baja afluencia de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta posibilidad de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> Bajo grado de auto-sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Posible manejo de la productividad ajustada a la demanda.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Alta competencia local, con bajos precios. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los costos reales de los productos ofrecidos.
<ul style="list-style-type: none"> Resistencia interna al cambio de tarifas por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de minutas que permitan estandarizar los productos y optimizar el proceso de elaboración.
<ul style="list-style-type: none"> Cambio de los gustos alimenticios de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de productos.

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precios de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los ingresos por venta de servicios en el restaurante Casa medica
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el pago por parte de funcionarios en la cancelación de facturas por pagar. 	

6.6.Descripción del sistema actual de Costos

El Sanatorio de Agua de Dios (Empresa Social del Estado) cuenta con un sistema de costos que le permite asignar los tres componentes como son la mano de obra, suministros y gastos generales, ayudando a la entidad a llevar mensualmente una información real y verídica permitiéndole tener mayor conocimiento del manejo de sus recursos. En cada uno de estos se determinar un valor y así mismo se carga a un centro de costo determinado, a partir de este, se realiza una distribución de lo Administrativo, Logístico y Operativo de acuerdo con el estado de participación de cada centro de costos. De los cuales se verán reflejados en la tabla 1. Costo por área funcional.

6.6.1. Costos por Área funcional

Tabla 1. Costos por Área Funcional

Costo Primo – Área Funcional

Año: 2018 Mes: Febrero

AREA FUNCIONAL	1. MANO DE OBRA	2. SUMINISTROS	3. GASTOS GENERALES	COSTO PRIMO
Apoyo	\$282.902.923	\$20.425.995	\$36.829.566	\$340.158.484
Direccionamiento Estratégico	\$71.229.384	\$2.672.715	\$14.172.116	\$88.074.215
Misional	\$533.322.412	\$167.976.111	\$50.282.782	\$751.581.305
TOTAL	\$887.454.719	\$191.074.822	\$101.284.464	\$1.179.814.004

Fuente: Oficina de Costos Sanatorio de Agua de Dios

De las evidencias anteriores se observa la distribución y participación que tienen las áreas funcionales, de este modo se identifica que el área de apoyo tiene una participación del 29% respecto a las demás unidades funcionales que entre ellas suman un 71%, del cual el área

misional tiene una participación de 64 % y la parte de direccionamiento estratégico un 7%. El área de estudio en el que se basó esta investigación fue Alimentación Casa Medica, que en años anteriores formaba parte del área misional, la cual a pesar de ser un área generadora de ingresos no hace parte de la misionalidad de la entidad, por esta razón la gerencia junto con la revisoría fiscal toma la determinación de asignarla al área funcional de Apoyo, decisión que se soporta a través de la nueva resolución de costos No. 10.36.125 del 01 de Marzo de 2018.

6.6.2. Costos por centro de costos

Tabla 2. Costos Unidad Funcional Apoyo

Costo Primo – Centro de Costo

Año: 2018 Mes: Febrero

SANATORIO AGUA DE DIOS E.S.E.				
CENTRO DE COSTO	1. MANO DE OBRA	2. SUMINISTROS	3. GASTOS GENERALES	COSTO PRIMO
Activos fijos	\$ 2,634,661	\$ 0	\$ 1,804,910	\$ 4,439,571
Adquisiciones y Suministros	\$ 6,602,194	\$ 41,413	\$ 1,366,084	\$ 8,009,692
Albergue Boyacá	\$ 96,778,642	\$ 6,602,065	\$ 7,176,541	\$ 110,557,247
Albergue Ospina Pérez	\$ 36,426,622	\$ 3,204,479	\$ 1,995,797	\$ 41,626,898
Albergue San Vicente	\$ 56,791,570	\$ 3,266,432	\$ 3,849,369	\$ 63,907,371
Alimentación Boyacá	\$ 22,805,079	\$ 32,765,882	\$ 1,056,929	\$ 56,627,890
Alimentación Casa Medica	\$ 4,507,671	\$ 3,785,176	\$ 488,021	\$ 8,780,868
Alimentación Ospina Pérez	\$ 15,330,114	\$ 18,180,509	\$ 1,021,609	\$ 34,532,232
Alimentación San Vicente	\$ 18,421,333	\$ 19,979,911	\$ 1,368,904	\$ 39,770,148

Aseo	\$ 42,414,629	\$ 528,753	\$ 282,017	\$ 43,225,398
Cartera	\$ 7,682,381	\$ 257,615	\$ 778,270	\$ 8,718,265
Casa Medica	\$ 6,760,621	\$ 388,928	\$ 1,844,114	\$ 8,993,663
Central de Esterilización	\$ 16,115,623	\$ 7,483,360	\$ 1,379,968	\$ 24,978,950
Contabilidad	\$ 18,513,833	\$ 243,978	\$ 1,151,135	\$ 19,908,946
Coordinación Administrativa	\$ 15,911,624	\$ 470,148	\$ 2,858,269	\$ 19,240,041
Coordinación Hospitalaria	\$ 12,425,876	\$ 93,407	\$ 2,028,341	\$ 14,547,624
Costos	\$ 5,095,351	\$ 15,497	\$ 397,449	\$ 5,508,297
Docencia, Investigación y Capacitación	\$ 8,966,371	\$ 0	\$ 804,463	\$ 9,770,834
Edificios y Locales	\$ 0	\$ 2,898,269	\$ 1,590,482	\$ 4,488,750
Facturación	\$ 33,102,312	\$ 1,344,759	\$ 4,098,301	\$ 38,545,373
Lavandería	\$ 9,783,463	\$ 1,905,772	\$ 3,218,507	\$ 14,907,741
Mantenimiento	\$ 36,028,829	\$ 4,963,056	\$ 8,929,264	\$ 49,921,148
Presupuesto	\$ 4,441,835	\$ 201,600	\$ 1,378,424	\$ 6,021,859
Programa lepra	\$ 27,885,816	\$ 2,051,675	\$ 380,757	\$ 30,318,247
Referencia y contra- referencia	\$ 183,871	\$ 1,174,231	\$ 2,645,582	\$ 4,003,684
Subsidios	\$ 14,169,592	\$ 215,921	\$ 1,402,828	\$ 15,788,340
Talento humano	\$ 21,310,810	\$ 176,090	\$ 1,898,563	\$ 23,385,464
Tesorería	\$ 8,302,261	\$ 249,059	\$ 2,706,303	\$ 11,257,622
Transporte	\$ 11,128,781	\$ 2,119,159	\$ 1,045,228	\$ 14,293,168
Vigilancia	\$ 24,498,894	\$ 0	\$ 749,918	\$ 25,248,812
Zapatería ortopédica	\$ 0	\$ 0	\$ 1,045,627	\$ 1,045,627

Tabla 4. Valores Alimentación mensual

MES	VALOR DESPACHADO
ENERO	\$ 3.689.220.11
FEBRERO	\$ 3.785.176.38
MARZO	\$ 2.303.755.50
TOTAL	\$ 9.778.151.99

Fuente área Economato

En esta área (Alimentación Casa Medica) se asignan otros suministros que se generan al momento de realizar su gestión estratégica Logística y de apoyo de acuerdo con los despachos que la dependencia de Almacén general carga a cada uno de los centros de costos los cuales se les suministro material en el mes, y que a continuación se relacionaran:

- Víveres y rancho: Este es el nombre del suministro en el que se relaciona el valor del consumo anterior mente mencionado.
- Impresos y publicaciones
- Accesorios vehículos
- Materiales y suministros consumo
- Materiales y suministros eléctricos
- Materiales y suministros fontanería
- Materiales y suministros pintura
- Materiales y suministros herramientas
- Materiales y suministros instrumental
- Materiales y suministros empaques
- Elementos de señalización
- Elementos de comunicación
- Elementos de cafetería
- Materiales y suministros construcción
- Materiales y suministros taller y labores
- Materiales y suministros repuestos
- Materiales y suministros papelería
- Materiales y suministros elementos de seguridad
- Elementos de lencería
- Loza y cristalería
- Ropa hospitalaria y quirúrgica
- Elementos de aseo y lavandería
- Combustibles y lubricantes

En la tabla que está a continuación se observara un ejemplo de los suministros que adicionalmente de la materia prima también se le cargan de acuerdo a los pedidos que mensualmente soliciten al área de Almacén General y que son necesarios para la realizar su gestión mensual.

Tabla 5. Suministros indirectos Alimentación Casa Medica.

ALIMENTACION CASA MEDICA	VALOR MENSUAL
Elementos de aseo y lavandería	\$ 285.779
Elementos de cafetería	\$ 96.009
materiales y suministros M- empaques	\$ 7.140
Víveres y rancho	\$3.785.176.38
TOTAL	\$4.174.104.38

Fuente: Oficina de Costos Sanatorio de Agua de Dios

6.9. Asignación de Gastos Generales

La asignación de los gastos generales se realiza de dos formas, directa y distribuidos; los gastos directos son todos aquellos costos que son identificables en su totalidad, en los gastos en el que intervienen más de un centro de costo se utilizan bases de distribución que sirven como medida para realizar la asignación de los diferentes conceptos de costos y gastos a cada uno de los centros de costos, y este toma el valor de acuerdo a las cantidades que se le hayan asignado a cada uno por concepto.

Tabla 6. Gastos Alimentación Casa Médica

ALIMENTACION CASA MEDICA	VALOR MENSUAL
Acueducto casa medica	\$130.560
Amortización software	\$ 14.599
Dep. casa medica	\$111.987
Dep. líneas y cables de telecomunicaciones	\$50.132
Dep. Redes líneas y cables gas natural.	\$23.369
Dotación a trabajadores	\$48.619
Energía casa medica	\$272.694
Equipo de restaurante	\$13.825
Gas natural casa medica	\$226.380
Licencias equipo de computo	\$11.707
Plantas de generacion-dep	\$56.067
Servicios de internet dedicado	\$14.617
Teléfono conmutador 834 5000	\$15.447
TOTAL	\$990.001

Fuente: Oficina de Costos Sanatorio de Agua de Dios

En el área de Alimentación casa medica los gastos que se ingresan por bases de distribución son dotación a trabajadores, seguros, licencias, plantas de generación, y servicios públicos tales como: luz eléctrica, acueducto, servicio de internet dedicado y conmutador.

6.10. Bases de distribución

Las bases de distribución con las que cuenta actualmente el Sanatorio de Agua de Dios para la asignación de los gastos por centro de costo fueron debidamente ajustadas y depuradas con una nueva y más acertada información; se crearon otras que permiten asignar diferentes conceptos de costos y de gastos que en la actualidad se necesitaban para una mayor veracidad en la información.

Gráfico 8. Bases de distribución centros de costos

Bases de distribución	Método
Aires Acondicionados x Centro de Costos	Calculado
Área (M2)	Calculado
No. Empleados Derecho a Dotación x Centro de Costo	Calculado
No. Empleados Oficiales x Centro de Costos	Calculado
No. Extensiones Telefónicas x Centro de Costos	Calculado
No. Funcionarios x Centros de Costos	Calculado
No. Otros Equipos Eléctricos	Calculado
Número de Duchas x Centro de Costos	Calculado
Número de Equipos de Cómputo x Centro de Costos	Calculado
Número de Impresoras x Centro de Costos	Calculado
Número de Lavamanos x Centro de Costos	Calculado
Número de Otros Eq Hidráulicos x Centro de Costos	Calculado
Número de Pocetas x Centro de Costos	Calculado
Número de Sanitarios x Centro de Costos	Calculado
Valor depreciación activos fijos x Centro de Costo	Calculado
Valor Directo	Directo
Ventiladores x Centro de Costos	Calculado

Fuente: Oficina de Costos Sanatorio de Agua de Dios

6.11. Diagnostico

De acuerdo con la información anteriormente suministrada se evidencia que el Sanatorio de Agua de Dios en el servicio de restaurante de casa medica no tiene un sistema de costos estandarizado con el que puedan calcular la cantidad y el valor por producto real con relación a lo suministrado, pues el software que maneja la entidad es un sistema de costos directo con el cual se calcula el valor del costo por unidad funcional como son: la Mano de Obra, los Suministros directos e indirectos y los Gastos Generales.

Para la gerencia es importante conocer cuanta materia prima se está utilizando en la elaboración del producto de acuerdo a los despachos que se realizan semanalmente al área Alimentación Casa Medica, y si los ingresos que está generando están dando la rentabilidad suficiente para lograr el sostenimiento del restaurante; con el resultado determinará si se continua prestando este servicio a los funcionarios o se da por terminado, ya que por ser una entidad del orden de sector salud no puede subsidiar ninguno de estos costos que actualmente está generando el restaurante en el Sanatorio de Agua de Dios.

Además, con la investigación realizada la gerencia puede determinar cuánto personal se necesita para la elaboración del producto y a la vez le va a permitir a la entidad una vez establezca los cotos reales, crear una unidad de negocio, y a pesar de no estar en su misionalidad es algo externo que puede servir para generar ingresos y ayudar a la sostenibilidad de la entidad.

En la tabla # 7 se observarán los precios de venta de los productos ofrecidos por la entidad, que están estimados de acuerdo con los históricos que vienen año a año, mas no se tiene en cuenta los costos reales en los cuales se están incurriendo en la elaboración del producto.

Tabla 7. Precios Sanatorio de Agua de Dios

ALMUERZO	VALOR
----------	-------

Desayuno	\$ 5.000
Almuerzo Bandeja	\$ 7.200
Almuerzo Bandeja y sopa	\$ 8.800
Almuerzo Especial Lomo	\$ 10.000
Almuerzo Especial Mojarra	\$ 12.000
Cena	\$ 6.600

Fuente: Oficina de Contabilidad

Tabla 8. Tarifas funcionario por Porción

ALMUERZO O CENA	VALOR	DESAYUNO	VALOR
Sopa	\$ 1.400	Aborrajado	\$ 1.600
Porción de arroz	\$ 1.400	Arepa	\$ 1.100
Verduras	\$ 1.100	Café con leche	\$ 1.200
Carnes o pollo	\$ 3.300	Ensaladas de frutas sencilla	\$ 1.600
Lasaña	\$ 5.700	Sándwich	\$ 3.200
Ensalada sencilla	\$ 1.400	Fruta Porción	\$ 900
Ensalada especial	\$ 1.400	Huevos al Gusto	\$ 1.400
Adicionales	\$ 1.100	Leche Vaso	\$ 1.000
Jugo	\$ 1.400	Postre	\$ 2.300
Gaseosa	\$ 1.700	Queso porción	\$ 1.600
Comidas Especiales	\$ 12.600	Chocolate	\$ 1.400

Fuente: Oficina de Contabilidad

La siguiente metodología permite identificar el costo real de los productos que ofrece el restaurante Alimentación casa médica; para esto se tomó un ejemplo como referencia de tres productos estándares y con base a ellos poder identificarlos:

Calculo del costo Desayuno.

TIPO DE MENU: Desayuno	Menú # 1	Valor total:	<u>\$ 10.209,97</u>
----------------------------------	-------------	-------------------------	---------------------

Huevo cocido con arepa, jugo de naranja y una manzana

Cargo Desempeñado	Tiempo en minuto X persona	Valor Minutos
<u>ENCARGADA COCINA</u>	<u>30 MIN</u>	<u>\$ 3.900</u>
<u>AUXILIAR COCINA</u>	<u>15 MIN</u>	<u>\$ 1.875</u>

Tipo de Suministro	Unidad de consumo	Cantidad Normal	Precio
<u>harina</u>	<u>Gramos</u>	<u>67</u>	<u>\$ 359,91</u>
<u>queso</u>	<u>Gramos</u>	<u>42</u>	<u>\$ 504,00</u>
<u>leche</u>	<u>ml</u>	<u>100</u>	<u>\$ 350,00</u>
<u>huevos</u>	<u>unidad</u>	<u>2</u>	<u>\$ 550,00</u>
<u>naranja</u>	<u>unidad</u>	<u>2</u>	<u>\$ 266,66</u>
<u>mantequilla</u>	<u>Gramos</u>	<u>15</u>	<u>\$ 200,00</u>
<u>sal</u>	<u>Gramos</u>	<u>2</u>	<u>\$ 4,40</u>
<u>manzana verde</u>	<u>unidad</u>	<u>1</u>	<u>\$ 2.200,00</u>

Calculo Costos Almuerzo.

TIPO DE MENU: Almuerzo	Menú # 1	Valor total:	<u>\$ 12.711,38</u>
----------------------------------	-------------	-------------------------	---------------------

sopa de pasta, arroz, ensalada, papa, pollo sudado, jugo de lulo

Cargo Desempeñado	Tiempo en minuto X persona	Valor Minutos
<u>ENCARGADA COCINA</u>	<u>15 MIN</u>	<u>\$ 1.950</u>
<u>AUXILIAR COCINA</u>	<u>15 MIN</u>	<u>\$ 1.875</u>

Tipo de Suministro	Unidad de consumo	Cantidad Normal	Precio
hueso	Gramos	71	\$ 771,43
alverja	Gramos	71	\$ 1.028,57
zanahoria	Gramos	29	\$ 74,29
papa	Gramos	122	\$ 509,36
fideos	Gramos	36	\$ 260,70
pechuga	Gramos	36	\$ 321,43
papa criolla	Gramos	36	\$ 214,29
pollo	Gramos	200	\$ 1.520,00
arroz	Gramos	175	\$ 840,00
sal	Gramos	2	\$ 3,46
tomate	Gramos	250	\$ 1.000,00
cebolla larga	Gramos	57	\$ 240,00
lechuga	Gramos	36	\$ 107,14
aguacate	Gramos	143	\$ 828,57
mazorca	Gramos	21	\$ 660,00
cebolla cabezona	Gramos	71	\$ 271,43
mora	Gramos	357	\$ 235,71

Calculo costos Cena

TIPO DE MENU: Cena	Menú # 1	Valor total:	\$ 9.273.57
arroz, ensalada, papa, pollo sudado, jugo de mora			
Cargo Desempeñado		Tiempo en minuto X persona	Valor Minutos
ENCARGADA COCINA		15 MIN	\$ 1.950
AUXILIAR COCINA		15 MIN	\$ 1.875

Tipo de Suministro	Unidad de consumo	Cantidad Normal	Precio
---------------------------	--------------------------	------------------------	---------------

papa	Gramos	93	\$ 388,14
pollo	Gramos	200	\$ 1.520,00
arroz	Gramos	175	\$ 840,00
sal	Gramos	2	\$ 3,46
tomate	Gramos	170	\$ 680,00
cebolla larga	Gramos	57	\$ 240,00
lechuga	Gramos	36	\$ 107,14
aguacate	Gramos	100	\$ 580,00
mazorca	Gramos	21	\$ 660,00
cebolla cabezona	Gramos	71	\$ 271,43
mora	Gramos	240	\$ 158,40

Con la anterior minuta se observa que una vez identificados los costos en cuanto a mano de obra y suministros en que incurre el Sanatorio de Agua de Dios en el servicio de restaurante, se evidencia que el costo de producción está por encima del precio de venta; por ejemplo el desayuno tipo 1 actualmente el precio de venta es de \$ 5.000, de acuerdo al costo calculado y al levantamiento de la información este tiene un costo de \$10.209,97 es decir una diferencia del 50% sobre el costo real; igualmente sucede con el almuerzo tipo 1 el cual el precio de venta es de \$ 8.800 y el calculado según el estudio es de \$ 12.711,38 con una diferencia del 31%, la cena tipo 1 que en la tabla de precios se encuentra con un valor de \$ 6.600 le está costando a la entidad \$ 9.273,57 la diferencia es de 29%. De acuerdo a la investigación se concluye que la prestación del servicio de restaurante, le está generando a la entidad una pérdida del 36% que en números sería \$11.794,92 diarios. Lo anterior se refleja en la tabla # 9.

Tabla 9. Costo venta Vs Costo calculado

PRODUCTO	COSTO VENTA	COSTO CALCULADO	DIFERENCIA	VARIACION RELATIVA
Desayuno	\$ 5.000	\$ 10.209,97	\$- 5.209,97	50%
Almuerzo Bandeja y sopa	\$ 8.800	\$ 12.711,38	\$- 3.911,38	31%
Cena	\$ 6.600	\$ 9.273,57	\$- 2.673,57	29%

Fuente: Propia

6.12. Evaluación Análisis Financiero

Para el estudio de la evaluación financiera se tomó como base el valor de venta de producto Vs los suministros despachados, con el fin de establecer si lo que ingresa por venta de servicios cubre los costos de los suministros de producción. De acuerdo a la tabla # 10 se observa la variación del aumento en el déficit debido a que es mayor el valor del suministro que el ingreso por venta de producto.

Tabla 10. Indicadores de rentabilidad (Venta producto v/s suministros)

Mes	Centro de costo	Venta producto	Suministros	Utilidad o Perdida	Variación
Enero	Ali. Casa medica	\$1.738.400	\$3.689.220.11	\$-1.950.820.11	-112%
Febrero	Ali. Casa medica	\$ 951.200	\$3.785.176.38	\$-2.833.976.38	-298%
Marzo	Ali. Casa medica	\$ 717.400	\$2.303.755.50	\$-1.586.355.50	-221%
	Total Trimestre	\$3.407.000	\$9.778.151.99	\$-6.371.151.99	-187%

Fuente: Oficina de Tesorería, contabilidad y Economato Sanatorio de Agua de Dios

De acuerdo a la tabla anterior se observa una diferencia del -187% en el trimestre observado, lo que indica que los ingresos por venta de productos no alcanza a cubrir los costos de los suministros que la entidad utiliza para la producción en el servicio de restaurante, esto debido a la desorganización en el presupuesto de los insumos que se requieren para la elaboración de los menús, de igual manera se percibe que la falta de estandarización en las cantidades utilizadas para la preparación hacen que los pedidos realizados semanalmente no sean acordes a la demanda de los servicios. Lo anterior refleja desperdicio en cantidades de insumos y el aumento en los costos de acuerdo a lo registrado en el trimestre por el número de raciones vendidas en el mes, de esta manera se determina que el costo de inversión no cubre los costos y gastos incurridos en la prestación del servicio y por ende no da una utilidad que le permita a la entidad la sostenibilidad de dicha área.

Continuando con la investigación se tomó como referencia realizar un análisis de los costos por suministro de carne y pollo VS la cantidad necesaria involucrada en cada producto, con el fin de determinar si lo que se solicita es lo requerido para la producción o demanda del

servicio. Al analizar el comportamiento de suministros para el primer trimestre del año en curso, respecto a las proteínas de carne y pollo se observa que mensualmente la solicitud al área de Economato es de 278 libras mensuales en estas proteínas. Al dividir las entre los 22 días de servicio da una cantidad de (12) libras con (63) gramos diarios, y esta misma dividida en los 10 almuerzos vendidos por día nos da (1) libra con (26) gramos por persona, demostrándose que existe un desperdicio del más del 50% en tan solo estos dos insumos. Así como se evidencia en la tabla # 11.

Tabla 11. Según órdenes de despacho mensual

Detalle	ENERO		FEBRERO		MARZO		T. Libras Trimestre	VL. Total	Promedio Mensual
	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor			
libras cerdo	10	82,000.00	16	131,200.00	6	49,200.00	32	262,400.00	11
libras pulpa res	154	1,262,800.00	29	239,300.00	23	190,100.00	206	1,692,200.00	69
libras pechuga	133	598,500.00	32.8	147,600.00	36.25	163,125.00	202.05	909,225.00	67
libras de pierna-pernil	249.5	948,100.00	37.75	143,450.00	31.5	119,700.00	318.75	1,211,250.00	106
libras de alas	11.5	37,950.00	16	52,800.00	-	-	27.5	90,750.00	9
libras de sobre-barriga	27	189,000.00	-	-	-	-	27	189,000.00	9
Libras de hueso aguja	-	-	9	48,600.00	12	64,800.00	21	113,400.00	7
Total	588.3	3,141,750.00	150.55	844,950.00	118.8	668,925.00	857.55	4,468,225.00	278

Fuente: Oficina de Economato Sanatorio de Agua de Dios

De acuerdo a la investigación realizada con el profesional especializado, la cantidad normal promedio en proteína que debe consumir una persona serían 64 gramos diarios, que multiplicados por los 22 días de servicio de restaurante nos daría un resultado de dos (2) libras y cuatrocientos ocho (408) gramos por mes, es acá en donde determinamos que no se tiene un orden en el inventario semanal y la falta de unas minutas que le permitan tener una información más concreta para la elaboración de los menús y así mismo facilidad en el momento de hacer los pedidos. A continuación, se observarán los datos recolectados en la tabla # 12:

Tabla 12 Según nutricionista para almuerzo

Cant. Gramos diarios	Días en el mes que se presta el servicio de restaurante	Cantidad de gramos que se debe consumir de proteína en el mes	Valor en libras	Proteína	Valor
64	22	1,408	2 lb 408 gr	Carne	\$ 23.237
80	22	1,760	3 lb 260 gr	Pollo	\$ 13.376

Fuente: Propia

CAPITULO VII. PROYECTO

7.1. Implementación de Costos ABC

Con lo anterior se realizó un levantamiento de información para la implementación del modelo de costos ABC en el área de Alimentación Casa Medica del Sanatorio de Agua de Dios, dividiendo estos en tres etapas. Para la primera etapa se realizar el levantamiento de los suministros y el tiempo de mano de obra que se utiliza para la elaboración de los productos, para esto se utilizara el mismo formato que se implementó en el proceso de diagnóstico con la información actualiza en tiempos y suministros reales. En la segunda etapa se asignarán los costos directos e indirectos para establecer el costo ideal del producto, se tomara como referencia un estándar de menú de almuerzo para utilizarlo como ejemplo. En la tercera etapa se demostrará mediante el análisis de la investigación, la viabilidad de la implementación del sistema de costos ABC para el servicio de casa médica.

7.2. Organización de los Menús

En el siguiente formato se ajustan los tiempos y movimientos de las dos personas encargadas de la elaboración de los menús, de acuerdo a la investigación se determino que el encargado de cocina no necesita de 15 minutos para la preparación si no 10 minutos, lo mismo sucede con el ayudante de cocina que también le reduciría el tiempo de 15 a 8 minutos en preparación por persona el cual nos permite tener una reducción de costos en mano de obra de un 42% que equivalen a \$1.525, en cuanto a los suministros o insumos se tomaron como referencia los valores que actualmente existen en el mercado de acuerdo a estudios realizados con anterioridad que nos permitieron determinar una disminución en los costos de hasta un 42% sobre el costos del almuerzo, esto quiere decir que mientras a la entidad un almuerzo le cuesta alrededor se \$12.711.38 con la implementación de la minutos costaría \$7.836 lo que permitiría a la entidad tener una utilidad de \$ 4.875.38 un 62%. A continuación se observaran los datos en el siguiente formato.

PROPUESTA MINUTAS

Menú # 1

Valor total: \$ **7,836**

TIPO DE MENU: Almuerzo

Espaguetis, Carne asada, ensalada, plátano maduro, jugo de lulo

Cargo Desempeñado	Tiempo en minuto X persona	Valor Minutos
ENCARGADA COCINA	10 MIN	\$ 1,300.00
AUXILIAR COCINA	8 MIN	\$ 1,000.00

Tipo de Suministro	Unidad de consumo	Cantidad Normal	Precio
Espagueti	gr	91	\$ 237
tomate	gr	180	\$ 486
cebolla larga	gr	75	\$ 293
mantequilla	gr	15	\$ 182
sal	gr	1	\$ 2
carne de res	gr	64	\$ 960
fresa	gr	170	\$ 765
manzana	gr	125	\$ 425
piña	gr	125	\$ 450
crema de leche	gr	20	\$ 196
uvas pasas	gr	160	\$ 300
queso rallado	gr	15	\$ 180
plátano maduro	gr	125	\$ 425
lulo	gr	125	\$ 500
azúcar	gr	28	\$ 100

Fuente: Propia

7.3. Calculo del Producto (costos directos e indirectos)

Para la asignación de los costos de Mano de Obra se tomó como referencia el valor mensual de cada una de las personas encargadas del restaurante y se aplico la siguiente

formula (valor salario / en los 30 días del mes / en las 9 horas laboras por día * por los minutos utilizados en la elaboración) ; en cuanto a la asignación de los suministros se realiza un estudio en las diferentes cadenas de mercado para determinar un precio por producto y partir de ahí a la realización de minutas; con los gastos generales se tomó como base los costos mensuales de servicios públicos, depreciaciones e impuesto predial y se divide por la cantidad de menús vendidos en el mes.

Tabla 13. Asignación de costos por producto

Mano de Obra	Suministros	Gastos Generales	Costo Ideal Producto
\$ 2.300	\$ 5.536	\$ 1.600	\$ 9.436.09

Tabla 14. Distribución Mano de Obra

NOMBRE	COSTO MENSUAL	VALOR X DIA	VALOR X HORA	VALOR MINUTO	TOTAL COSTO
Mari luz	\$ 2.106.000	\$ 70.200	\$ 7.800	\$ 130	\$ 1.300
Javier	\$ 2.025.000	\$ 67.500	\$ 7.500	\$ 125	\$ 1.000
TOTAL	\$ 4.131.000	\$ 137.700	\$15.300	\$ 255	\$ 2.300

Tabla 15. Distribución Gastos Generales

GASTO	VALOR	CANTIDAD VENDIDA MES	VALOR TOTAL
Acueducto	\$ 90.500	300	\$ 301
Energía	\$ 78.200	300	\$ 260
Gas	\$ 129.030	300	\$ 430
Dep Casa Medica	\$ 90.206	300	\$ 300
Dep. Redes Gas	\$ 29.060	300	\$ 96
Predial	\$ 62.855	300	\$ 209
TOTAL	\$ 480.153	300	\$ 1.600

7.4. Viabilidad y Análisis de la propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación realizada en el Sanatorio de Agua de dios, en las áreas Alimentación Casa médica, economato, contabilidad y tesorería, se

determino que la gerencia junto con el personal especializado deben realizar un estudio exhaustivo en cuanto a proveedores de insumos; ya que se evidencia que la entidad incurre en un sobre costo del 30% por producto. Para soportar esta información se tomaron como referencia tres de los suministros más utilizados y se compararon con precios en los diferentes almacenes de mercado del municipio (arroz, pasta para seco y lulo), los resultados fueron los siguientes: mientras que el proveedor vende a la entidad una libra de arroz en \$2.500 en los almacenes de mercado están alrededor de \$1.400, una libra de pasta para seco le cuesta a la entidad \$3.650 en los almacenes esta en \$2.350, una libra de lulo le cuesta \$3.000 en los supermercados está en \$2.000, teniendo como resultado una disminución de \$3.200 en los tres productos tomados como ejemplos; esto quiere decir que si se cambia de proveedor o se llega a un arreglo en cuanto a baja de precios en los productos, estaría obteniendo un porcentaje significativo de utilidad, permitiéndole a la entidad tener una auto sostenibilidad y por ende seguir prestando el servicio de restaurante a los funcionarios del Sanatorio de Agua de Dios.

Continuando con el análisis se definió que una vez organizado el tema de proveedores e implementados los formatos de minutas permitirá a la gerencia tener mayor claridad en la información y mejor control en cuanto a cantidades de despachos suministrados al área del restaurante Alimentación casa medica, evitando el desperdicio de insumos y el desconocimiento de los costos reales de los productos, de igual manera la implementación de esta herramienta metodológica facilitara el manejo adecuado de los costos y la organización de los inventarios.

CONCLUSIONES

En virtud de los resultados se puede inferir que los costos juegan un papel muy importante para el proceso de toma de decisiones en una organización respecto a la asignación de los valores cuantitativos y de acuerdo con los indicadores trabajados desde la gerencia de proyectos determinar cuál es el rumbo para el área evaluado.

Por consiguiente, al diagnóstico y el análisis realizado al sistema de costos actual para Alimentación Casa Médica, área alterna del Sanatorio de Agua de Dios, se pudo evidenciar las falencias que existen en la composición y ejecución de los costos, así las cosas, si se continua con este comportamiento esta área no lograra su punto de equilibrio. Dentro de este marco se evalúa que los pedidos de insumos no corresponden a la cantidad requerida para la elaboración de los menús de acuerdo a la demanda del servicio. Por ejemplo, si se analizan los suministros para el primer trimestre del año 2018 valorados por \$9.778.151,99 y se compara con los ingresos obtenidos por venta de los productos en este mismo periodo estimados en \$3.407.000, claramente se puede visualizar una gran pérdida de dinero que no está siendo recuperada e impacta en el presupuesto del Sanatorio.

De las evidencias anteriores se puede decir que el Sanatorio de Agua de Dios al no reestructurar el proceso para identificar los costos reales, sería como si estuviese subsidiando la alimentación que ofrece a los funcionarios de la organización, debido a que no cuenta con la doble partida para subsanar esta inversión. Es por esta razón que se debe reformar los costos de esta área con el fin de lograr que sea sostenible. Ahora bien, si se relaciona que el objeto social del Sanatorio de Agua de Dios no es lucrarse con la venta de alimentación, sino prestar servicios en salud para los pacientes de Hansen, se obtiene otro motivo por el cual estos ingresos hacen parte del componente financiero de la entidad.

El sistema de costos ABC permite que los costos sean establecidos de una manera eficiente y acorde al buen manejo de suministros del Sanatorio, es por esta razón que hablamos de la importancia respecto a la migración del sistema, es así como a través del manejo de las etapas para la implementación de este sistema la transición sería efectiva sin algún efecto colateral.

De acuerdo con las falencias encontradas se diseña y se recomienda la implementación del sistema de costos por actividades para los servicios de restaurante de Casa Médica como herramienta para el óptimo desarrollo de las actividades que allí se ejecutan, de esta manera marcar una ventaja que perdure en el tiempo y permita la toma de decisiones. Puesto que se identificó que existe mucha desorganización en la solicitud de materia prima para la elaboración de los alimentos, a su vez no es conveniente que se tengan grandes inventarios y básicamente se sustenta en mayores pérdidas de suministros no perecederos e impacte negativamente en la liquidez del Sanatorio.

RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista de la Gerencia de Proyectos se relacionan las recomendaciones a desarrollar por el Sanatorio para hacer de Casa Medica un área eficiente en cuanto a la organización de sus recursos.

- A.** Ejecutar el sistema de costos ABC planteado por esta investigación en el cual se puede detallar el costo de venta y costo real para cada tipo de desayuno, almuerzo y cena. En dónde de acuerdo con los gramos requeridos por cada ingrediente se puede evitar el desperdicio de materia prima y el área de costos podrá realizar despacho de suministros acordes a los realmente necesario

- B.** Si se elaboran menús de acuerdo con las minutas propuestas en efecto a la contribución alimenticia requerida por cada componente nutricional se aportará a una mejor organización de los recursos. Por otra parte, al seguir esta propuesta el Sanatorio obtendría unas utilidades del 37% demostrados en el capítulo VII, entonces la entidad podrá realizar una planeación estratégica más objetiva y menos intuitiva.

- C.** De igual manera se considera importante que la mano de obra sea disminuida a 1 persona, ya que al evaluar la cantidad de alimentos vendidos no se considera necesario y viable financieramente que sean 2 personas las que realicen estas actividades.

- D.** Otro ítem para tener en cuenta para su reestructuración es la consecución de nuevos proveedores de materia prima, ya que los existentes elevan el costo inicial de los suministros por encima del 30% en comparación con el mercado local.

- E.** Con base al análisis de la investigación y teniendo en cuenta los resultados que arrojó, la entidad puede tomar este como referencia para mejorar los costos que tiene en el servicio de alimentación para los pacientes Hansen de los tres albergues, aclarando que estos servicios son subsidiados en un 50% por la nación, lo que busca con esta recomendación es, que si se implementan los costos ABC en este proceso que no es parte del estudio que se hizo; si no a manera de sugerencia, se hace para mejorar el proceso y a la vez disminuir los costos, puesto que se maneja el mismo proceso de pedidos de suministros y tampoco se tiene identificado el costo real de los productos ofrecidos, en este caso se puede tomar como referencia el caso de estudio que se realizó en el área de Alimentación Casa Médica para su optimización.
- F.** Para finalizar se recomienda manejar un bajo nivel de inventarios, con el fin de mitigar la pérdida de materia prima.

Si el Sanatorio de Agua de Dios realiza estas recomendaciones mejoraría notoriamente la distribución y ejecución del presupuesto para el área de Alimentación Casa Médica y no se prepararía para un cierre de este servicio.

REFERENCIAS

- Candida, B. &. (1997). Manuel sobre desarrollo de protocolos. *Revista todo Hospital*, 139.
- Contabilidad.com. (08 de 06 de 2006). *Contabilidad.com.py*. Obtenido de Contabilidad.com.py: http://www.contabilidad.com.py/articulos_73_costos-directos-e-indirectos.html
- Cooper, R. &. (2000). *COSTE & EFECTO*. Barcelona: EDICIONES GESTION 2000.
- Duque, M. &. (Julio-diciembre de 2003). Sistema de costeo basado en actividades aplicados al sector salud. *Revista Contaduria Universidad de Antioquia*, 43.
- Gerencie.com. (25 de 04 de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-costo-y-gasto.html>
- Gerencie.com. (25 de 04 de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-costo-y-gasto.html>
- Gerencie.com. (25 de 04 de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-costo-y-gasto.html>
- Gomero, M. (1997). como sistemas de medida para la instauración de protocolos clínicos que mejoren la calidad de los procesos asistenciales. *Revista Todo Hospital*, 136.
- Henry, T. (08 de 03 de 2008). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: https://es.slideshare.net/henry_tucto/costos-abc
- Maram, L. (26 de 05 de 2011). *Luis Maram Marketing de Inspiracion* . Obtenido de Luis Maram Marketing de Inspiracion: <https://www.luismaram.com/diferencia-entre-utilidad-y-rentabilidad/>
- Perez, J. &. (01 de 01 de 2011). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/mano-de-obra/>
- Pricing. (01 de 01 de 2016). *Pricing renueve management*. Obtenido de Pricing renueve management: <https://www.pricing.cl/contenido/GP/ingresocostoyutilidad.html>
- Senado, S. (23 de 12 de 1993). *Secretariassenado.gov.co*. Obtenido de Secretariassenado.gov.co: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993_pr006.html
- Significados. (10 de 02 de 2015). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/sinergia/>