



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

**TEMA:**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA MÉDICA”**

**AUTORES:**

**Ing. Jacqueline Hidalgo Ortiz  
Dr. Marcelo Cruz Briones**

**DIRECTOR:**

**Dra. Bessie Magallanes, M.B.A.**

**Guayaquil-Ecuador  
Agosto 2015**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

---

## **DEDICATORIA**

A mi Padre Eterno por sus bendiciones, a mi esposo y a mi madre por todo su amor y apoyo.

Jacqueline

Primeramente a Dios por guiarme en cada paso de mi vida, a mi amada esposa e hijos por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional, y a mis padres por su motivación constante para culminar un peldaño más de superación profesional y personal.

Marcelo

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros maestros de la Escuela Superior Politécnica de Administración de Empresas y de manera especial a nuestra tutora la Dra. Bessie Magallanes, por sus enseñanzas y conocimientos aportados para el desarrollo de este proyecto.

Los autores

## RESUMEN EJECUTIVO

La demanda de servicios de salud en el Ecuador junto con las auditorías que realizan las instituciones que solicitan los servicios, han obligado a las instituciones prestadoras de servicios de salud a requerir de profesionales altamente capacitados en el campo de la auditoría médica, ya que ésta es una herramienta que busca un enfoque riguroso a la seguridad del paciente y calidad de servicio, permitiendo alcanzar las metas de seguridad, pues detectan falencias en educación, aplicación de normas, procesos, protocolos, entre otros, es por esto que el objetivo de este trabajo de tesis es elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa proveedora de servicios de auditoría médica.

Se hizo un estudio de mercado usando la encuesta como técnica de recolección de datos cuyo resultado fue que ninguna de los encuestados requería el servicio de auditoría médica, luego se realizó una entrevista que permitió conocer que debido a que los entrevistados ya tienen formados sus equipos de auditores médicos que se dedican a revisar la documentación de los pacientes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y del Ministerio de Salud Pública y para corregir todos los errores que pudiera tener y evitar que las facturas que se envían al cobro sean devueltas, otra labor que realizan es revisar las glosas para hacer las correcciones necesarias y volver a enviar las facturas al cobro.

Por lo antes descrito se cambió el enfoque del proyecto para direccionarlo a una empresa de servicios de auditoría con un portafolio que contemple la auditoría de procesos, auditoría del sistema de gestión de calidad y auditoría de cumplimiento de normativas y leyes.

La compañía AuditarSS ha procedido a definir sus políticas y el proceso a seguir para sus auditorías; inicialmente con dos empleados de planta y contratar los servicios de auditores que cumplan un perfil previamente definido, según se requiera.

Para el análisis de costos se ha considerado tres tipos de empresas según su tamaño y se obtuvo el costo del equipo de auditores para cada tipo, lo que sirvió para obtener los costos fijos, costos variables y la utilidad.

El valor de la inversión inicial es de 11.665,90 que cubre los activos fijos, los activos intangibles y el capital de trabajo, el flujo de caja se lo hizo para el escenario esperado, el valor presente neto es de 4.662,04 la tasa interna de retorno es de 30,81% que es mayor a la tasa de rendimiento del 18,59%, es decir que la empresa es rentable.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-166**

|                                        |                                                                                              |  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| APELLIDOS Y NOMBRES                    | HIDALGO ORTIZ JACQUELINE UBALDINA                                                            |  |
| Nº DE CÉDULA                           | 0910023746                                                                                   |  |
| PROGRAMA DE POSTGRADO                  | Maestría en Gerencia Hospitalaria                                                            |  |
| NIVEL DE FORMACIÓN                     | MAESTRÍA                                                                                     |  |
| TÍTULO A OTORGAR                       | Magíster en Gerencia Hospitalaria                                                            |  |
| TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN | PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA PRESTADORA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA MÉDICA |  |
| FECHA DEL ACTA DE GRADO                | 20/08/2015                                                                                   |  |
| MODALIDAD ESTUDIOS                     | SEMIPRESENCIAL                                                                               |  |
| LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS       | GUAYAQUIL                                                                                    |  |
|                                        |                                                                                              |  |

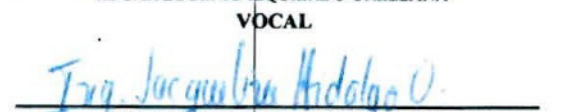
En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de agosto del año dos mil quince a las 14:09:19 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: BESSIE MAGALLANES FUENTES, Director del proyecto de Graduación, y XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA PRESTADORA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA MÉDICA, presentado por la estudiante HIDALGO ORTIZ JACQUELINE UBALDINA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.

  
XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA  
VOCAL

  
BESSIE MAGALLANES FUENTES  
DIRECTOR

  
EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA  
VOCAL

  
HIDALGO ORTIZ JACQUELINE UBALDINA  
ESTUDIANTE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-165**

|                                        |                                                                                              |  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| APELLIDOS Y NOMBRES                    | CRUZ BRIONES MARCELO FABRICIO                                                                |  |
| Nº DE CÉDULA                           | 0914456694                                                                                   |  |
| PROGRAMA DE POSTGRADO                  | Maestría en Gerencia Hospitalaria                                                            |  |
| NIVEL DE FORMACIÓN                     | MAESTRÍA                                                                                     |  |
| TÍTULO A OTORGAR                       | Magister en Gerencia Hospitalaria                                                            |  |
| TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN | PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA PRESTADORA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA MÉDICA |  |
| FECHA DEL ACTA DE GRADO                | 20/08/2015                                                                                   |  |
| MODALIDAD ESTUDIOS                     | SEMIPRESENCIAL                                                                               |  |
| LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS       | GUAYAQUIL                                                                                    |  |
|                                        |                                                                                              |  |

En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de agosto del año dos mil quince a las 14:09:19 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: BESSIE MAGALLANES FUENTES, Director del proyecto de Graduación, y XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA PRESTADORA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA MÉDICA, presentado por el estudiante CRUZ BRIONES MARCELO FABRICIO.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA  
VOCAL

BESSIE MAGALLANES FUENTES  
DIRECTOR

EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA  
VOCAL

CRUZ BRIONES MARCELO FABRICIO  
ESTUDIANTE

## TABLA DE CONTENIDO

|       |                                                  |    |
|-------|--------------------------------------------------|----|
| 1.1   | ANTECEDENTES .....                               | 7  |
| 1.1.1 | Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud ..... | 9  |
| 1.2   | JUSTIFICACIÓN .....                              | 12 |
| 1.3   | OBJETIVOS .....                                  | 15 |
| 1.3.1 | Objetivos generales .....                        | 15 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos .....                      | 16 |
| 1.4   | DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....                  | 16 |
| 2.1   | ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA .....       | 17 |
| 2.2   | ESTUDIO DE MERCADO .....                         | 23 |
| 2.2.1 | Resultados de las encuestas.....                 | 25 |
| 2.2.2 | Resultados de las entrevistas.....               | 28 |
| 2.2.3 | Análisis de los resultados.....                  | 29 |
| 2.3   | ESTRATEGIAS DE MERCADO .....                     | 31 |
| 2.3.1 | Estrategia de promoción.....                     | 31 |
| 3.1   | ANÁLISIS DEL SERVICIO .....                      | 32 |
| 3.1.1 | Portafolio de servicios.....                     | 32 |
| 3.2   | FACILIDADES .....                                | 33 |
| 3.2.1 | Ubicación geográfica.....                        | 33 |
| 3.2.2 | Distribución de espacios .....                   | 34 |
| 4.1   | MISIÓN.....                                      | 35 |
| 4.2   | VISIÓN .....                                     | 35 |
| 4.3   | VALORES.....                                     | 35 |
| 4.4   | ORGANIGRAMA .....                                | 36 |



|       |                                                     |    |
|-------|-----------------------------------------------------|----|
| 4.5   | RECURSO HUMANO.....                                 | 36 |
| 4.6   | CONDICIONES SALARIALES.....                         | 37 |
| 4.7   | PERFIL DE LOS EMPLEADOS .....                       | 38 |
| 4.6.1 | Perfil del Gerente General.....                     | 38 |
| 4.6.2 | Perfil del Auditor Líder.....                       | 42 |
| 4.8   | POLÍTICAS DEL SERVICIO DE AUDITORÍA .....           | 45 |
| 4.7.1 | Políticas Administrativas. ....                     | 45 |
| 4.7.2 | Políticas con los clientes. ....                    | 46 |
| 4.7.3 | Políticas de Recursos Humanos. ....                 | 46 |
| 4.7.4 | Políticas del pago de remuneraciones. ....          | 47 |
| 4.9   | PROCESO DEL SERVICIO DE AUDITORÍA .....             | 48 |
| 4.8.1 | Fases del proceso de auditoría.....                 | 48 |
| 5.1   | LEY DE CONSULTORÍA .....                            | 51 |
| 5.2   | ASPECTOS DE LA LEGISLACIÓN URBANA .....             | 53 |
| 6.1   | ANÁLISIS DE COSTOS.....                             | 55 |
| 6.1.1 | Tamaño de empresas.....                             | 55 |
| 6.1.2 | Horas de auditoría por tamaño de las empresas. .... | 55 |
| 6.1.3 | Sueldo de auditores. ....                           | 55 |
| 6.1.4 | Costos del equipo de auditores.....                 | 56 |
| 6.1.5 | Costos variables. ....                              | 57 |
| 6.1.6 | Costos fijos.....                                   | 57 |
| 6.1.7 | Costos totales. ....                                | 58 |
| 6.1.8 | Utilidad.....                                       | 59 |
| 6.1.9 | Escenarios. ....                                    | 59 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 6.1.10 Punto de equilibrio.....              | 60 |
| 7.1. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....      | 61 |
| 7.2. FLUJO DE CAJA .....                     | 62 |
| 7.3. ESTADO DE RESULTADOS .....              | 64 |
| 7.4. BALANCE GENERAL .....                   | 66 |
| 7.5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....           | 66 |
| 8.1 CARACTERÍSTICAS DEL RIESGO .....         | 68 |
| 8.2 TIPOS DE RIESGOS .....                   | 68 |
| 8.2.1 Perspectiva del macro entorno .....    | 68 |
| 8.2.2 Perspectiva del micro entorno.....     | 69 |
| 8.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS..... | 70 |
| 8.4 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CONTROL .....    | 70 |
| 9.1 CONCLUSIONES .....                       | 72 |
| 9.2 RECOMENDACIONES.....                     | 73 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Modelo de Atención Integral de Salud.....                                                  | 8  |
| Figura 2 Presupuesto de Salud 2000-2013 .....                                                       | 13 |
| Figura 3 Organización Territorial de la Red de Servicios de Salud .....                             | 17 |
| Figura 4 Población Protegida a Diciembre 2013 .....                                                 | 18 |
| Figura 5 Gastos del IESS en Salud, por Tipo de Prestadores desde el año 2006 hasta el<br>2013 ..... | 19 |
| Figura 6. Pregunta No. 2.....                                                                       | 25 |
| Figura 7. Pregunta No. 5.....                                                                       | 26 |
| Figura 8. Pregunta No. 6.....                                                                       | 27 |
| Figura 9. Pregunta No. 9.....                                                                       | 28 |
| Figura 10. Plano de la oficina.....                                                                 | 34 |
| Figura 11 Logo de la Compañía AuditarSS.....                                                        | 35 |
| Figura 12 Organigrama.....                                                                          | 36 |
| Figura 13 Ubicación del gerente general en el organigrama. ....                                     | 39 |
| Figura 14 Ubicación del auditor líder en el organigrama. ....                                       | 42 |
| Figura 15 Proceso de Auditoría.....                                                                 | 48 |
| Figura 16 Riesgos desde la perspectiva del macro entorno.....                                       | 69 |
| Figura 17 Riesgos desde la perspectiva del macro entorno.....                                       | 70 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Atenciones en Redes de Salud.....                                                             | 14 |
| Tabla 2 IESS, montos correspondientes a las prestaciones de las Unidades Médicas desde 2012-2014..... | 20 |
| Tabla 3 Número de establecimientos según su clase. Año 2013.....                                      | 21 |
| Tabla 4 Número de establecimientos según el sector. Año 2013.....                                     | 21 |
| Tabla 5 Número de establecimientos según la entidad. Año 2013.....                                    | 22 |
| Tabla 6 Rol de pago de la primera quincena. ....                                                      | 37 |
| Tabla 7 Rol de pago de la segunda quincena.....                                                       | 37 |
| Tabla 8. Actividades del cargo del gerente. ....                                                      | 39 |
| Tabla 9. Educación formal requerida del gerente.....                                                  | 40 |
| Tabla 10. Conocimientos informativos requeridos del gerente.....                                      | 40 |
| Tabla 11. Experiencia laboral requerida del gerente. ....                                             | 42 |
| Tabla 12. Tamaño de empresas y cantidad de empleados.....                                             | 55 |
| Tabla 13. Tamaño de empresas y horas de auditoría.....                                                | 55 |
| Tabla 14. Costo hora de auditores. ....                                                               | 56 |
| Tabla 15 Tamaño de empresas y sus costos totales de horas auditor.....                                | 56 |
| Tabla 16. Tamaño de empresas y sus totales de costos variables. ....                                  | 57 |
| Tabla 17 Costos fijos. ....                                                                           | 57 |
| Tabla 18 Servicios básicos. ....                                                                      | 58 |
| Tabla 19 Publicidad.....                                                                              | 58 |
| Tabla 20 Nómina.....                                                                                  | 58 |
| Tabla 21 Aporte al Seguro Social.....                                                                 | 58 |
| Tabla 22 Tamaños de empresas y sus costos totales. ....                                               | 59 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 23 Tamaño de empresas, utilidad y valor de auditoría. ....  | 59 |
| Tabla 24 Valor total de la auditoría por tipo de escenarios. .... | 60 |
| Tabla 25 Activos fijos .....                                      | 61 |
| Tabla 26. Activos intangibles. ....                               | 62 |
| Tabla 27. Total de la inversión. ....                             | 62 |
| Tabla 28. Flujo de caja para el escenario esperado. ....          | 64 |
| Tabla 29. Flujo de caja anual para el escenario esperado.....     | 65 |
| Tabla 30. Balance general .....                                   | 66 |
| Tabla 31. Valor presente neto y tasa interna de retorno .....     | 67 |

## **1. Generalidades**

### **1.1 Antecedentes**

La Constitución de la República, el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009- 2013, la Agenda Social de Desarrollo Social y los Objetivos del Milenio, forman parte del marco regulatorio bajo el cual el Ministerio de Salud Pública elaboró el Modelo de Atención Integral Familiar, Comunitario e Intercultural de Salud MAIS-FCI (Manual del Modelo de Atención Integral de Salud, 2013).

El MAIS incorpora el concepto de salud dado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su Constitución de 1948, que define Salud como el estado de completo bienestar físico, mental, espiritual, emocional y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.

El MAIS es el conjunto de estrategias, normas, procedimientos, herramientas y recursos que al complementarse, organiza el Sistema Nacional de Salud para responder a las necesidades de salud de las personas, las familias y la comunidad, permitiendo la integralidad en los niveles de atención en la red de salud (MAIS, 2013).

El MAIS se enfoca en la Atención Primaria de Salud Renovada (APS-R), en la epidemiología comunitaria, la participación social, en la interculturalidad, en integrar la salud mental, en integrar la Investigación, la formación y capacitación del talento humano, y en el abordaje y servicios de cuidados paliativos.

Uno de los principios del MAIS es la universalidad, es decir la garantía de acceso a iguales oportunidades para el cuidado y atención integral de salud de toda la población que habita en el territorio nacional independientemente de la nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, nivel de educación, ocupación, ingresos. Se incluye también la articulación y funcionamiento de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y la Red

Complementaria para garantizar el acceso a servicios de salud de excelencia a toda la población.

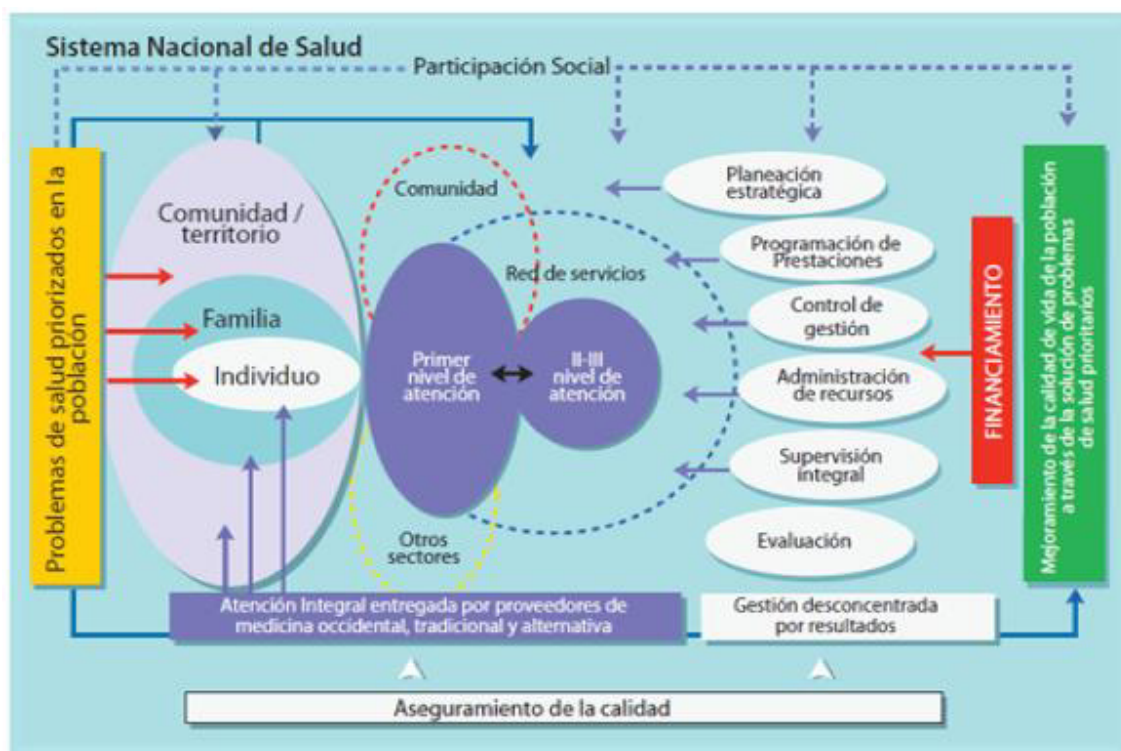


Figura 1 Modelo de Atención Integral de Salud  
Fuente: Manual MAIS 2013

Las instituciones que forman la RPIS son el Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (Seguro General de Salud Individual y Familiar, Seguro Social Campesino, Seguro de Riesgos del Trabajo), Fuerzas Armadas- ISSFA y Policía Nacional-ISSPOL, y las Unidades de Atención de la Dirección de Rehabilitación Social. La Red Complementaria está formada por las instituciones privadas de salud con fines de lucro y sin ellos.

La Red Pública Integral de Salud (RPIS) y la Red Complementaria, mediante el Acuerdo Ministerial No. 1203 homologaron la tipología de establecimientos de salud por niveles de atención.

La inversión pública en salud en los últimos siete años de gobierno ha sido de \$9.110.464.126 el mismo que ha permitido todo un cambio en salud pública considerando que el monto destinado por los cuatro gobiernos anteriores fue de \$2.588.000.000. Estos recursos han permitido el acceso a la atención de salud como requisito de la justicia social y garantía del Plan del Buen Vivir que viene desarrollando el gobierno (MSP Cartera de Servicios, 2013).

Las instituciones de la Red Pública de Salud son equipadas con tecnología de última generación. Entregan servicios de consulta externa, especialidades clínicas y quirúrgicas, emergencia, hospitalización, unidad de cuidados intensivos, neonatología; servicios de apoyo diagnóstico, imagenología, endoscopía, colonoscopía, broncoscopía, colposcopia, entre otros.

La RPIS se estructuró para superar la problemática del sistema de salud, y para que se pueda ampliar la cobertura y la calidad de los servicios de salud, pero a pesar de esto y de que la autoridad de salud busca la universalidad de la atención, la RPIS no alcanza a cubrir la demanda de servicios de salud de la población ecuatoriana y es por esto que el Ministerio de Salud Pública contrata los servicios de la Red Complementaria utilizando el mecanismo de referencia y contrareferencia o de derivación.

### **1.1.1 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud**

El artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, establece la finalidad y constitución del sistema como “El Sistema Nacional de Salud tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes”.



El artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, determina los siguientes objetivos del Sistema Nacional de Salud:

1. Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.

2. Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.

3. Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.

4. Promover, la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.

5. Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción del Sistema Nacional de Salud.

En el artículo 5 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, se define que el Sistema Nacional de Salud, se regirá por los siguientes principios:

1. Equidad.- Garantizar a toda la población el acceso a servicios de calidad, de acuerdo a sus necesidades, eliminando las disparidades evitables e injustas como las concernientes al género y a lo generacional.

2. Calidad.- Buscar la efectividad de las acciones, la atención con calidez y la satisfacción de los usuarios.

3. Eficiencia.- Optimizar el rendimiento de los recursos disponibles y en una forma social y epidemiológicamente adecuada.

4. Participación.- Promover que el ejercicio ciudadano contribuya en la toma de decisiones y en el control social de las acciones y servicios de salud.

5. Pluralidad.- Respetar las necesidades y aspiraciones diferenciadas de los grupos sociales y propiciar su interrelación con una visión pluricultural.

6. Solidaridad.- Satisfacer las necesidades de salud de la población más vulnerable, con el esfuerzo y cooperación de la sociedad en su conjunto.

7. Universalidad.- Extender la cobertura de los beneficios del Sistema, a toda la población en el territorio nacional.

8. Descentralización.- Cumplir los mandatos constitucionales que consagren el sistema descentralizado del país.

9. Autonomía.- Acatar la que corresponda a las autonomías de las instituciones que forman el Sistema.

El artículo 5 dispone que “Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población, por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural. Este plan contemplará:

1. Un conjunto de prestaciones personales de prevención, detección, diagnóstico, recuperación y rehabilitación de la salud. Este incluye la provisión de los servicios y de los medicamentos e insumos necesarios en los diferentes niveles de complejidad del Sistema, para resolver problemas de salud de la población conforme al perfil epidemiológico nacional, regional y local.

2. Acciones de prevención y control de los riesgos y daños a la salud colectiva, especialmente relacionados con el ambiente natural y social.

3. Acciones de promoción de la salud, destinadas a mantener y desarrollar condiciones y estilos de vida saludables, individuales y colectivas y que son de índole intersectorial”.

El modelo de atención en el artículo 6 dispone que “El Plan Integral de Salud, se desarrollará con base en un modelo de atención, con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordinados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión desconcentrada, descentralizada y participativa. Se desarrollará en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas”.

## **1.2 Justificación**

El artículo 362 de la Constitución Política del Ecuador señala “los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios”.

Para avanzar en el camino hacia la cobertura universal, el gobierno ha destinado altas sumas de dinero al presupuesto de salud desde el año 2000 hasta el 2013 (ver Figura 2), en donde se puede apreciar que en el año 2013 alcanzó el valor máximo de 2.425 millones de dólares.

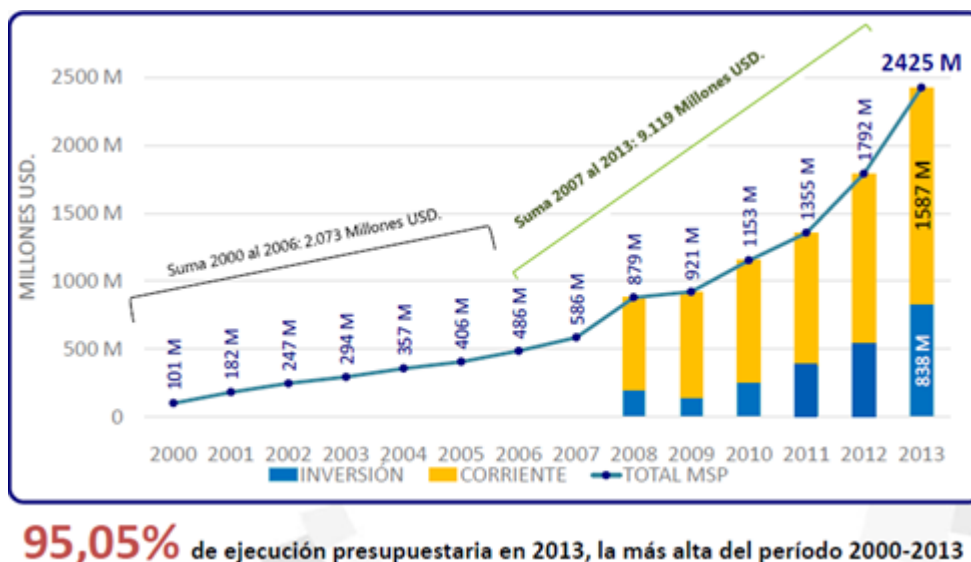


Figura 2 Presupuesto de Salud 2000-2013

Fuente: Rendición de Cuentas 2013. Ministerio de Salud Pública

Nota: Incluye presupuesto ejecutado de SECOB e Inmobiliar 2011-2013 sin fuente 998. Incluye anticipos no devengados del PAI MSP 2011-2013

El Ministerio de Salud Pública en el año 2013 inició el proceso de acreditación de 44 unidades hospitalarias, a través de la ONG Accreditation Canada International, con el objetivo de que dichas unidades estén en capacidad de ofrecer servicios hospitalarios de calidad, eficaces, eficientes y efectivos, centrados en la seguridad del paciente, el proceso de acreditación deberá concluir en el año 2016. Las instituciones privadas de salud tendrán que preocuparse aún más de la calidad de los servicios que prestan, porque van a existir por primera vez en el país unidades hospitalarias públicas con una certificación internacional.

Durante el año 2013 la cantidad de pacientes atendidos en la Red Complementaria fue de 32.024 y en la Red Pública fue de 19.884 y los pacientes atendidos por enfermedades catastróficas fueron 37.980 dando un total de atenciones de 89.888 que corresponden a \$258.721.250,92 (ver Cuadro No.1), no están incluidas las atenciones móviles.

Tabla 1 Atenciones en Redes de Salud

|                    | 2013          |
|--------------------|---------------|
| Red Complementaria | 32.024        |
| Red Pública        | 19.884        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>51.908</b> |

### Pacientes atendidos por enfermedades catastróficas

|                                                 | Atenciones 2013 |
|-------------------------------------------------|-----------------|
| Cáncer (SOLCA)                                  | 28.229          |
| Otras catastróficas (cardiopatías y trasplante) | 4.187           |
| Díálisis                                        | 5.540           |
| Casos internacionales                           | 24              |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>37.980</b>   |

**Total:**

| ATENCIONES | USD               |
|------------|-------------------|
| 89.888     | \$ 258'721.250,92 |

Fuente: Rendición de Cuentas 2013. Ministerio de Salud Pública.

El artículo 27 del Reglamento para atención de salud integral y en red de los asegurados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social señala que “La Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar, a través de sus dependencias desconcentradas a nivel nacional, será responsable del control y monitoreo periódico de los indicadores de calidad establecidos y verificación in situ del grado de cumplimiento de cada prestador de salud propios o ajenos públicos y privados”.

El mecanismo de pago, la forma en que se organiza la compensación económica, normalmente monetaria, que recibirá el proveedor sanitario por la prestación de los servicios de salud, en el caso de la relación entre el MSP y los prestadores de servicios de salud (públicos y privados) es el pago por prestaciones brindadas, aplicando el Tarifario de Prestaciones para el Sistema Nacional de Salud y los procedimientos administrativos y de control dispuestos en el Instructivo para la Viabilidad de la Atención de los Pacientes en las Unidades de Salud de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada

Complementaria, validados por la Auditoría de la Calidad de la facturación de las Cuentas Médicas que incluye:

- a. Revisión documental de los soportes administrativos.
- b. Revisión técnica de tarifas y de derechos
- c. Revisión de pertinencia técnica médica (Norma técnica para el procedimiento, selección, calificación y adquisición de servicios de salud de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria, 2013).

Con estas normativas vigentes para la contratación de servicios de salud, las instituciones prestadoras de servicio se vieron en la necesidad de conformar equipos de auditores responsables de verificar el cumplimiento de lo que exigen las normas, ya que caso contrario dichas instituciones no pueden cobrar los valores por la atención de pacientes.

Los auditores médicos son profesionales médicos que generalmente no tienen una formación en auditoría médica, pero se han ido capacitando en la institución en la que laboran.

La idea principal para crear este proyecto de tesis es crear una empresa especializada que ofrezca un servicio de auditoría médica a las instituciones de salud, de una manera imparcial, profesional, disponible en el momento en que se lo requiera y que apoye la mejora continua de la calidad de los servicios y la seguridad del paciente.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos generales**

Diseñar y elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa proveedora de servicios de auditoría médica, que esté encaminado a determinar la viabilidad real del negocio.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el análisis de factibilidad de la creación de una empresa proveedora de servicios de auditoría médica.
- Elaborar el plan de implementación de la empresa que contenga las actividades y los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

## **1.4 Descripción de la compañía**

La auditoría médica es una herramienta que contribuye al fortalecimiento de las instituciones de salud, ya que permite detectar las oportunidades de mejora en las diferentes áreas para ayudar a incrementar la calidad de los servicios de salud.

La empresa hará auditoría médica para evaluar la atención médica que se le da a los pacientes, de acuerdo a los protocolos de cada institución de salud y a las normativas emitidas por el Ministerio de Salud Pública.

La empresa también brindará auditorías administrativas enfocadas a llevar a cabo una evaluación integral de la documentación y requisitos exigidos por las normativas emitidas por las instituciones que contratan servicios de salud.

Al realizar una revisión integrada e interdisciplinaria de las áreas de las organizaciones de salud se evaluará tanto la calidad del sistema de atención como la seguridad del paciente y se brindará a los servicios de salud garantías de calidad en la atención médica. Esto les permitirá tener un mejoramiento y avance continuo de la calidad de servicios médicos principalmente identificando las falencias e irregularidades, y así evitar errores que comprometan los intereses de las entidades de salud contratantes priorizando la atención del paciente y de los profesionales médicos.

## 2. Análisis del mercado

### 2.1 Análisis del sector y de la compañía

El Ministerio de Salud Pública ha desarrollado una nueva organización territorial desconcentrada y descentralizada que se está implementando en el país, para la planificación territorial y la gestión de los servicios públicos, en esa organización se establece 9 zonas de planificación, 140 distritos y 1134 circuitos como se puede ver en el Figura 3.

La organización territorial de la red de servicios de salud permite responder de manera adecuada a la realidad y necesidades de la población y activar los espacios de coordinación intersectorial y participación comunitaria en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

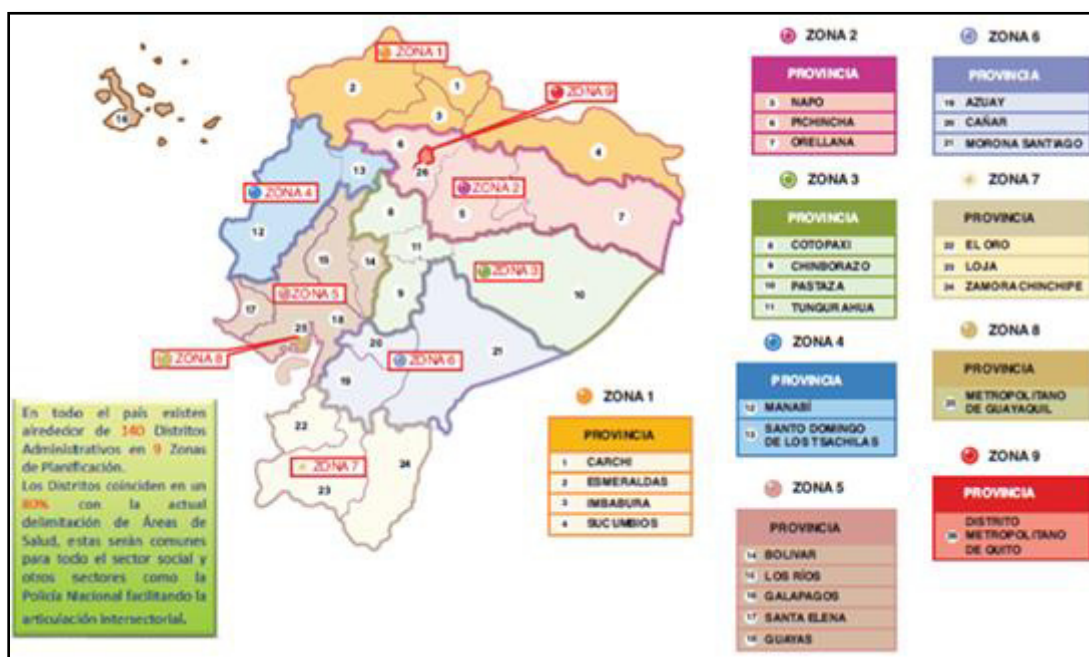


Figura 3 Organización Territorial de la Red de Servicios de Salud  
Fuente: Manual MAIS 2013



La población que está bajo la cobertura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es de 8.396.002 personas, en la siguiente Figura se puede apreciar que el 34,20% corresponde a los afiliados al seguro general obligatorio, el 47,53% a los dependientes considerándose dentro de este grupo un estimado de 1,39 hijos por afiliado, el 14,27% a los afiliados/beneficiarios y jubilados del seguro campesino y el 4% representa a los pensionistas del seguro general.

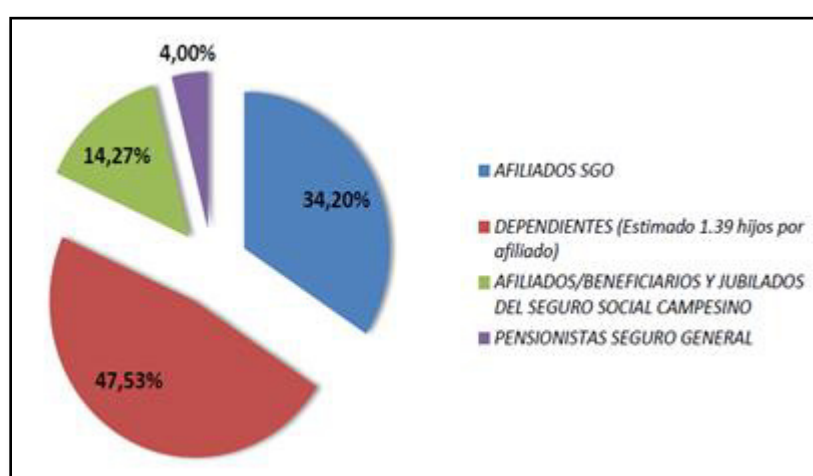


Figura 4 Población Protegida a Diciembre 2013

Fuente: Informe de Gestión de la Dirección General del IESS. Año 2013

El IESS desde el año 2006 hasta el año 2013 ha tenido un gasto ascendente para los servicios de los prestadores internos llegando a alcanzar los \$881.871.119 en el 2013, el gasto en los servicios de los proveedores externos desde el año 2006 hasta el 2012 presenta una tendencia creciente, en el 2012 llegó al valor de \$622.117.594, sin embargo en el año 2013 se redujo a \$532.561.648 (ver Figura 5).

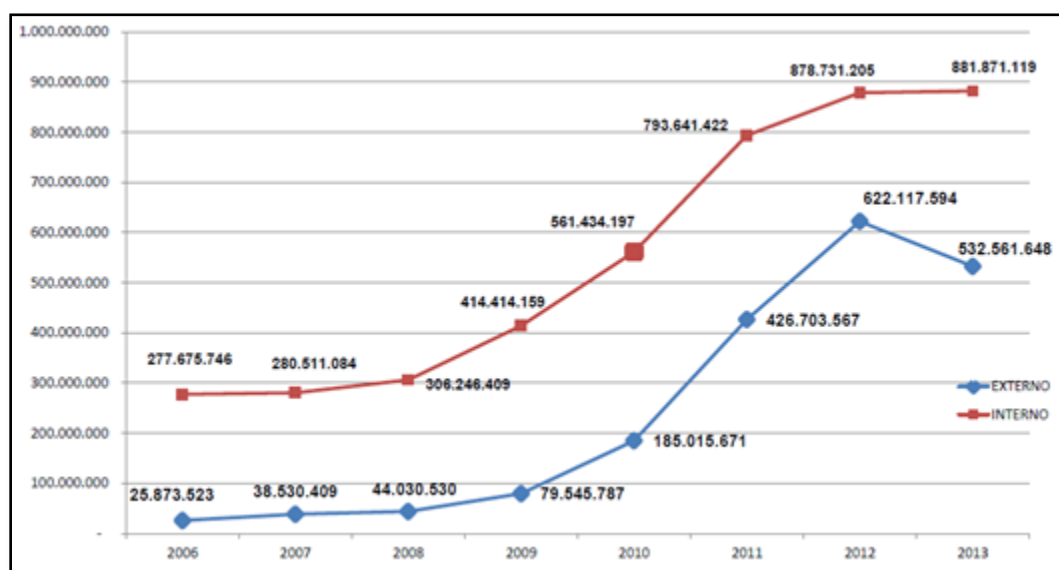


Figura 5 Gastos del IESS en Salud, por Tipo de Prestadores desde el año 2006 hasta el 2013  
Fuente: Informe de Gestión de la Dirección General del IESS. Año 2013

En la Tabla 2 se detallan los montos de las prestaciones de las Unidades Médicas que atienden a pacientes del IESS.

Tabla 2 IEISS, montos correspondientes a las prestaciones de las Unidades Médicas desde 2012-2014.

| CIUDAD           | UNIDAD MÉDICA                                                          | MONTO (USD MILLONES) | %             |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|
| <b>GUAYAQUIL</b> | HOSPITAL LUIS VERNAZA – JUNTA DE BENEFICENCIA                          | 165,3                | 12,2%         |
|                  | CLÍNICA KENNEDY DEL POLICENTRO - INDUSTRIAL INMOBILIARIA TEOTON S.A.   | 43,0                 | 3,2%          |
|                  | HOSPITAL DE NIÑOS DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE – JUNTA DE BENEFICENCIA | 41,2                 | 3,0%          |
|                  | CLÍNICA PANAMERICANA CLIMESA S.A.                                      | 35,8                 | 2,6%          |
|                  | MATERNIDAD GINECO-OBSTETRA ENRIQUE C. SOTOMAYOR                        | 33,5                 | 2,5%          |
|                  | SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER (SOLCA)                             | 27,8                 | 2,1%          |
| <b>QUITO</b>     | HOSPITAL DE LOS VALLES                                                 | 33,6                 | 32,5%         |
|                  | SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER (SOLCA)                             | 23,3                 | 1,7%          |
|                  | CLÍNICA SAN FRANCISCO                                                  | 21,6                 | 1,6%          |
|                  | HOSPITAL INGLÉS                                                        | 17,4                 | 1,3%          |
|                  | CLÍNICA PICHINCHA                                                      | 16,3                 | 1,2%          |
| <b>CUENCA</b>    | HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO                                         | 9,1                  | 0,7%          |
|                  | SOLCA INSTITUTO DEL CÁNCER                                             | 8,4                  | 0,6%          |
|                  | HOSPITAL MONTE SINAÍ                                                   | 5,7                  | 0,4%          |
|                  | BAXTER                                                                 | 5,5                  | 0,4%          |
|                  | CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS LATINOAMERICANA CIA. LTDA.           | 5,4                  | 0,4%          |
| <b>TOTAL</b>     |                                                                        | <b>492,9</b>         | <b>100,0%</b> |

Fuente: Enlace Ciudadano 398 del 08/11/2014

Según el Anuario de Estadísticas Hospitalarias Egresos y Camas emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el número de establecimientos de salud públicos y privados, en el año 2013 a nivel nacional fue de 783, se han considerado a

los establecimientos que fueron investigados por el INEC y que entregaron información correspondiente al año 2013. El mayor porcentaje es de 69,09% y corresponde a clínicas generales, le sigue los hospitales básicos con el 12,52%, los hospitales generales con el 9,58%, los menores porcentajes corresponden a clínicas especializadas con el 3,58%, hospital especializado agudo con el 2,04% y hospital de especialidades con el 1,02% (Ver Tablas 3 y 4).

Tabla 3 Número de establecimientos según su clase. Año 2013

| CLASE                             | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| <b>Hospital Básico</b>            | 98         | 12,52%      |
| <b>Hospital General</b>           | 75         | 9,58%       |
| <b>Hospital de Especialidades</b> | 41         | 5,23%       |
| <b>Clínica General</b>            | 541        | 69,09%      |
| <b>Clínica Especializada</b>      | 28         | 3,58%       |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>783</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Anuario de Estadísticas Hospitalarias Egresos y Camas 2013, INEC

Tabla 4 Número de establecimientos según el sector. Año 2013

| SECTOR                                   | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|------------------------------------------|------------|-------------|
| <b>Sector Público</b>                    | 189        | 24,14%      |
| <b>Sector Privado con fines de lucro</b> | 572        | 73,05%      |
| <b>Sector Privado sin fines de lucro</b> | 22         | 2,81%       |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>783</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Anuario de Estadísticas Hospitalarias Egresos y Camas 2013, INEC

En la Tabla 5 se muestra la cantidad de establecimientos de salud por cada entidad a la que pertenecen y el porcentaje de participación, se observa que el 73,05% de los establecimientos pertenece a entidades privadas con fines de lucro, luego siguen con un 24,14% los establecimientos del Sector Público.

Tabla 5 Número de establecimientos según la entidad. Año 2013

| ENTIDAD                                                  | CANTIDAD   | PORCENTAJE    |
|----------------------------------------------------------|------------|---------------|
| <b>Privados con fines de lucro</b>                       | <b>571</b> | <b>72,92%</b> |
| <b>Ministerio de Salud Pública</b>                       | 129        | 16,48%        |
| <b>Privados sin fines de lucro</b>                       | 21         | 2,68%         |
| <b>Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</b>         | 20         | 2,55%         |
| <b>Ministerio de Defensa Nacional</b>                    | 12         | 1,53%         |
| <b>Municipios</b>                                        | 9          | 1,15%         |
| <b>Sociedad de Lucha contra el Cáncer</b>                | 8          | 1,02%         |
| <b>Junta de Beneficencia de Guayaquil</b>                | 4          | 0,51%         |
| <b>Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos</b> | 3          | 0,38%         |
| <b>Universidades y Politécnicas</b>                      | 3          | 0,38%         |
| <b>Fiscomisionales</b>                                   | 2          | 0,26%         |
| <b>Otros Públicos</b>                                    | 1          | 0,13%         |
| <b>TOTAL</b>                                             | <b>783</b> | <b>100%</b>   |

Fuente: Anuario de Estadísticas Hospitalarias Egresos y Camas 2013, INEC

Se hizo una búsqueda en internet para poder hallar empresas que presten servicios de auditoría de procesos, de sistemas de gestión y de cumplimiento de normas, de la revisión de los servicios que prestan 50 empresas sólo el 13% presta servicios de auditoría en contabilidad o financiera, sólo hay 3 empresas certificadoras que realizan auditorías

internas del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 y no se encontró empresas que realicen auditorías de procesos y de cumplimiento de normativas.

## **2.2 Estudio de mercado**

Se llevó a cabo una investigación de campo con el objetivo de obtener información sobre las auditorías médicas que se realizan en los establecimientos de salud en la ciudad de Guayaquil en los segmentos de hospitales y clínicas públicas, sin fines de lucro y privadas.

### **Población:**

La población está formada por 7 hospitales públicos y 9 hospitales privados de tercer nivel, que incluyen hospitales sin fines de lucro, y 72 clínicas privadas de segundo nivel de la ciudad de Guayaquil.

### **Muestra:**

Se debería usar la fórmula estadística para obtener el tamaño de la muestra cuando la población es finita, sin embargo se tomó una muestra intencional.

La muestra intencional es una muestra con propósito, es decir que se elige el grupo específico de establecimientos de salud dentro de la población para su análisis, el criterio que se usó fue hacer la selección de las instituciones según su nivel de atención y capacidad resolutive.

Para la muestra se seleccionó a los siguientes tipos de establecimientos de salud:

- 4 hospitales privados sin fines de lucro.
- 1 Institución Pública Coordinación Zonal de Salud 8 que audita a todas las instituciones de salud públicas de la ciudad de Guayaquil, Durán y Samborondón.
- 2 hospitales privados

- 7 clínicas privadas

Técnicas de recolección de datos:

- Encuesta
- Entrevista

Estrategias:

- Tanto para la encuesta como para las entrevistas se consideró una estrategia personalizada y se mantuvo el anonimato de los encuestados/entrevistados.

Procedimiento:

- Se obtuvo las direcciones de las instituciones seleccionadas en el muestreo.
- Se obtuvo el nombre de los jefes del área de auditoría médica de cada institución.
- Se contactó a cada uno de los jefes del área de auditoría médica para solicitarles el consentimiento para participar en la encuesta y en la entrevista.
- Se concretaron las fechas de las encuestas y entrevistas.
- Se solicitó por parte de la mayoría de los participantes que se mantenga el anonimato.

Características de la encuesta:

La encuesta se la estructuró en nueve preguntas cerradas (ver Apéndice 1), para tener una perspectiva de cómo se desarrollan los procesos de auditoría médica.

Características de la entrevista:

La entrevista contempló cuatro preguntas abiertas (ver Apéndice 4) con el objetivo de obtener información sobre los problemas que se presentan en la auditoría médica y la predisposición para recibir el servicio de auditoría de procesos, de calidad y de cumplimiento y normativas.

### 2.2.1 Resultados de las encuestas.

A continuación se expone los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta.

Pregunta 1. ¿Qué áreas son intervenidas por la auditoría médica?

Todos los hospitales encuestados hacen auditorías en las áreas de Consulta Externa, Hospitalización, Emergencia, Observación y Quirúrgica. Los clínicas hacen auditorías en las áreas de Hospitalización, Emergencia, Observación y Quirúrgica. Las instituciones públicas son auditadas en su estructura, procesos y resultados.

Pregunta 2. ¿Con cuántos auditores cuenta su institución?

En el siguiente Figura de muestra el porcentaje de participación que tienen los rangos de cantidad de auditores. El rango de 1 a 5 auditores es el que mayor respuestas tuvo, y aporta con el 65%, le sigue el rango de 10 a 20 con el 14 %, y con el 7% están los rangos de 5 a 10, 40 a 50 y mayores que 50.

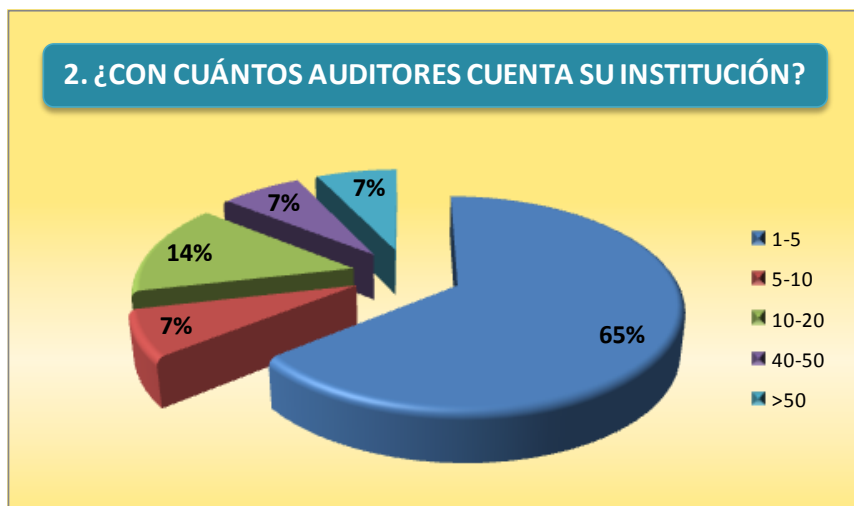


Figura 6. Pregunta No. 2  
Elaborada por: Los autores

Pregunta 3. ¿El personal de auditores es con relación de dependencia?

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta.

Pregunta 4. Su personal de auditoría está formado por:



El 100% de los encuestados respondió que su personal de auditoría está formado por médicos(as). El 7 % de los encuestados además de tener médicos(as) tiene a otro tipo de personal formando parte de su equipo de auditores.

Pregunta 5. ¿Sus auditores tienen preparación especializada en el área de auditoría médica o afines?

El 93% de los encuestados respondió que sus auditores no tienen preparación especializada en el área de auditoría médica, y el 7% expresó que sus auditores si la tienen (ver Figura 8).



Figura 7. Pregunta No. 5  
Elaborada por: Los autores

Pregunta 6. ¿Su institución contrata personal de auditoría externo?

El 86% de los encuestados contestó que contrata personal de auditoría externo y el 14% manifestó que no lo hace (ver Figura 9).



Figura 8. Pregunta No. 6  
Elaborada por: Los autores

Pregunta 7. ¿Su institución estaría dispuesta a contratar una empresa que preste los servicios de auditoría médica?

El 100% de los encuestados respondió que no contrataría a una empresa que preste servicios de auditoría médica.

Pregunta 8. ¿Cuántas auditorías necesitaría al año?

El 100% de los encuestados respondió que realiza sus auditorías diariamente.

Pregunta 9. ¿Cuánto gastó en auditorías durante el año 2013?

El 71% de los encuestados mantuvo en reserva el valor que gastaron en pagar a sus auditores médicos, solo el 29% respondió a esta pregunta, de este 29% el sueldo promedio de un auditor médico está en \$1.150,00 (ver Figura 10).

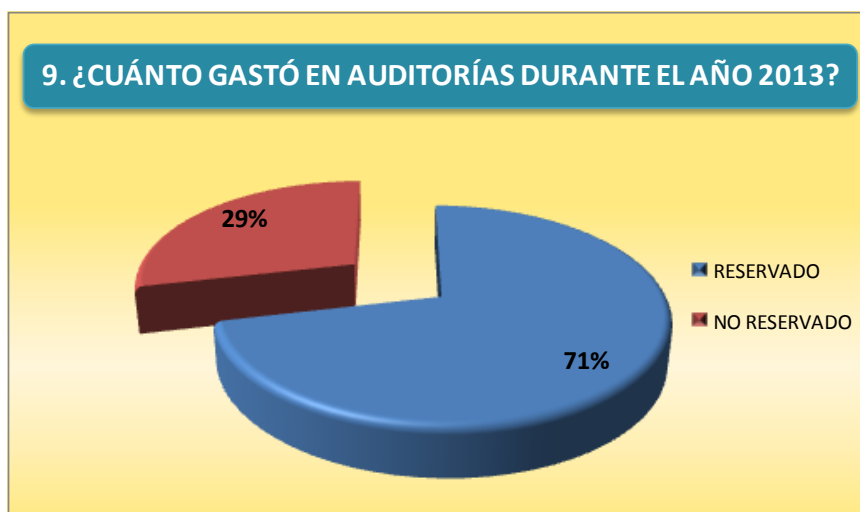


Figura 9. Pregunta No. 9  
Elaborada por: Los autores

### 2.2.2 Resultados de las entrevistas.

Pregunta 1. ¿Qué aspectos cubre su auditoría médica?

Todos los entrevistados coinciden en responder que son dos aspectos que se cubren en la auditoría médica que realizan:

- Revisión de cuentas y documentos para asegurarse de que se eliminen errores que pueden causar glosas en las facturas que se envían al IESS y al MSP.
- Cuando reciben glosas del IESS o el MSP corrigen los errores para volver a enviar la factura.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su auditoría médica?

Todos los entrevistados tienen problemas similares que son repetitivos y que tienen que ver con errores en el llenado de documentos y la falta de la documentación que sirve de soporte para la facturación.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de acciones realizan con los resultados de la auditoría médica?

Se reportan los errores a los encargados de las áreas en donde se produjo el error.

Pregunta 4. ¿Estaría dispuesto a contratar a una compañía que provea servicios de auditorías de procesos, calidad y cumplimiento de normativas?

El 90% de los entrevistados respondió que si contratarían el servicio. Cabe anotar que hubo que ampliar la explicación de los tres tipos de auditorías a los que se refería la pregunta.

### **2.2.3 Análisis de los resultados.**

En las instituciones de salud privadas la mayoría de los usuarios que usan esta prestación son afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y en un menor número son pacientes particulares, por lo que al realizar la auditoría médica las áreas sometidas a la misma abarcan una auditoría integral fundamentalmente documentada ya que son servicios prestados para ser cobrados al IESS o al MSP.

El tipo de auditoría médica que se realiza en las instituciones de salud privada fundamentalmente es auditoría de terreno, de cuentas médicas, interna y compartida debido a que en su gran mayoría son servicios que van a ser cobrados al IESS o al MSP, y lo que persigue dicha auditoría médica es que no hayan errores en las facturas que se van al cobro y corregir las glosas reportadas por el IESS y el MSP.

De las instituciones privadas consultadas solo 1 maneja protocolos internos complementando con guías prácticas clínicas o protocolos internacionales, las otras instituciones usan guías del MSP y protocolos internacionales.

El número de auditores en promedio que se encarga de este proceso es de alrededor de 5, los mismos que son auditores solo con experiencia de 1 o 2 años o que han trabajado en el ámbito administrativo con título de cuarto nivel o sin él, relacionado a la administración en salud, los cuales no realizan ninguna rotación.

En cuanto a las prestaciones de servicios de salud en el ámbito público, debido a las actuales políticas de salud y la gran demanda de pacientes, el tipo de auditoría que se realiza está más enfocado a la auditoría integral basado en la estructura, proceso y resultado tomando en consideración la auditoría de terreno o in situ, cuentas médicas y de facturación apoyándose en protocolos o guías médicas y en otros casos se solicitan los protocolos internos de las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Respecto a una Institución sin fines de lucro se encuentra que los servicios prestados van más direccionados a los convenios en esta casa de salud, el IESS, el ISSFA, SOAT y en menos porcentaje a los pacientes privados, por lo que la auditoría realizada va más enfocada al área operativa, esto es en las áreas de emergencia, quirófano, hospitalización, observación y consulta externa; con lo cual estamos ante una entidad que presenta una gran información de cuentas por cobrar. En tal magnitud y debido a la gran complejidad de sus servicios el número de auditores es de todas las instituciones encuestadas uno de los más altos en cuanto al personal de auditoría médica, los mismos que tienen una previa experiencia en el manejo de este tipo de información, o han sido capacitados para el mismo.

Hay 70 médicos auditores que trabajan en el Ministerio de Salud Pública en la Zonal 8 que corresponden al Distrito de Guayaquil, son personas que tienen conocimiento y experiencia en los procesos administrativos y un pequeño porcentaje cuenta con un título de 4to nivel en Administración en salud. Este recurso a diferencia de las instituciones de salud privada, rota a su personal al momento de auditar la documentación de los diferentes prestadores para evitar malas interpretaciones.

## **2.3 Estrategias de mercado**

De la encuesta que se realizó como parte del estudio del mercado, el 100% de los encuestados respondió que no contrataría a una empresa que preste servicios de auditoría médica, pero en las entrevistas se pudo conocer que en las instituciones que estaban en la muestra, solo se hace auditoría para el cobro de facturas y para resolver las glosas recibidas del IESS y del MSP.

El desconocimiento de la aplicación de otros tipos de auditoría en las instituciones de salud, está llevando a que los auditores tengan que corregir errores que pueden ser detectados y evitados durante los procesos de realización del servicio.

### **2.3.1 Estrategia de promoción**

Del análisis de las encuestas y de las entrevistas se ha visto que se debe aplicar la estrategia promocional para dar a conocer qué es la auditoría y sus beneficios, para minimizar la percepción de que la auditoría es una amenaza.

El mecanismo principal que se usa es hacer un programa que cubra los siguientes medios:

Charlas personalizadas. Se realizarán charlas personalizadas enfocadas a los directivos de las instituciones y a los responsables del Sistema de Gestión en caso de que los tuvieran, como material de apoyo se usará una presentación de power point, brochures y trípticos.

Exposición en Congresos. Se solicitará la participación en congresos de salud para dar una exposición, como material de apoyo se usará una presentación de power point y trípticos.

Internet. Se creará una página web, se harán anuncios pautados en redes sociales y se usará el email marketing.

### **3. Análisis técnico**

#### **3.1 Análisis del servicio**

##### **3.1.1 Portafolio de servicios.**

El portafolio de servicios de la auditoría médica comprende:

- Auditoría de la calidad de los procesos
- Auditoría de cumplimiento de regulaciones gubernamentales
- Auditoría del sistema de gestión de calidad

Auditoría de la calidad de los procesos, evalúa los procesos para determinar si sus actividades y las interrelaciones con otros procesos cumplen con disposiciones previamente establecidas, permite mejorar la calidad de los procesos detectando los desperdicios como esperas, transporte innecesario, sobreprocesamiento, no cumplimiento del orden en que se deben realizar las actividades, no cumplimiento de todas las actividades establecidas, al mejorar la calidad se mejorarán las salidas que producen los procesos, y que en ciertos casos constituyen la entrada para otros procesos.

Auditoría de cumplimiento de regulaciones gubernamentales, verifica que se cumplan las diversas regulaciones emitidas por diferentes instituciones gubernamentales. Hay muchas regulaciones gubernamentales que se han emitido y que las instituciones públicas de control exigen su cumplimiento a las instituciones de salud, por esta razón este tipo de auditoría es una de las que más se promocióne.

Auditoría del sistema de gestión de calidad, comprueba mediante la evaluación de evidencias objetivas que el sistema de gestión de calidad cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. A las instituciones que ya hayan obtenido la certificación con ésta Norma se les ofrecerá el Servicio de Auditoría para el Sistema de Gestión de Calidad.

Después de cada auditoría se hace la entrega del informe de los hallazgos, y luego se acuerda un plazo para que el cliente realice las acciones correctivas para el cierre de las no conformidades encontradas.

Luego de que se cumpla este plazo se hace la auditoría de seguimiento y verificación de la efectividad de las acciones correctivas, con esta acción se garantiza que el cierre de la auditoría incluya los correctivos necesarios por parte de la institución contratante para que se cierren las no conformidades, y la verificación por parte del Servicio de Auditoría de que esos correctivos hayan sido efectivos.

## 3.2 Facilidades

### 3.2.1 Ubicación geográfica.

La oficina de la Compañía se ubicará en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Kennedy Norte, como se muestra en la siguiente Figura. Este sector es comercial y de fácil acceso.

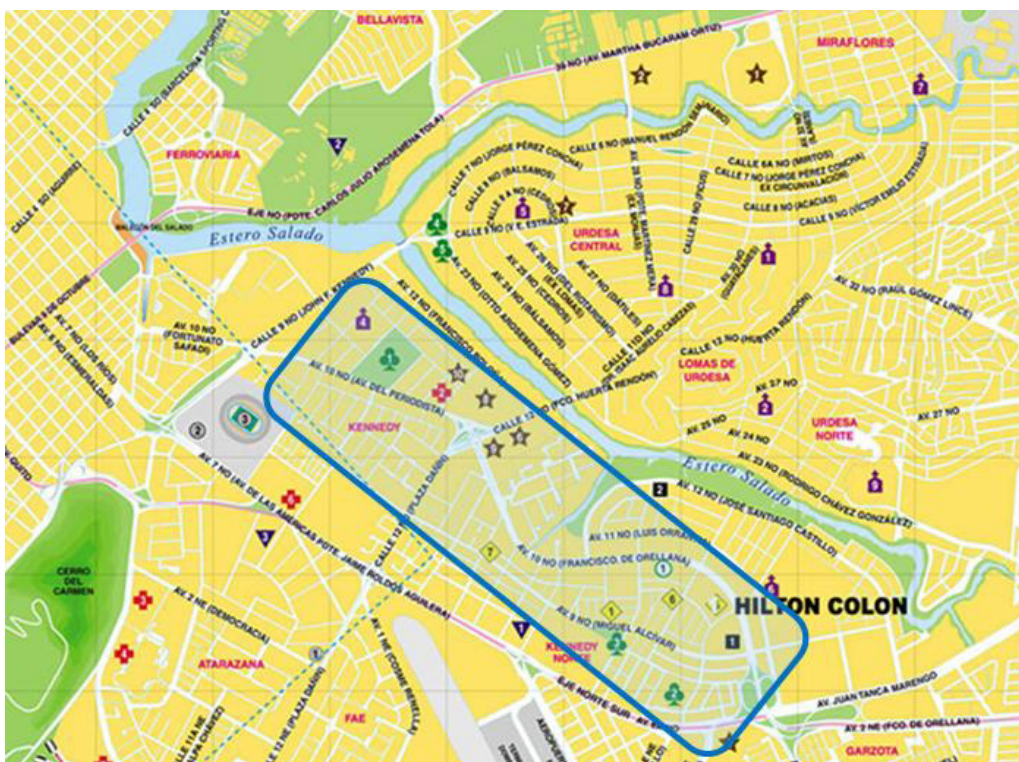


Figura 10. Ubicación geográfica.

Fuente: <https://turismoguayaquil.files.wordpress.com/2010/05/mapa-de-guayaquil.jpg>



### 3.2.2 Distribución de espacios

El plano de la oficina de la Compañía se presenta a continuación.

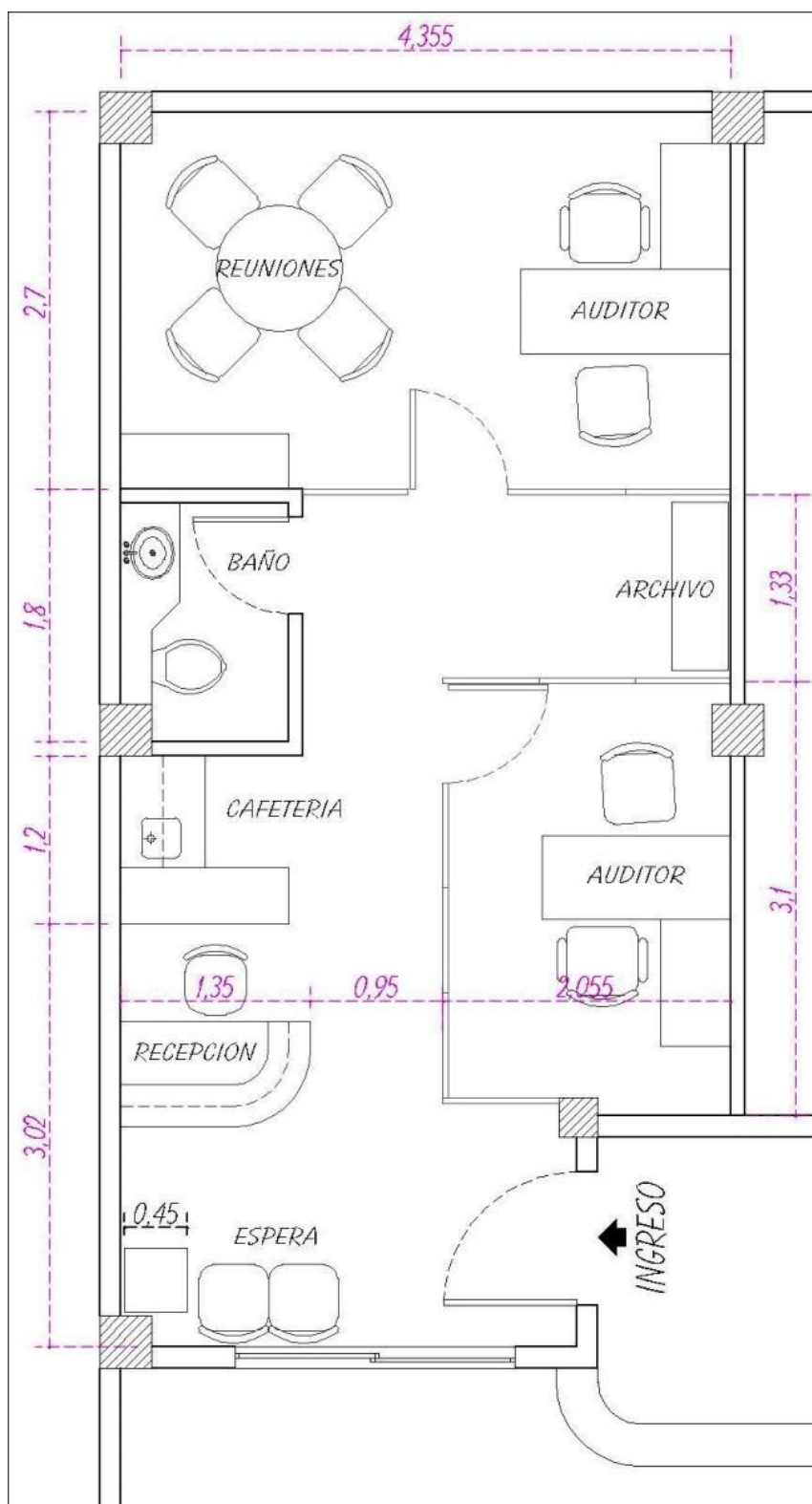


Figura 10. Plano de la oficina.  
Elaborada por: Los autores

#### **4. Análisis administrativo**

La compañía AuditarSS, cuyo nombre indica Auditar Servicios de Salud, es una compañía anónima, conformada inicialmente por dos socios en partes equitativas, es decir que cada uno tendrá el 50% de acciones, las mismas que son negociables, y el voto de los socios para las decisiones de las juntas generales está en proporción a sus acciones. El logo de la compañía se muestra en la Figura.



Figura 11 Logo de la Compañía AuditarSS  
Elaborada por: Los autores

##### **4.1 Misión**

Es una empresa comprometida en brindar servicios de auditoría de calidad con atención personalizada, responsable y oportuna.

##### **4.2 Visión**

Ser líderes en el servicio de auditoría a instituciones de salud con un posicionamiento nacional.

##### **4.3 Valores**

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad
- Imparcialidad
- Confidencialidad
- Objetividad

#### 4.4 Organigrama

El Servicio de Auditoría tiene el organigrama que se presenta en la siguiente Figura, en la cual se muestra que la Junta General de Socios es el órgano supremo de la compañía.

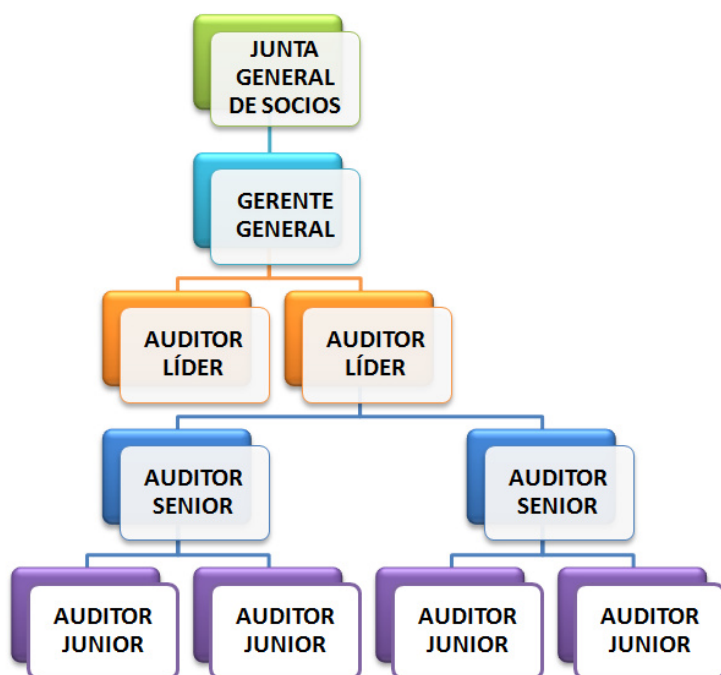


Figura 12 Organigrama  
Elaborada por: Los autores

#### 4.5 Recurso humano

El recurso humano con el que cuenta el Servicio de Auditoría es:

Empleados de planta:

- 1 Gerente general.
- 2 Auditores líderes que deben ser Senior.
- 1 Secretaria
- 1 Contador

Empleados contratados temporalmente por servicios prestados:

- Auditores Senior según se requiera.

- Auditores Junior según se requiera.
- Asesor técnico según se requiera.

Se cuenta con una base de datos de auditores, contactados previamente, en la cual conste la información del perfil, para poder contratarlos cuando se los requiera.

#### 4.6 Condiciones salariales

Los empleados de planta además de su sueldo base tendrán todos los beneficios de ley. Los empleados contratados temporalmente deben presentar factura para el pago de sus haberes por concepto del trabajo realizado.

El rol de pago de los empleados de planta correspondiente a la primera quincena del mes incluirá los siguientes rubros:

Tabla 6 Rol de pago de la primera quincena.

| HABERES                | VALOR |
|------------------------|-------|
| Remuneración quincenal | 400   |

Elaborada por: Los Autores

El rol de pago de los empleados de planta correspondiente a la segunda quincena del mes incluye los siguientes rubros:

Tabla 7 Rol de pago de la segunda quincena

| HABERES                                     | VALOR (USD)   |
|---------------------------------------------|---------------|
| Remuneración quincenal                      | 400,00        |
| Fondos de reserva                           | -             |
| <b>Total de Haberes</b>                     | 400,00        |
| DESCUENTOS                                  | VALOR (USD)   |
| Aporte IESS (9,45)                          | 37,80         |
| Impuesto a la Renta                         | -             |
| <b>Total de Descuentos</b>                  | 37,80         |
| <b>Total de Haberes-Total de Descuentos</b> | <b>362,20</b> |

Elaborada por: Los Autores

Los fondos de reserva se pagarán a partir del mes 13 de trabajo y debido al valor del sueldo no se hará la retención del impuesto a la renta. El Total a Pagar es igual al Total de Haberes menos el Total de Descuentos.

## **4.7 Perfil de los empleados**

El perfil está compuesto por las siguientes secciones:

1. Datos de identificación.
2. Misión del cargo.
3. Ubicación en el organigrama.
4. Actividades del cargo.
5. Educación formal requerida.
6. Capacitación adicional requerida.
7. Habilidades generales.
8. Experiencia laboral requerida

### **4.6.1 Perfil del Gerente General**

1. Datos de identificación.
  - Cargo: Gerente General
  - Número de ocupantes:1
  - Cargo supervisor: Junta General de Socios

2. Misión del cargo.

Planificar, dirigir y supervisar las actividades administrativas que se desarrollan en la compañía, con el objetivo de brindar una atención integral a los clientes, cumpliendo con los estándares y políticas de la organización.

3. Ubicación en el organigrama.

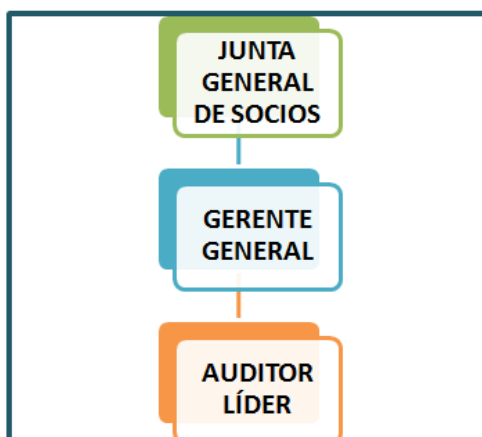


Figura 13 Ubicación del gerente general en el organigrama.  
Elaborada por: Los autores

#### 4. Actividades del cargo.

Tabla 8. Actividades del cargo del gerente.

| Actividades del cargo                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definir, dirigir y coordinar la estrategia a seguir por la compañía en coordinación con la Junta de Socios                                                                       |
| Asumir la responsabilidad completa del funcionamiento de la compañía                                                                                                             |
| Definir, dirigir y controlar la gestión administrativa de la compañía                                                                                                            |
| Presentar y dar seguimiento al presupuesto anual general y los planes de trabajo.                                                                                                |
| Dirigir, supervisar y apoyar la gestión de los Auditores Líderes a cargo de la Gerencia monitoreando el cumplimiento de los objetivos planteados.                                |
| Definir y revisar las funciones del personal a su cargo.                                                                                                                         |
| Definir, dirigir y controlar la gestión de mantenimiento de los recursos de la compañía (infraestructura, equipamiento, limpieza)                                                |
| Disponer y/o sugerir la compra de equipos, insumos y materiales de orden administrativo que estime conveniente para optimizar la calidad de los servicios que brinda la compañía |

Elaborada por: Los autores

## 5. Educación formal requerida.

Tabla 9. Educación formal requerida del gerente.

| Nivel de educación formal      | Años de estudio requeridos | Títulos requeridos             |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Carrera Universitaria Completa | Médico                     | Administración, Médico Auditor |

Elaborada por: Los autores

## 6. Capacitación adicional requerida.

Tabla 11. Capacitación adicional requerida del gerente.

| Curso / Seminario / Pasantía  | Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de Gestión de Calidad | 20 horas                                                               |
| Manejo de Equipos de Trabajo  | 20 horas                                                               |

Elaborada por: Los autores

## 7. Conocimientos informativos requeridos.

Tabla 10. Conocimientos informativos requeridos del gerente.

| Conocimientos informativos                     | Descripción                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datos empresariales                            | Llevar los datos que permitan manejar la inteligencia del negocio.                                                                                   |
| Información institucional de nivel estratégico | Misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa. |
| Leyes y regulaciones                           | Leyes, normativas, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos.                                                                     |
| Mercado/Entorno                                | Conocimiento del mercado y el entorno donde que afectan a la organización.                                                                           |

Elaborada por: Los autores

## 8. Destrezas/Habilidades generales.

**Tabla 13.** Destrezas/Habilidades generales del gerente.

| <b>Destrezas / Habilidades generales</b> | <b>Definición</b>                                                                                                              |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de sistemas organizacionales  | Liderar un tablero de comando con indicadores que permitan evaluar a la organización.                                          |
| Innovación y mejora continua             | Desarrollar nuevos métodos y procedimientos de trabajo para beneficio de la organización y de los clientes internos y externos |
| Juicio y toma de decisiones              | Valorar los probables costos y beneficios.                                                                                     |
| Manejo de recursos financieros           | Optimizar el gasto de la empresa.                                                                                              |
| Manejo de recursos materiales            | Obtener y cuidar el uso apropiado de los recursos en el trabajo diario.                                                        |
| Operación y control                      | Controlar la operación de la empresa.                                                                                          |
| Orientación / asesoramiento              | Apoyar a los demás para que tomen decisiones.                                                                                  |
| Orientación a resultados                 | Buscar diferentes estrategias para lograr objetivos o meta final                                                               |
| Pensamiento analítico                    | Analizar información.                                                                                                          |
| Planificación                            | Desarrollar estrategias empresariales.                                                                                         |
| Toma de decisiones                       | Seleccionar las mejores alternativas a nivel laboral, familiar, emocional, empresarial                                         |
| Trabajo en equipo                        | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.                                                                        |

Elaborada por: Los autores



## 9. Experiencia laboral requerida

Tabla 11. Experiencia laboral requerida del gerente.

| Dimensiones de experiencia               | Detalle            |
|------------------------------------------|--------------------|
| 1. Tiempo de experiencia:                | 4 a 6 años         |
| 2. Experiencia en Instituciones de tipo: | Servicios de Salud |
| 3. Experiencia en Cargos de tipo:        | Gerencia           |

Elaborada por: Los autores

### 4.6.2 Perfil del Auditor Líder

#### 1. Datos de identificación.

Cargo: Gerente General

Número de ocupantes: 1

Cargo Supervisor: Gerente General

Cargo Supervisado: Auditor Junior

#### 2. Misión del cargo.

Planificar, ejecutar y supervisar las auditorías para lograr la eficacia y eficiencia de los servicios brindados por la compañía y que han sido establecidos por la Gerencia General.

#### 3. Ubicación en el organigrama.

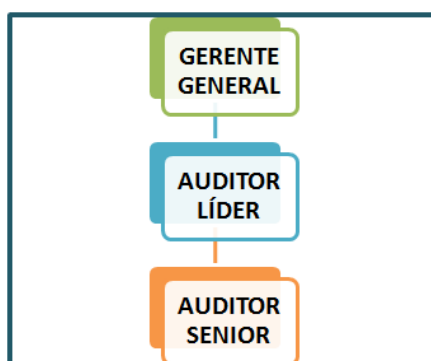


Figura 14 Ubicación del auditor líder en el organigrama.

Elaborada por: Los autores

## 4. Actividades del cargo.

**Tabla 15.** Actividades del cargo del auditor líder.

| Actividades del cargo                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estudiar la normatividad, visión y misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo de la institución              |
| Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría                                                                                        |
| Definir objetivos, alcance y metodología para instrumentar la auditoría                                                                    |
| Recabar y revisar estadísticas                                                                                                             |
| Realizar hallazgos y obtener evidencias objetivas                                                                                          |
| Aplicar las técnicas de análisis administrativo necesarias para cumplir con su cometido                                                    |
| Precisar los factores, indicadores y escalas de medición viables para evaluar a la organización                                            |
| Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de la auditoría.                                                                      |
| Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, para mantener e incrementar la satisfacción de los mismos. |
| Verificar el cumplimiento del proceso de Auditoría.                                                                                        |

Elaborada por: Los autores

## 5. Educación formal requerida.

**Tabla 17.** Educación formal requerida del auditor líder.

| Nivel de educación formal      | Años de estudio requeridos | Títulos requeridos                       |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|
| Carrera Universitaria Completa | 5 años mínimo              | Medicina/Ingeniería Industrial o afines. |

Elaborada por: Los autores

## 6. Capacitación adicional requerida.

**Tabla 18.** Capacitación adicional requerida del auditor líder.

| <b>Curso / Seminario / Pasantía</b> | <b>Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de Gestión de Calidad       | 20 horas                                                                      |
| Manejo de Equipos de Trabajo        | 20 horas                                                                      |

Elaborada por: Los autores

## 7. Conocimientos informativos requeridos.

**Tabla 19.** Conocimientos informativos requeridos del auditor líder.

| <b>Conocimientos informativos</b>              | <b>Descripción</b>                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datos empresariales                            | Llevar los datos que permitan manejar la inteligencia del negocio.                                                                                   |
| Información institucional de nivel estratégico | Misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa. |
| Leyes y regulaciones                           | Leyes, normativas, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos.                                                                     |
| Mercado/Entorno                                | Conocimiento del mercado y el entorno donde están los factores que afectan a la organización.                                                        |

Elaborada por: Los autores

## 8. Destrezas/Habilidades generales.

**Tabla 20.** Destrezas/Habilidades generales del auditor líder.

| <b>Destrezas / Habilidades generales</b> | <b>Definición</b>                                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprendizaje activo                       | Trabajar con material o información nueva evaluando aspectos positivos y negativos. |

|                              |                                                                                                                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Construcción de relaciones   | Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con los grupos de interés.                                     |
| Evaluación de ideas          | Evaluar el probable éxito de una idea.                                                                                         |
| Evaluación de soluciones     | Evaluar las soluciones propuestas antes de su implementación.                                                                  |
| Innovación y mejora continua | Desarrollar nuevos métodos y procedimientos de trabajo para beneficio de la organización y de los clientes internos y externos |
| Monitoreo y control          | Evaluar las acciones que se llevan a cabo.                                                                                     |
| Persuasión                   | Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.                                                        |
| Toma de decisiones           | Seleccionar la mejor opción a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial                                                |

Elaborada por: Los autores

#### 9. Experiencia laboral requerida.

**Tabla 21.** Experiencia laboral requerida del auditor líder.

| Dimensiones de experiencia                      | Detalle            |
|-------------------------------------------------|--------------------|
| <b>1. Tiempo de experiencia:</b>                | 4 a 6 años         |
| <b>2. Experiencia en Instituciones de tipo:</b> | Servicios de salud |
| <b>3. Experiencia en Cargos de tipo:</b>        | Auditor            |

Elaborada por: Los autores

## 4.8 Políticas del servicio de auditoría

Las principales políticas de la empresa se detallan a continuación.

### 4.7.1 Políticas Administrativas.

- Las horas de intervención se estimarán con discriminación de actividad, tarea y

recurso humano.

- El equipo de auditores que atenderá el requerimiento de un cliente estará formado por:
  - Auditor líder
  - Auditor junior, la cantidad de auditores junior depende de las horas de intervención.
  - Asesor técnico, si se lo requiere
- El auditor senior elaborará el plan de auditoría.

#### **4.7.2 Políticas con los clientes.**

- Se firmará un contrato de servicios con el cliente.
- Antes de tomar la decisión de aceptar a un nuevo cliente se debe considerar la integridad del mismo.
- Luego de evaluar al cliente se debe estudiar si la empresa está en capacidad de ejecutar la asignación con respecto a tiempo y recursos para hacerlo.
- Se debe asegurar que no exista información tendiente a producir la declinación del trabajo por parte del cliente.
- Evaluar a los clientes a quienes se les ha prestado el servicio para definir si se continúa brindándole el servicio.
- La empresa tendrá un sistema de revisión periódica de las quejas.

#### **4.7.3 Políticas de Recursos Humanos.**

- El personal aspirante a ocupar cargos en la empresa debe de cumplir con el perfil establecido.
- Todos los colaboradores deben firmar el código de ética de la empresa.

- No se debe revelar por ningún motivo la información correspondiente a los trabajos realizados en la empresa.
- El personal estará en la obligación de recibir cuarenta horas de educación continuada, el 50% de las mismas serán impartidas por cuenta de la empresa y el resto será obligación del empleado cubrirla.
- El personal está en la obligación de atender con calidad y calidez a los clientes.
- El personal está en la obligación de hacer un seguimiento oportuno a los clientes.
- Aquellos auditores que han demostrado eficiencia, efectividad y liderazgo tendrán la opción al Plan de educación sin costo.
- La asignación de labores será de acuerdo a capacidad, especialización y experiencia.
- Cuando la empresa requiera de más personal con el perfil de auditor líder, se considerará como primera opción, a los auditores junior que tengan más tiempo de estar laborando en la empresa y que reúnan las cualidades, conocimientos y experiencias adecuadas y suficientes, y demás requisitos que se detallan en el perfil.

#### **4.7.4 Políticas del pago de remuneraciones.**

- El pago a los empleados de planta se lo hará quincenalmente con la correspondiente emisión del rol de pagos, (ver Anexo 5).
- El pago por prestaciones de servicio se lo hará mensualmente previo a la presentación de la factura.

## 4.9 Proceso del servicio de auditoría

El proceso del Servicio de Auditoría seguirá las siguientes etapas que se muestran en la Figura 14.

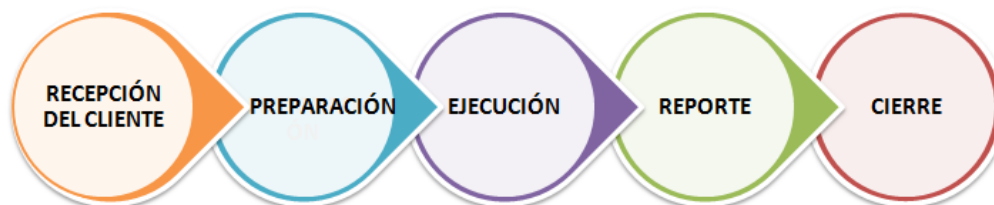


Figura 15 Proceso de Auditoría  
Elaborada por: Los autores

### 4.8.1 Fases del proceso de auditoría

#### Recepción del cliente

Luego de que se ha acordado con el cliente la auditoría que se va a realizar, se procederá a realizar las siguientes actividades.

- Orden de trabajo
- Toma de datos de identificación del cliente

#### Preparación

Se determinan los objetivos y el alcance de la auditoría; las actividades a analizar, los recursos necesarios para efectuar el estudio, análisis de terreno, identificación de áreas críticas, entre otros.

- Determinar objetivos.
- Definir el ámbito de la auditoría.
- Determinar los criterios, estándares o normas a evaluar, estos dependerán del tipo de auditoría a realizar, ya sea de procesos, de calidad o de cumplimiento de normativas.
- Definir las listas de verificación o de control.

- Definir los papeles de trabajo
- Definir las fuentes de información

### **Ejecución**

1. Reunión inicial, se explicarán los criterios, estándares o normas a evaluar y se establecerá el compromiso ético de los auditores
2. Verificación in situ
3. Aplicación de instrumentos
4. Verificación de cumplimiento
5. Hallazgos y observaciones
6. Reunión de enlace con el equipo auditor, para determinar objetivos
  - Revisión de hallazgos
  - Discusión de hallazgos

### **Reporte**

Se incluye en el reporte la recolección, interpretación y análisis de todos los datos seleccionados, estará caracterizado por:

- Datos de la institución
- Alcance de la auditoría
- Objetivos
- Ámbito
- Fecha de la auditoría
- Auditores responsables
- Instrumentos aplicados
- Resultado por proceso auditado
- Calificación



- Rango
- Parámetro
- Interpretación
- Criterio de calidad
- Patrón de calidad
- Hallazgos
- Observaciones
- Conclusiones

#### 1. **Cierre**

1. Entrega del informe de auditoría
2. Evaluación de la respuesta a inquietudes de los involucrados

## **5. Análisis legal y social**

### **5.1 Ley de consultoría**

#### **Capítulo I**

##### **DEL ÁMBITO DE LA LEY**

Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

Art. 3.- Son servicios de apoyo a la consultoría los auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

Art. 4.- Los actos relacionados con el ejercicio de la consultoría, así como los contratos de servicios de consultoría o de apoyo a la consultoría que realicen las dependencias, entidades u organismos del sector público, se regirán por esta Ley, su reglamento y en lo que no estuviere previsto, por las demás normas legales aplicables.

## **Capítulo II**

### **DE LOS CONSULTORES**

Art. 5.- Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituido de conformidad con la Ley de Compañías.

Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo siguiente.

Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta Ley.

Las personas jurídicas extranjeras, para ejercer actividades de consultoría, demostrarán que existen en el país de origen su constitución como compañías consultoras y se inscribirán en el Registro de Consultores, luego de domiciliarse en el Ecuador de conformidad con la Ley. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría.

Las Universidades y Escuelas Politécnicas podrán también ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su vida jurídica.

Art. 6.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley; y,

b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional.

Los consultores individuales extranjeros que sean contratados por compañías consultoras nacionales o extranjeras, deberán comprobar su calidad de profesionales, así como la experiencia en los campos de su especialización.

## **5.2 Aspectos de la legislación urbana**

Trámites y permisos que hay que gestionar ante los organismos de gobierno:

- Superintendencia de Compañías.
  - Reservar el nombre.
- Trámites legales.
  - Elaborar el estatuto social que es el contrato social que regirá a la compañía.
- Trámites bancarios.
  - Abrir una cuenta de integración en un banco.
  - Requisitos:
    - \$800 para compañía anónima
    - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
    - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
    - Solicitar el certificado de cuentas de integración de capital.
- Elevar a escritura pública el estatuto social en una notaría.
  - La Superintendencia de Compañías aprueba el estatuto social.
  - La Superintendencia de Compañías entrega 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
- Municipio de Guayaquil.
  - Pagar la patente municipal.
  - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Registro Mercantil del Cantón.

- Con todos los documentos antes descritos se inscribe la compañía.
- Junta de accionistas.
  - Realizar la primera reunión en donde se nombrará a los representantes de la empresa que consten en los estatutos.
- Registro Mercantil del Cantón.
  - Inscribir el nombramiento del administrador de la compañía.
- Servicio de Rentas Internas.
  - Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) con los documentos entregados en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Compañías:
    - El formulario correspondiente debidamente lleno
    - Original y copia de la escritura de constitución
    - Original y copia de los nombramientos
    - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
    - Si aplica, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite
  - Luego de obtener el RUC se procederá a imprimir las facturas.
- Superintendencia de Compañías.
  - Presentar el RUC para recibir una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para que poder disponer del valor depositado.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
  - Registrarse como empleador.
  - Registrar a los empleados de la compañía.

## 6. Análisis económico

### 6.1 Análisis de costos

#### 6.1.1 Tamaño de empresas.

Para el análisis de costos se ha considerado el tamaño de las empresas a la cuales se les va a prestar el servicio de auditoría, clasificándolas en grandes, medianas y pequeñas, acorde a un determinado rango de empleados tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12. Tamaño de empresas y cantidad de empleados.

| TAMAÑO DE EMPRESAS | CANTIDAD DE EMPLEADOS |
|--------------------|-----------------------|
| Empresa grande     | 500 - 1000            |
| Empresa mediana    | 101 - 500             |
| Empresa pequeña    | 1 - 100               |

Elaborado por: Los autores

#### 6.1.2 Horas de auditoría por tamaño de las empresas.

Según el tamaño de la empresa se ha definido la cantidad de horas de auditoría según se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13. Tamaño de empresas y horas de auditoría.

| TAMAÑO DE EMPRESAS | HORAS DE AUDITORIA |
|--------------------|--------------------|
| Empresa grande     | 80                 |
| Empresa mediana    | 48                 |
| Empresa pequeña    | 24                 |

Elaborada por: Los autores

#### 6.1.3 Sueldo de auditores.

Tanto a los auditores que son de planta como a los contratados por servicios prestados, por cada auditoría que se haga a una empresa, se les cancelará considerando la siguiente escala de costo que se encuentra en la Tabla 14.

Tabla 14. Costo hora de auditores.

| AUDITORES CONTRATADOS | COSTO DE HORA AUDITOR |
|-----------------------|-----------------------|
| <b>Líder Senior</b>   | \$ 20                 |
| <b>Senior</b>         | \$ 15                 |
| <b>Junior</b>         | \$ 10                 |
| <b>Especialista</b>   | \$ 20                 |

Elaborada por: Los autores

#### 6.1.4 Costos del equipo de auditores.

Según el tamaño de las empresas, se determina la cantidad de personas que formen el equipo de auditores y el costo total de horas auditor de cada uno de ellos, los cuales se presentan en la Tabla 15, con la finalidad de obtener el costo de todo el equipo de auditores por cada escenario.

Tabla 15 Tamaño de empresas y sus costos totales de horas auditor.

| TAMAÑO DE EMPRESAS                                       | CANTIDAD DE AUDITORES | AUDITORES    | HORAS DE AUDITOR | TOTAL HORAS AUDITOR | COSTO HORA AUDITOR | COSTO TOTAL HORAS AUDITOR |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>Empresa Grande</b>                                    | 1                     | Líder        | 80               | 80                  | \$ 20              | \$ 1,600                  |
|                                                          | 3                     | Senior       | 80               | 240                 | \$ 15              | \$ 3,600                  |
|                                                          | 4                     | Junior       | 80               | 320                 | \$ 10              | \$ 3,200                  |
|                                                          | 1                     | Especialista | 24               | 24                  | \$ 20              | \$ 480                    |
| <b>Total de Equipo de Auditores para Empresa Grande</b>  |                       |              |                  |                     |                    | <b>\$ 8,880</b>           |
| <b>Empresa Mediana</b>                                   | 1                     | Líder        | 48               | 48                  | \$ 20              | \$ 960                    |
|                                                          | 2                     | Senior       | 48               | 96                  | \$ 15              | \$ 1,440                  |
|                                                          | 3                     | Junior       | 48               | 144                 | \$ 10              | \$ 1,440                  |
|                                                          | 1                     | Especialista | 16               | 16                  | \$ 20              | \$ 320                    |
| <b>Total de Equipo de Auditores para Empresa Mediana</b> |                       |              |                  |                     |                    | <b>\$ 4,160</b>           |
| <b>Empresa Pequeña</b>                                   | 1                     | Líder        | 24               | 24                  | \$ 20              | \$ 480                    |
|                                                          | 1                     | Senior       | 24               | 24                  | \$ 15              | \$ 360                    |
|                                                          | 2                     | Junior       | 24               | 48                  | \$ 10              | \$ 480                    |
|                                                          | 1                     | Especialista | 8                | 8                   | \$ 20              | \$ 160                    |
| <b>Total de Equipo de Auditores para Empresa Pequeña</b> |                       |              |                  |                     |                    | <b>\$ 1,480</b>           |

Elaborada por: Los autores

### 6.1.5 Costos variables.

En los costos variables se ha considerado el sueldo de los equipos de auditores, la movilización, alimentación y materiales usados para el desarrollo del servicio como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Tamaño de empresas y sus totales de costos variables.

| TAMAÑO DE EMPRESAS     | COSTOS VARIABLES                |              |              |            | TOTAL COSTOS VARIABLES |
|------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|------------|------------------------|
|                        | SUELDOS DE EQUIPOS DE AUDITORES | MOVILIZACIÓN | ALIMENTACIÓN | MATERIALES |                        |
| <b>Empresa Grande</b>  | \$ 8,880.00                     | \$ 900.00    | \$ 450.00    | \$ 100.00  | <b>\$ 10,330.00</b>    |
| <b>Empresa Mediana</b> | \$ 4,160.00                     | \$ 420.00    | \$ 210.00    | \$ 60.00   | <b>\$ 4,850.00</b>     |
| <b>Empresa Pequeña</b> | \$ 1,480.00                     | \$ 150.00    | \$ 75.00     | \$ 30.00   | <b>\$ 1,735.00</b>     |

Elaborada por: Los autores

### 6.1.6 Costos fijos.

Los costos fijos incluyen el arriendo, los servicios básicos, insumos, publicidad y el pago de la nómina.

Tabla 17 Costos fijos.

| RUBRO                    | VALOR (USD)     |
|--------------------------|-----------------|
| <b>Servicios Básicos</b> | 220.00          |
| <b>Publicidad</b>        | 120.00          |
| <b>Nómina</b>            | 2,560.00        |
| <b>Seguro Social</b>     | 285.44          |
| <b>Arriendo</b>          | 500.00          |
| <b>Insumos</b>           | 150.00          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>3,835.44</b> |

Elaborada por: Los autores

El desglose de cada uno de los rubros se presenta a continuación desde la Tabla 18 hasta la Tabla 21.



Tabla 18 Servicios básicos.

| SERVICIOS BÁSICOS                 | VALOR (USD)   |
|-----------------------------------|---------------|
| Agua                              | 30.00         |
| Luz                               | 100.00        |
| Teléfono                          | 50.00         |
| Internet                          | 40.00         |
| <b>TOTAL DE SERVICIOS BÁSICOS</b> | <b>220.00</b> |

Elaborada por: Los autores

Tabla 19 Publicidad.

| PUBLICIDAD                                                                                                                                                     | VALOR (USD)   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Publicidad en Google Adwards para que cuando una persona haga una búsqueda sobre auditoría, salga publicidad de la compañía (\$10 diarios, 3 días a la semana) | 120.00        |
| <b>TOTAL DE PUBLICIDAD</b>                                                                                                                                     | <b>120.00</b> |

Elaborada por: Los autores

Tabla 20 Nómina.

| NÓMINA                         | VALOR (USD)     |
|--------------------------------|-----------------|
| Sueldo del Contador            | 600.00          |
| Sueldo de la Secretaria        | 360.00          |
| Sueldo Base de Auditor Líder 1 | 800.00          |
| Sueldo Base de Auditor Líder 2 | 800.00          |
| <b>TOTAL DE LA NÓMINA</b>      | <b>2,560.00</b> |

Elaborada por: Los autores

Tabla 21 Aporte al Seguro Social.

| SEGURO SOCIAL                 | VALOR (USD) |
|-------------------------------|-------------|
| Aportes al IESS del empleador | 285.44      |

Elaborada por: Los autores

### 6.1.7 Costos totales.

Los costos totales para cada uno de los tres tipos de empresa que se ha considerado se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22 Tamaños de empresas y sus costos totales.

| TAMAÑO DE EMPRESAS     | TOTAL COSTOS VARIABLES | TOTAL COSTOS FIJOS | COSTOS TOTALES      |
|------------------------|------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Empresa Grande</b>  | \$ 10,330.00           | \$ 3,835.44        | <b>\$ 14,165.44</b> |
| <b>Empresa Mediana</b> | \$ 4,850.00            | \$ 3,835.44        | <b>\$ 8,685.44</b>  |
| <b>Empresa Pequeña</b> | \$ 1,735.00            | \$ 3,835.44        | <b>\$ 5,570.44</b>  |

Elaborada por: Los autores

### 6.1.8 Utilidad.

Para el cálculo de la utilidad se considera el 30% de los costos variables, el valor de la auditoría para cada tipo de empresa es la suma de los costos totales más la utilidad.

Tabla 23 Tamaño de empresas, utilidad y valor de auditoría.

| TAMAÑO DE EMPRESAS     | TOTAL COSTOS VARIABLES | UTILIDAD (30% TOTAL COSTOS VARIABLES) | VALOR DE AUDITORÍA  |
|------------------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| <b>Empresa Grande</b>  | \$ 10,330.00           | \$ 3,099.00                           | <b>\$ 13,429.00</b> |
| <b>Empresa Mediana</b> | \$ 4,850.00            | \$ 1,455.00                           | <b>\$ 6,305.00</b>  |
| <b>Empresa Pequeña</b> | \$ 1,735.00            | \$ 520.50                             | <b>\$ 2,255.50</b>  |

Elaborada por: Los autores

### 6.1.9 Escenarios.

Se han considerado tres escenarios que pueden darse durante las operaciones de la empresa AuditarSS que son el optimista, esperado y pesimista, esta clasificación depende de la cantidad de auditorías y del tipo de empresa a la cual se le va a prestar el servicio.

En la Tabla 24 cuadro se muestran los tres escenarios, el optimista el esperado y el pesimista, el valor unitario y el valor total de cada auditoría.

Tabla 24 Valor total de la auditoría por tipo de escenarios.

| ESCENARIOS       | NÚMERO DE AUDITORÍAS | TIPO DE EMPRESAS | VALOR DE AUDITORÍA | VALOR TOTAL         |
|------------------|----------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| <b>OPTIMISTA</b> | 3                    | Grande           | \$ 13,429.00       | \$ 40,287.00        |
|                  | 4                    | Mediana          | \$ 6,305.00        | \$ 25,220.00        |
|                  | 7                    | Pequeña          | \$ 2,255.50        | \$ 15,788.50        |
|                  | <b>TOTAL</b>         |                  |                    | <b>\$ 81,295.50</b> |
| <b>ESPERADO</b>  | 1                    | Grande           | \$ 13,429.00       | \$ 13,429.00        |
|                  | 1                    | Mediana          | \$ 6,305.00        | \$ 6,305.00         |
|                  | 1                    | Pequeña          | \$ 2,255.50        | \$ 2,255.50         |
|                  | <b>TOTAL</b>         |                  |                    | <b>\$ 21,989.50</b> |
| <b>PESIMISTA</b> | 1                    | Grande           | \$ 13,429.00       | \$ 3,099.00         |
|                  | 2                    | Mediana          | \$ 6,305.00        | \$ 1,455.00         |
|                  | 3                    | Pequeña          | \$ 2,255.50        | \$ 520.50           |
|                  | <b>TOTAL</b>         |                  |                    | <b>\$ 5,074.50</b>  |

Elaborada por: Los autores

**6.1.10 Punto de equilibrio**

Para poder llegar a un punto de equilibrio, la utilidad debe ser por lo menos de \$3.835,44 que es el valor con el cual se cubren los costos fijos.

## 7. Análisis financiero

### 7.1. Estructura de financiamiento

Los activos fijos comprenden los equipos y mobiliarios que se detallan en la Tabla 25, los mismos que se requieren para que la oficina de la compañía pueda iniciar sus operaciones. El costo total es de \$6.105,00.

Tabla 25 Activos fijos

| No.                         | MUEBLE                                                 | CANTIDAD | VALOR  | TOTAL           |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|----------|--------|-----------------|
| <b>RECEPCION</b>            |                                                        |          |        |                 |
| 1                           | Espera de 2 puestos, tipo aeropuerto                   | 1        | 210,00 | 210,00          |
| 2                           | Mesita cuadrada, 0,40 mts                              | 1        | 30,00  | 30,00           |
| 3                           | Counter recepción, 1,35mts                             | 1        | 260,00 | 260,00          |
| 4                           | Librero, 1,2mts                                        | 1        | 270,00 | 270,00          |
| 5                           | Silla recepción                                        | 1        | 100,00 | 100,00          |
| 6                           | Implementos de oficina                                 | 1        | 100,00 | 100,00          |
| <b>CAFETERIA</b>            |                                                        |          |        |                 |
| 7                           | Mueble cafetería                                       | 1        | 250,00 | 250,00          |
| 8                           | Cafetera                                               | 1        | 70,00  | 70,00           |
| 9                           | Menage para cafetería                                  | 1        | 100,00 | 100,00          |
| 10                          | Microondas GE, 0,7 pies cubicos                        | 1        | 120,00 | 120,00          |
| 11                          | Fregadero lavacopas                                    | 1        | 30,00  | 30,00           |
| <b>ARCHIVO</b>              |                                                        |          |        |                 |
| 12                          | Mueble archivo                                         | 1        | 270,00 | 270,00          |
| <b>OFICINA DE AUDITOR 1</b> |                                                        |          |        |                 |
| 13                          | Escritorio                                             | 1        | 200,00 | 200,00          |
| 14                          | Sillón ejecutivo                                       | 1        | 145,00 | 145,00          |
| 15                          | Silla espera                                           | 1        | 40,00  | 40,00           |
| <b>OFICINA DE AUDITOR 2</b> |                                                        |          |        |                 |
| 16                          | Escritorio                                             | 1        | 200,00 | 200,00          |
| 17                          | Sillón ejecutivo                                       | 1        | 145,00 | 145,00          |
| 18                          | Silla espera                                           | 1        | 40,00  | 40,00           |
| 19                          | Mesa reuniones con 4 sillas                            | 1        | 150,00 | 150,00          |
| 20                          | Librero, 1,2mts                                        | 1        | 270,00 | 270,00          |
| <b>DIVISIONES</b>           |                                                        |          |        |                 |
| 21                          | m² de divisiones piso techo                            | 9        | 95,00  | 855,00          |
| <b>EQUIPOS</b>              |                                                        |          |        |                 |
| 22                          | Teléfono convencional Panasonic, 1base y 2 extensiones | 1        | 120,00 | 120,00          |
| 23                          | Laptop                                                 | 3        | 700,00 | 2.100,00        |
| 24                          | Impresora con funciones de escaner y fotocopidora      | 1        | 350,00 | 350,00          |
| <b>TOTAL</b>                |                                                        |          |        | <b>6.105,00</b> |

Elaborada por: Los autores

Dentro de los activos intangibles se encuentran los rubros debidos a la constitución de la compañía como se muestra a continuación en la Tabla 26, los cuales dan un total de \$3.600,00.

Tabla 26. Activos intangibles.

| RUBRO                                     | VALOR              |
|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>Servicios profesionales de abogado</b> | \$ 1.000,00        |
| <b>Gastos de notaría</b>                  | \$ 150,00          |
| <b>Pago de patente municipal</b>          | \$ 100,00          |
| <b>Depósito bancario</b>                  | \$ 800,00          |
| <b>Elaboración de facturas</b>            | \$ 50,00           |
| <b>Arriendo más depósito de 2 meses</b>   | \$ 1.500,00        |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>\$ 3.600,00</b> |

Elaborada por: Los autores

Se hace necesario contar con un capital de trabajo, que será cubierto también por los socios y que será usado para los gastos de promoción y de capacitación a los equipos externos de auditores, que tendrán lugar tres meses antes del arranque de las operaciones de la compañía. El valor total de la inversión es de \$11,665.00 como se expone en la Tabla 27..

Tabla 27. Total de la inversión.

| RUBRO                      | VALOR               |
|----------------------------|---------------------|
| <b>Activos Fijos</b>       | \$ 6.105,00         |
| <b>Activos Intangibles</b> | \$ 3.600,00         |
| <b>Capital de Trabajo</b>  | \$ 1.960,00         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$ 11.665,00</b> |

Elaborada por: Los autores

## 7.2. Flujo de caja

Se ha desarrollado un flujo de caja del año cero del escenario esperado como se muestra en la Tabla 28, para este escenario se ha considerado que se van a tener como clientes a dos empresas medianas y dos pequeñas, y se incluyen los siguientes rubros para

los ingresos y egresos:

- Ingresos
  - Ventas en efectivo
  - Cobros de ventas a crédito
- Egresos
  - Pago de nómina
  - Pago al Instituto de Seguridad Social
  - Pago de impuestos
  - Pago de servicios básicos
  - Pago de alquiler
  - Pago de insumos
  - Pago de publicidad

Tabla 28. Flujo de caja para el escenario esperado.

| <b>FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO ESPERADO</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                 | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | Total             |
| <b>Ingresos</b>                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ventas de servicios en efectivo                 | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 102.726,00        |
| Cobros de ventas a crédito                      | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50         | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 8.560,50          | 102.726,00        |
| <b>Total Ingresos</b>                           | <b>17.121,00</b> | <b>17.121,00</b> | <b>17.121,00</b> | <b>17.121,00</b> | <b>17.121,00</b> | <b>17.121,00</b> | <b>17.121,00</b>  | <b>17.121,00</b>  | <b>17.121,00</b>  | <b>17.121,00</b>  | <b>17.121,00</b>  | <b>17.121,00</b>  | <b>205.452,00</b> |
| <b>Egresos</b>                                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Pago de nómina                                  |                  |                  |                  | 2.560,00         | 2.560,00         | 2.560,00         | 2.560,00          | 2.560,00          | 2.560,00          | 2.560,00          | 2.560,00          | 2.560,00          | 23.040,00         |
| Pago de aportaciones al IESS                    |                  |                  |                  | 285,44           | 285,44           | 285,44           | 285,44            | 285,44            | 285,44            | 285,44            | 285,44            | 285,44            | 2.568,96          |
| Pago de servicios básicos                       |                  |                  |                  | 220,00           | 220,00           | 220,00           | 220,00            | 220,00            | 220,00            | 220,00            | 220,00            | 220,00            | 1.980,00          |
| Pago de alquiler                                |                  |                  |                  | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00            | 500,00            | 500,00            | 500,00            | 500,00            | 500,00            | 4.500,00          |
| Pago de insumos                                 | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00            | 150,00            | 150,00            | 150,00            | 150,00            | 150,00            | 1.800,00          |
| Pago de capacitación                            | 50,00            | 50,00            | 50,00            |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 150,00            |
| Pago de publicidad                              | 1.120,00         | 120,00           | 120,00           | 120,00           | 120,00           | 120,00           | 120,00            | 120,00            | 120,00            | 120,00            | 120,00            | 120,00            | 2.440,00          |
| <b>Total Egresos</b>                            | <b>1.320,00</b>  | <b>320,00</b>    | <b>320,00</b>    | <b>3.835,44</b>  | <b>3.835,44</b>  | <b>3.835,44</b>  | <b>3.835,44</b>   | <b>3.835,44</b>   | <b>3.835,44</b>   | <b>3.835,44</b>   | <b>3.835,44</b>   | <b>3.835,44</b>   | <b>36.478,96</b>  |
| <b>Saldo</b>                                    | <b>15.801,00</b> | <b>16.801,00</b> | <b>16.801,00</b> | <b>13.285,56</b> | <b>13.285,56</b> | <b>13.285,56</b> | <b>13.285,56</b>  | <b>13.285,56</b>  | <b>13.285,56</b>  | <b>13.285,56</b>  | <b>13.285,56</b>  | <b>13.285,56</b>  | <b>168.973,04</b> |
| <b>Déficit Acumulado Capital Trabajo</b>        | <b>15.801,00</b> | <b>32.602,00</b> | <b>49.403,00</b> | <b>62.688,56</b> | <b>75.974,12</b> | <b>89.259,68</b> | <b>102.545,24</b> | <b>115.830,80</b> | <b>129.116,36</b> | <b>142.401,92</b> | <b>155.687,48</b> | <b>168.973,04</b> |                   |

Elaborada por: Los autores

### 7.3. Estado de resultados

En la Tabla 29 se muestra el flujo de caja anual para el escenario esperado, considerando que para cada año se va a tener diferentes tipos y cantidades de empresas.

Tabla 29. Flujo de caja anual para el escenario esperado.

## FLUJO DE CAJA ANUAL DEL ESCENARIO ESPERADO

|                               | AÑO 0              | AÑO 1         | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5            | Total               |
|-------------------------------|--------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Ventas anuales                |                    | 205.452,00    | 232.518,00      | 232.518,00      | 236.808,00      | 263.874,00       | 3.370.770,00        |
| Gastos de operación anual     |                    | (204.065,28)  | (224.885,28)    | (224.885,28)    | (228.185,28)    | (249.005,28)     | (1.131.026,40)      |
| Depreciación de activos fijos |                    | (490,00)      | (490,00)        | (490,00)        | (490,00)        | (490,00)         | (2.450,00)          |
| Utilidad antes de impuestos   |                    | 896,72        | 7.142,72        | 7.142,72        | 8.132,72        | 14.378,72        | 2.237.293,60        |
| Impuesto anual 22%            |                    | (179,34)      | (1.428,54)      | (1.428,54)      | (1.626,54)      | (2.875,74)       | (53.828,38)         |
| Utilidad después de impuestos |                    | 717,38        | 5.714,18        | 5.714,18        | 6.506,18        | 11.502,98        | 2.183.465,22        |
| Inversión inicial             | (11.665,90)        |               |                 |                 |                 |                  |                     |
| <b>Flujo de caja puro</b>     | <b>(11.665,90)</b> | <b>717,38</b> | <b>5.714,18</b> | <b>5.714,18</b> | <b>6.506,18</b> | <b>11.502,98</b> | <b>2.183.465,22</b> |

### TIPO DE EMPRESAS

|            |            |            |           |           |
|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 2 MEDIANAS | 2 MEDIANAS | 2 MEDIANAS | 1 GRANDE  | 1 GRANDE  |
| 2 PEQUEÑAS | 3 PEQUEÑAS | 3 PEQUEÑAS | 1 MEDIANA | 1 MEDIANA |
|            |            |            |           | 1 PEQUEÑA |

Elaborada por: Los autores



#### 7.4. Balance General

El balance general de la compañía se presenta a continuación en la Tabla 30.

Tabla 30. Balance general

|                   |                               |           |
|-------------------|-------------------------------|-----------|
| <b>ACTIVO</b>     |                               |           |
|                   | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>       |           |
|                   | CAJA Y BANCOS                 | 11.665,00 |
|                   | <b>ACTIVOS FIJOS</b>          |           |
|                   | EQUIPOS DE OFICINA            | 2.450,00  |
|                   | DEPRECIACIÓN ACUMULADA        | 490,00    |
|                   | TOTAL DE ACTIVOS FIJOS        | 2.940,00  |
|                   | TOTAL DE ACTIVOS              | 14.605,00 |
|                   |                               |           |
| <b>PASIVO</b>     |                               |           |
|                   | IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR | 2.875,74  |
|                   |                               |           |
| <b>PATRIMONIO</b> |                               |           |
|                   | CAPITAL                       | 11.729,26 |

Elaborada por: Los autores

#### 7.5. Evaluación del proyecto

Considerando el escenario esperado, se plantea para cada año diferentes cantidades y tipo de clientes, para el primer año se va a tener en cada mes 2 empresas medianas y 2 pequeñas, para el segundo y tercer año 2 medianas y tres pequeñas mensualmente, para el cuarto año se tendrá una empresa grande y una mediana y finalmente para el quinto año se incluye una empresa grande, una mediana y una pequeña en cada mes.

Debido a que no se pudo obtener información sobre la tasa de rendimiento para empresas que prestan el servicio de auditoría, para el cálculo del valor presente se consideró la tasa mínima aceptable de rentabilidad, que es igual a la suma de la tasa pasiva, la inflación y el riesgo país.

Los valores que se consideran son al 30 de junio del 2015:

Tasa pasiva = 5,48

Inflación = 4,87

Riesgo país = 8,24

Sumando las tasas antes citadas se obtiene:

Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad = 18,59%

El valor presente neto es de \$4.622,04 que es mayor a cero, y se obtuvo una tasa interna de retorno de 30.81% que es mayor a la tasa de rendimiento como se presenta en la Tabla 31, es decir que la empresa es rentable.

Tabla 31. Valor presente neto y tasa interna de retorno

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| Tasa mínima del inversionista | 18,59%      |
| Valor presente neto           | \$ 4.622,04 |
| Tasa interna de retorno       | 30,81%      |
| Variación en puntos           | 12,22%      |

Elaborada por: Los autores

## **8 Análisis de Riesgos**

### **8.1 Características del riesgo**

“Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto” (PMI, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 2008) . Se han identificado y valorado los riesgos para poder definir un plan de acción según su nivel de riesgo, y evitar que afecten a los objetivos del proyecto.

Para la empresa AuditarSS se han identificado riesgos de mercado, de reformas institucionales, tecnológicos, de ventas, financieros y laborales.

### **8.2 Tipos de riesgos**

Se han identificado los riesgos desde dos perspectivas que son el macro entorno y el micro entorno.

#### **8.2.1 Perspectiva del macro entorno**

Considerando el entorno que rodea a la empresa, se ha identificado riesgos de mercado, de reformas institucionales y tecnológicos. Para cada tipo de riesgo se ha establecido sus posibles eventos como se muestra en la siguiente figura.



Figura 16 Riesgos desde la perspectiva del macro entorno  
Elaborada por: Los autores

En los riesgos de mercado se ha considerado el ingreso de nuevos competidores en donde están incluidas las empresas de auditoría, la escasez de auditores calificados y la morosidad de los clientes.

Los riesgos de reformas institucionales contemplan las modificaciones en las leyes y reglamentos empresariales que pueden afectar a la empresa, y la emisión de nuevas normas por parte del MSP.

En los riesgos tecnológicos se incluyen los daños en los equipos de la empresa y los daños en los archivos que contengan información de importancia.

### 8.2.2 Perspectiva del micro entorno

En esta perspectiva se consideran a los riesgos que se producen al interior de la empresa y pueden afectar el desarrollo de las actividades.



Figura 17 Riesgos desde la perspectiva del macro entorno  
Elaborada por: Los autores

### 8.3 Análisis cualitativo de los riesgos

Para cada uno de los riesgos identificados tanto en el macro entorno como en el micro entorno se ha realizado un análisis de las causas y las consecuencias como se muestra en el Apéndice 5.

### 8.4 Análisis cuantitativo y control

Cada evento riesgoso se cuantifica por su probabilidad de ocurrencia y por el impacto que tiene sobre los objetivos del proyecto. La matriz que contiene los parámetros de probabilidad e impacto que se han considerado se presentan en la siguiente tabla y la valoración se muestra en el Apéndice 6.

Tabla 32 Matriz probabilidad impacto

| IMPACTO<br>PROBABILIDAD | MUY BAJO (1)  | BAJO (2)       | MODERADO (3)  | ALTO (4)       | MUY ALTO (5)   |
|-------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| MUY BAJO (1)            | 1<br>MUY BAJO | 2<br>MUY BAJO  | 3<br>MUY BAJO | 4<br>BAJO      | 5<br>BAJO      |
| BAJO (2)                | 2<br>MUY BAJO | 4<br>BAJO      | 6<br>BAJO     | 8<br>MODERADO  | 10<br>MODERADO |
| MODERADO (3)            | 3<br>MUY BAJO | 6<br>BAJO      | 9<br>MODERADO | 12<br>ALTO     | 15<br>ALTO     |
| ALTO (4)                | 4<br>BAJO     | 8<br>MODERADO  | 12<br>ALTO    | 16<br>ALTO     | 20<br>MUY ALTO |
| MUY ALTO (5)            | 5<br>BAJO     | 10<br>MODERADO | 15<br>ALTO    | 20<br>MUY ALTO | 25<br>MUY ALTO |

Elaborada por: Los autores

## **9 Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones**

1. En el presente estudio de mercado se conoció según el Informe de Gestión de la Dirección General del IESS del año 2013, que los gastos del IESS en proveedores externos de salud desde el año 2006 hasta el 2013 tuvieron una tendencia creciente siendo en el 2006 un valor de \$277.675.746 y alcanzando en el 2013 el valor de \$881.871.119.
2. Los hospitales grandes han contratado a personal no calificado para desempeñar el cargo de auditores médicos, quienes se limitan a revisar que no hayan errores en la documentación de pacientes para poder cobrar las facturas del IESS y del MSP.
3. De acuerdo a los resultados de las encuestas, las instituciones de salud no contratarían el servicio de auditorías médicas porque ya han formado sus equipos de trabajo y tienen su metodología de trabajo que consiste en corregir al final del proceso de facturación todos los errores que existan en la documentación para evitar las glosas.
4. Según los resultados de las entrevistas existen problemas repetitivos que se dan en los procesos de los servicios, lo que impacta en la calidad de los productos que entregan dichos procesos. El 90% de los entrevistados estarían dispuestos a contratar a una compañía que provea servicios de auditorías de procesos, calidad y cumplimiento de normativas.
5. El presente proyecto se ha enfocado en un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de auditoría dirigida a instituciones de salud con un portafolio de servicios que abarca auditorías de procesos, auditorías de sistemas de gestión y auditoría de verificación del cumplimiento de normativas y leyes emitidas por las instituciones de control.
6. El valor presente neto obtenido es \$4.622,04 con una tasa de descuento del 18,59%, y se obtuvo una tasa interna de retorno de 30.81% considerando un escenario conservador y variantes en cuanto al tipo y cantidad de clientes para cada uno de los cinco años.

## 9.2 Recomendaciones

1. Realizar una estrategia promocional agresiva en un tiempo prudente y real para que los potenciales interesados vean y sepan de la importancia de conocer sobre los beneficios de las auditorías de calidad en los procesos, de cumplimiento de regulaciones gubernamentales y del sistema de gestión de calidad.
2. Comprendida y consolidada la importancia de la auditoría, tratar de acaparar las instituciones de menor complejidad que son quienes más se limitan sólo al cobro de cuentas y obvian los procesos los cuales podrían ser optimizados mejorando la rentabilidad de las mismas.
3. La cantidad y tipo de empresas consideradas dentro del escenario puede variar, es decir presenta flexibilidad para hacer frente al mercado.
4. Una vez captado un nicho de mercado y adquiriendo la experiencia, la prioridad será llegar al mejor escenario para así tener una mejor rentabilidad para la compañía.



## 10 Bibliografía

Burbano Ruíz, J.E., & Ortiz Gómez, A. *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (2ª ed.). Bogotá D.C., Colombia: McGraw-Hill.

Del Sol, P., & Ghemawat, P. (1999). *Evaluación de decisiones estratégicas*. Santiago, Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana.

IESS. (2010). *Resolución del IESS 308*. Ecuador.

IESS. (2012). *Red de Prestadores Externos IESS*. Ecuador.

IESS. (2013). *Informe de Gestión Dirección General 2013*. Ecuador.

INEC. (2011). *Anuario de recursos y actividades de salud*. Ecuador.

INEC. (2013). *Anuario de Estadísticas Hospitalarias: Egresos y Camas*. Ecuador.

Malagón-Londoño, Galán Morera, & Pontón Laverde (2003). *Auditoría en salud: Para una gestión eficiente*. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Médica Internacional Ltda.

Mejía, B. (2000). *Auditoría médica: Para la garantía en salud* (3ª ed.). Colombia: Ecoe ediciones.

MSP. (2010). *Datos esenciales de salud: Una mirada a la década 2000-2010*. Ecuador.

MSP. (2013). *Modelo de Atención Integral de Salud*. Ecuador.

MSP. (2013). *Normas técnica para el procedimiento de evaluación, selección, calificación y adquisición de servicios de salud de la red pública integral de salud y de la red privada complementaria* (1ª ed.). Ecuador.

MSP. (2013). *Rendición de cuentas 2013*. Ecuador.

OPS. (2008). *Perfil de los Sistemas de Salud*. Washington DC.

Registro Oficial. (2006). *Ley Orgánica de Salud*. Ecuador. Ecuador

Rodrigo, V. (2008). *Innovación empresarial* (3ª ed). Bogotá D.C., Colombia:  
Pearson Educación.

## 11 Apéndices

**Apéndice 1****ENCUESTA SOBRE AUDITORÍA MÉDICA EN INSTITUCIONES DE SALUD****INSTITUCIÓN:****1. ¿QUÉ ÁREAS SON INTERVENIDAS POR LA AUDITORÍA MÉDICA?**

- |                                           |                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Consulta externa | <input type="checkbox"/> Observación    |
| <input type="checkbox"/> Emergencia       | <input type="checkbox"/> Quirúrgica     |
| <input type="checkbox"/> Hospitalización  | <input type="checkbox"/> Administrativo |
| <input type="checkbox"/> Otros            |                                         |

**2. ¿CON CUÁNTOS AUDITORES CUENTA SU INSTITUCIÓN?**

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5   | <input type="checkbox"/> 30-40 |
| <input type="checkbox"/> 5-10  | <input type="checkbox"/> 40-50 |
| <input type="checkbox"/> 10-20 | <input type="checkbox"/> >50   |
| <input type="checkbox"/> 20-30 |                                |

**3. ¿EL PERSONAL DE AUDITORES SON CON RELACION DE DEPENDENCIA?**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

**4. SU PERSONAL DE AUDITORÍA ESTÁ FORMADO POR:**

- |                                         |                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MÉDICOS/AS     | <input type="checkbox"/> LICENCIADOS/AS  |
| <input type="checkbox"/> ODONTÓLOGOS/AS | <input type="checkbox"/> OBSTERICES/TRAS |
| <input type="checkbox"/> OTROS: _____   |                                          |

**5. ¿SUS AUDITORES TIENEN PREPARACIÓN ESPECIALIZADA EN EL ÁREA DE AUDITORÍA MÉDICA O AFINES?**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

**6. ¿SU INSTITUCIÓN CONTRATA PERSONAL DE AUDITORÍA EXTERNO?**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

**7. ¿SU INSTITUCIÓN ESTARÍA DISPUESTA A CONTRATAR UNA EMPRESA QUE PRESTE LOS SERVICIOS DE AUDITORIA MÉDICA?**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

**8. ¿CUÁNTAS AUDITORÍAS REALIZA AL AÑO?**

- |                                       |                                         |                                    |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> DIARIA       | <input type="checkbox"/> UNA TRIMESTRAL | <input type="checkbox"/> UNA ANUAL |
| <input type="checkbox"/> UNA MENSUAL  | <input type="checkbox"/> UNA SEMESTRAL  |                                    |
| <input type="checkbox"/> OTROS: _____ |                                         |                                    |

**9. ¿CUÁNTO GASTÓ EN AUDITORÍAS DURANTE EL AÑO 2013?**

## Apéndice 2

**Establecimientos hospitalarios, por número de egresos, días y promedio de estadía, número de camas hospitalarias disponibles, días-cama disponibles, porcentaje de ocupación y giro de camas, según sector, clase de establecimiento y entidades a las que pertenecen**

| Sector, entidad y clase                            | Número de establecimiento | Número de egresos | Días de estada | Promedio días de estada | Número de camas hospitalarias disponibles | Días - cama disponibles | Rendimiento o giro de camas | Rendimiento o giro de camas |
|----------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Nacional                                           | 783                       | 1.178.989         | 5.022.709      | 4,26                    | 23.667                                    | 8.636.565               | 58,16%                      | 49,82                       |
| Sector público                                     | 189                       | 835.465           | 3.963.344      | 4,74                    | 14.860                                    | 5.423.900               | 73,07%                      | 56,22                       |
| Hospital de especialidades                         | 5                         | 95.696            | 610.271        | 6,38                    | 1.968                                     | 718.320                 | 84,96%                      | 48,63                       |
| Ministerio de Salud Pública                        | 1                         | 14.779            | 130.876        | 8,86                    | 425                                       | 155.125                 | 84,37%                      | 34,77                       |
| Ministerio de Defensa Nacional                     | 1                         | 9.737             | 59.676         | 6,13                    | 232                                       | 84.680                  | 70,47%                      | 41,97                       |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social          | 3                         | 71.180            | 419.719        | 5,90                    | 1.311                                     | 478.515                 | 87,71%                      | 54,29                       |
| Hospital especializado                             | 29                        | 174.577           | 963.863        | 5,52                    | 3.624                                     | 1.322.760               | 72,87%                      | 48,17                       |
| Ministerio de Salud Pública                        | 15                        | 84.202            | 512.269        | 6,08                    | 1.859                                     | 678.535                 | 75,50%                      | 45,29                       |
| Otros públicos                                     | 1                         | 4.421             | 22.687         | 5,13                    | 151                                       | 55.115                  | 41,16%                      | 29,28                       |
| Municipios                                         | 2                         | 356               | 407            | 1,14                    | 14                                        | 5.110                   | 7,96%                       | 25,43                       |
| Junta de Beneficiencia de Guayaquil                | 3                         | 59.234            | 303.207        | 5,12                    | 999                                       | 364.635                 | 83,15%                      | 59,29                       |
| Sociedad de Lucha contra el Cáncer                 | 8                         | 26.364            | 125.293        | 4,75                    | 601                                       | 219.365                 | 57,12%                      | 43,87                       |
| Hospital general                                   | 59                        | 375.750           | 1.714.994      | 4,56                    | 6.590                                     | 2.405.350               | 71,30%                      | 57,02                       |
| Ministerio de Salud Pública                        | 26                        | 234.149           | 994.953        | 4,25                    | 3.832                                     | 1.398.680               | 71,14%                      | 61,10                       |
| Ministerios de Justicia, Derechos Humanos y Cultos | 2                         | 9.621             | 51.840         | 5,39                    | 234                                       | 85.410                  | 60,70%                      | 41,12                       |
| Ministerio de Defensa Nacional                     | 10                        | 10.352            | 46.757         | 4,52                    | 411                                       | 150.015                 | 31,17%                      | 25,19                       |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social          | 13                        | 81.041            | 356.335        | 4,40                    | 1.220                                     | 445.300                 | 80,02%                      | 66,43                       |
| Municipios                                         | 6                         | 8.242             | 22.550         | 2,74                    | 165                                       | 60.225                  | 37,44%                      | 49,95                       |
| Universidades y politécnicas                       | 1                         | 8.733             | 36.772         | 4,21                    | 96                                        | 35.040                  | 104,94%                     | 90,97                       |
| Junta de Beneficiencia de Guayaquil                | 1                         | 23.612            | 205.787        | 8,72                    | 632                                       | 230.680                 | 89,21%                      | 37,36                       |
| Hospital básico                                    | 96                        | 189.442           | 674.216        | 3,56                    | 2.678                                     | 977.470                 | 68,98%                      | 70,74                       |
| Ministerio de Salud Pública                        | 87                        | 178.564           | 633.238        | 3,55                    | 2.411                                     | 880.015                 | 71,96%                      | 74,06                       |
| Ministerios de Justicia, Derechos Humanos y Cultos | 1                         | 103               | 2.837          | 27,54                   | 15                                        | 5.475                   | 51,82%                      | 6,87                        |
| Ministerio de Defensa Nacional                     | 1                         | 668               | 2.275          | 3,41                    | 30                                        | 10.950                  | 20,78%                      | 22,27                       |

**Establecimientos hospitalarios, por número de egresos, días y promedio de estadía, número de camas hospitalarias disponibles, días-cama disponibles, porcentaje de ocupación y giro de camas, según sector, clase de establecimiento y entidades a las que pertenecen**

| Sector, entidad y clase                            | Número de establecimiento | Número de egresos | Días de estada | Promedio días de estada | Número de camas hospitalarias disponibles | Días - cama disponibles | Rendimiento o giro de camas | Rendimiento o giro de camas |
|----------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Nacional                                           | 783                       | 1.178.989         | 5.022.709      | 4,26                    | 23.667                                    | 8.636.565               | 58,16%                      | 49,82                       |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social          | 4                         | 6.540             | 23.154         | 3,54                    | 108                                       | 39.420                  | 58,74%                      | 60,56                       |
| Municipios                                         | 1                         | 968               | 2.359          | 2,44                    | 18                                        | 6.570                   | 35,91%                      | 53,78                       |
| Fiscomisionales                                    | 2                         | 2.599             | 10.353         | 3,08                    | 96                                        | 35.040                  | 32,97%                      | 39,01                       |
| Sector privado                                     | 594                       | 343.524           | 1.059.365      | 3,08                    | 8.807                                     | 3.212.665               | 32,97%                      | 39,01                       |
| Total SFL                                          | 22                        | 17.759            | 82.257         | 4,63                    | 491                                       | 179.215                 | 45,90%                      | 36,17                       |
| Hospitales privados SFL                            | 13                        | 10.782            | 65.401         | 6,07                    | 339                                       | 123.735                 | 52,86%                      | 31,81                       |
| Clínica especializada                              | 1                         | 1.747             | 2.562          | 1,47                    | 22                                        | 8.030                   | 31,91%                      | 79,41                       |
| Clínica general                                    | 8                         | 5.230             | 14.294         | 2,73                    | 130                                       | 47.450                  | 30,12%                      | 40,23                       |
| Total CFL                                          | 572                       | 325.765           | 977.108        | 3,00                    | 8.316                                     | 3.033.450               | 32,21%                      | 39,17                       |
| Hospitales privados CFL                            | 12                        | 36.941            | 178.291        | 4,83                    | 795                                       | 290.175                 | 61,44%                      | 46,47                       |
| Clínica especializada                              | 27                        | 8.296             | 14.871         | 1,79                    | 301                                       | 109.865                 | 13,54%                      | 27,56                       |
| Clínica general                                    | 533                       | 280.528           | 783.946        | 2,79                    | 7.220                                     | 2.633.410               | 29,77%                      | 38,85                       |
| <b>Sumario</b>                                     |                           |                   |                |                         |                                           |                         |                             |                             |
| <b>Totales por entidades públicas</b>              |                           |                   |                |                         |                                           |                         |                             |                             |
| Ministerio de Salud Pública                        | 129                       | 511.694           | 2.271.336      | 4,44                    | 8.527                                     | 3.112.355               | 72,98%                      | 60,01                       |
| Ministerios de Justicia, Derechos Humanos y Cultos | 3                         | 9.724             | 54.677         | 5,62                    | 249                                       | 90.885                  | 60,16%                      | 39,05                       |
| Ministerio de Defensa Nacional                     | 12                        | 20.757            | 108.708        | 5,24                    | 673                                       | 245.645                 | 44,25%                      | 30,84                       |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social          | 20                        | 158.761           | 799.208        | 5,03                    | 2.639                                     | 963.235                 | 82,97%                      | 60,16                       |
| Otros públicos                                     | 1                         | 4.421             | 22.687         | 5,13                    | 151                                       | 55.115                  | 41,16%                      | 29,28                       |
| Municipios                                         | 9                         | 9.566             | 25.316         | 2,65                    | 197                                       | 71.905                  | 35,21%                      | 48,56                       |
| Universidades y politécnicas                       | 1                         | 8.733             | 36.772         | 4,21                    | 96                                        | 35.040                  | 104,94%                     | 90,97                       |
| Junta de Beneficencia de Guayaquil                 | 4                         | 82.846            | 508.994        | 6,14                    | 1.631                                     | 595.315                 | 85,50%                      | 50,79                       |
| Sociedad de Lucha contra el Cáncer                 | 8                         | 26.364            | 125.293        | 4,75                    | 601                                       | 219.365                 | 57,12%                      | 43,87                       |
| Fiscomisionales                                    | 2                         | 2.599             | 10.353         | 3,98                    | 96                                        | 35.040                  | 29,55%                      | 27,07                       |

Número de establecimientos y número de camas hospitalarias disponibles, por clase de establecimiento, según regiones y provincias

| Regiones y Provincias          | Total                  |                                    | Hospital de especialidades |                                    | Hospital especializado |                                    |                        |                                    | Hospital general       |                                    | Hospital básico        |                                    | Clínica especializada  |                                    | Clínica general        |                                    |
|--------------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|
|                                | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles | Nº de establecimientos     | N. camas hospitalarias disponibles | Agudo                  |                                    | Crónico                |                                    | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles |
|                                |                        |                                    |                            |                                    | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles | Nº de establecimientos | N. camas hospitalarias disponibles |                        |                                    |                        |                                    |                        |                                    |                        |                                    |
| Total República                | 783                    | 23.667                             | 8                          | 2.187                              | 16                     | 2.241                              | 17                     | 1.776                              | 75                     | 7.060                              | 98                     | 2.730                              | 28                     | 323                                | 541                    | 7.350                              |
| Región Sierra                  | 345                    | 11.611                             | 7                          | 1.752                              | 3                      | 548                                | 12                     | 1.047                              | 38                     | 3.839                              | 38                     | 791                                | 10                     | 147                                | 237                    | 3.487                              |
| Azuay                          | 43                     | 1.373                              | 3                          | 309                                | -                      | -                                  | 3                      | 173                                | 4                      | 348                                | 5                      | 108                                | 2                      | 19                                 | 26                     | 416                                |
| Bolívar                        | 7                      | 185                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 2                      | 125                                | 2                      | 30                                 | -                      | -                                  | 3                      | 30                                 |
| Cañar                          | 8                      | 262                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 146                                | 2                      | 62                                 | -                      | -                                  | 5                      | 54                                 |
| Carchi                         | 6                      | 228                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 166                                | 2                      | 35                                 | -                      | -                                  | 3                      | 27                                 |
| Cotopaxi                       | 22                     | 485                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 2                      | 237                                | 4                      | 76                                 | 1                      | 10                                 | 15                     | 162                                |
| Chimborazo                     | 24                     | 685                                | -                          | -                                  | 1                      | 40                                 | 1                      | 34                                 | 4                      | 376                                | 4                      | 100                                | -                      | -                                  | 14                     | 135                                |
| Imbabura                       | 15                     | 567                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 3                      | 330                                | 3                      | 106                                | -                      | -                                  | 9                      | 131                                |
| Loja                           | 33                     | 755                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 50                                 | 4                      | 377                                | 8                      | 146                                | -                      | -                                  | 20                     | 182                                |
| Pichincha                      | 122                    | 5.542                              | 4                          | 1.443                              | 2                      | 508                                | 6                      | 760                                | 9                      | 1.003                              | 5                      | 89                                 | 5                      | 84                                 | 91                     | 1.655                              |
| Tungurahua                     | 36                     | 913                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 30                                 | 5                      | 554                                | 3                      | 39                                 | 1                      | 12                                 | 26                     | 278                                |
| Santo Domingo de los Tsáchilas | 29                     | 616                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 3                      | 177                                | -                      | -                                  | 1                      | 22                                 | 25                     | 417                                |
| Región Costa                   | 398                    | 11.223                             | 1                          | 435                                | 13                     | 1.693                              | 5                      | 729                                | 25                     | 2.829                              | 46                     | 1.630                              | 17                     | 176                                | 291                    | 3.731                              |
| El Oro                         | 60                     | 1.132                              | -                          | -                                  | 1                      | 23                                 | 1                      | 20                                 | 4                      | 349                                | 7                      | 214                                | 1                      | 9                                  | 46                     | 517                                |
| Esmeraldas                     | 29                     | 473                                | -                          | -                                  | 1                      | 40                                 | -                      | -                                  | 4                      | 189                                | 5                      | 133                                | 3                      | 1                                  | 16                     | 110                                |
| Guayas                         | 154                    | 6.359                              | 1                          | 435                                | 9                      | 1.592                              | 3                      | 631                                | 10                     | 1.572                              | 13                     | 205                                | 7                      | 97                                 | 111                    | 1.827                              |
| Los Ríos                       | 72                     | 1.080                              | -                          | -                                  | 1                      | 28                                 | -                      | -                                  | 2                      | 194                                | 5                      | 177                                | 5                      | 56                                 | 59                     | 625                                |
| Manabí                         | 71                     | 1.890                              | -                          | -                                  | 1                      | 10                                 | 1                      | 78                                 | 4                      | 525                                | 11                     | 712                                | 1                      | 13                                 | 53                     | 552                                |
| Santa Elena                    | 12                     | 289                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | -                                  | 5                      | 189                                | -                      | -                                  | 6                      | 100                                |
| Región Amazónica               | 38                     | 804                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 11                     | 377                                | 13                     | 295                                | 1                      | -                                  | 13                     | 132                                |
| Morona Santiago                | 9                      | 163                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 36                                 | 6                      | 104                                | -                      | -                                  | 2                      | 23                                 |
| Napo                           | 5                      | 191                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 67                                 | 3                      | 122                                | -                      | -                                  | 1                      | 2                                  |
| Pastaza                        | 5                      | 86                                 | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 4                      | 81                                 | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 5                                  |
| Zamora Chinchipe               | 3                      | 87                                 | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 57                                 | 2                      | 30                                 | -                      | -                                  | -                      | -                                  |
| Sucumbios                      | 9                      | 122                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 40                                 | 1                      | 15                                 | 1                      | -                                  | 6                      | 67                                 |
| Orellana                       | 7                      | 155                                | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 3                      | 96                                 | 1                      | 24                                 | -                      | -                                  | 3                      | 35                                 |
| Región Insular                 | 2                      | 29                                 | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 15                                 | 1                      | 14                                 | -                      | -                                  | -                      | -                                  |
| Galápagos                      | 2                      | 29                                 | -                          | -                                  | -                      | -                                  | -                      | -                                  | 1                      | 15                                 | 1                      | 14                                 | -                      | -                                  | -                      | -                                  |

Observación:

Existen establecimientos que no registraron información de camas hospitalarias debido a que algunos establecimientos no entregaron información y otros cerraron.

### Apéndice 3

## TIPOLOGÍA DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

| NIVELES DE ATENCIÓN, NIVELES DE COMPLEJIDAD, CATEGORÍA Y NOMBRES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD |                                        |                                |                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| NIVELES DE ATENCIÓN                                                                               | CATEGORÍA DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD | CATEGORÍA DE ESTABLE. DE SALUD | NOMBRE                                                                      |
| Primer nivel de atención                                                                          | 1º nivel                               | I-1                            | Puesto de salud                                                             |
|                                                                                                   | 2º nivel                               | I-2                            | Consultorio general                                                         |
|                                                                                                   | 3º nivel                               | I-3                            | Centro de salud – A                                                         |
|                                                                                                   | 4º nivel                               | I-4                            | Centro de salud – B                                                         |
|                                                                                                   | 5º nivel                               | I-5                            | Centro de salud – C                                                         |
| Segundo nivel de atención                                                                         | AMBULATORIO                            |                                |                                                                             |
|                                                                                                   | 1º nivel                               | II-1                           | Consultorio de especialidad (es) clínico – quirúrgico médico u odontológico |
|                                                                                                   | 2º nivel                               | II-2                           | Centro de especialidad                                                      |
|                                                                                                   |                                        | II-3                           | Centro clínico- quirúrgico ambulatorio (Hospital del Día)                   |
|                                                                                                   | HOSPITALARIO                           |                                |                                                                             |
|                                                                                                   | 3º nivel                               | II-4                           | Hospital Básico                                                             |
|                                                                                                   | 4º nivel                               | II-5                           | Hospital General                                                            |
| Tercer nivel de atención                                                                          | AMBULATORIO                            |                                |                                                                             |
|                                                                                                   | 1º nivel                               | III-1                          | Centros especializados                                                      |
|                                                                                                   | HOSPITALARIO                           |                                |                                                                             |
|                                                                                                   | 2º nivel                               | III-2                          | Hospital especializado                                                      |
|                                                                                                   | 3º nivel                               | III-3                          | H. de Especialidades                                                        |
| Cuarto nivel de atención                                                                          | 1º nivel                               | IV-1                           | Centro de experimentación por registro clínico                              |
|                                                                                                   | 2º nivel                               | IV-2                           | Centro de alta Subespecialidad                                              |



## **Apéndice 4**

### **FICHA DE LA ENTREVISTA**

Nombre del entrevistado:.....

Fecha:.....

Objetivo: Obtener información sobre los problemas que se presentan en la auditoría médica y la predisposición para recibir el servicio de auditoría.

#### **Cuerpo de la entrevista**

Saludo y presentación.

Información sobre el objetivo de la entrevista, considerando que ya fue encuestado previamente.

1. ¿Qué aspectos cubre su auditoría médica?
2. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su auditoría médica?
3. ¿Qué tipo de acciones realizan con los resultados de la auditoría médica?
4. ¿Estaría dispuesto a contratar a una compañía que provea servicios de auditorías de procesos, calidad y cumplimiento de normativas?

## Apéndice 5

### ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

|               | TIPO                                | EVENTOS POSIBLES                             | CAUSAS POSIBLES                                                                                                                                   | CONSECUENCIAS                                                  |
|---------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| MACRO ENTORNO | RIESGOS DE MERCADO                  | Ingreso de nuevos competidores               | Empresas de auditoría amplíen sus líneas de servicios o nuevas empresas                                                                           | Disminución en la participación del mercado                    |
|               |                                     | Escasez de auditores                         | Solo la Universidad San Francisco de Quito entrega una Certificación de Auditor Médico<br>Las instituciones de salud capacitan a los médicos para | Hay que capacitar a los médicos en el campo de la auditoría    |
|               |                                     | Morosidad de clientes                        | Cambios en indicadores económicos que afecten a los clientes                                                                                      | Impacto desfavorable en la liquidez de la empresa              |
|               | RIESGOS DE REFORMAS INSTITUCIONALES | Cambios en leyes y reglamentos empresariales | Los organismo gubernamentales cambian las normativas para el                                                                                      | Incertidumbre en el funcionamiento de la empresa               |
|               |                                     | Emisión de normas por parte del MSP          | El MSP emite periódicamente normas, reglamentos, protocolos, entre otros, para los Servicios de Salud                                             | Desconocimiento de las nuevas normativas del MSP               |
|               | RIESGOS TECNOLÓGICOS                | Daños en equipos                             | Averías en archivos o en computadoras                                                                                                             | Pérdidas de documentos                                         |
| MICRO ENTORNO | RIESGOS DE VENTAS                   | Clientes mal atendidos                       | Trato inapropiado por parte del personal de la empresa                                                                                            | Clientes insatisfechos que podrían afectar a contratos futuros |
|               |                                     | Inadecuado seguimiento a clientes            | Descuido del personal en el seguimiento a los clientes                                                                                            | Clientes insatisfechos que podrían afectar a contratos futuros |
|               |                                     | Inadecuada publicidad                        | Falta de estudio de nuevos segmentos de mercado                                                                                                   | Pérdidas de clientes potenciales                               |
|               | RIESGOS FINANCIEROS                 | Insuficiente liquidez                        | Falta de nuevos clientes                                                                                                                          | No cubrir los costos fijos                                     |
|               | RIESGOS LABORALES                   | Renuncia de auditores                        | Las Instituciones de Salud contraten auditores                                                                                                    | Contratar y capacitar a nuevos auditores                       |
|               |                                     | Enfermedades profesionales                   | Exposición a accidentes y a riesgos propios de Servicios de Salud                                                                                 | No contar con personal para reemplazo                          |

Elaborado por: Los autores

## Apéndice 6

### ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

|               | TIPO                                | EVENTOS POSIBLES                             | PROBABILIDAD | IMPACTO | EVALUACIÓN DEL RIESGO | NIVEL DEL RIESGO | FRECUENCIA DE CONTROL | PLAN DE ACCIÓN                                                    |
|---------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|---------|-----------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| MACRO ENTORNO | RIESGOS DE MERCADO                  | Ingreso de nuevos                            | 3            | 4       | 12                    | BAJO             | SEMESTRAL             | Investigación de mercado                                          |
|               |                                     | Escasez de auditores                         | 4            | 5       | 20                    | ALTO             | MENSUAL               | Plan de reclutamiento                                             |
|               |                                     | Morosidad de clientes                        | 3            | 3       | 9                     | MODERADO         | TRIMESTRAL            | Incentivos por pronto pago                                        |
|               | RIESGOS DE REFORMAS INSTITUCIONALES | Cambios en leyes y reglamentos empresariales | 2            | 3       | 6                     | BAJO             | SEMESTRAL             | Estar en conocimiento de leyes y reglamentos nuevos o modificados |
|               |                                     | Emisión de normas por parte del MSP          | 3            | 3       | 9                     | MODERADO         | TRIMESTRAL            | Estar en conocimiento de normas nuevas o modificadas              |
|               | RIESGOS TECNOLÓGICOS                | Daños en equipos                             | 2            | 2       | 4                     | BAJO             | SEMESTRAL             | Plan de mantenimiento                                             |
|               |                                     | Daños en archivos                            | 2            | 2       | 4                     | BAJO             | SEMESTRAL             | Respaldo de información                                           |
| MICRO ENTORNO | RIESGOS DE VENTAS                   | Clientes mal atendidos                       | 2            | 4       | 8                     | MODERADO         | SEMESTRAL             | Registro de atención a clientes                                   |
|               |                                     | Inadecuado seguimiento a clientes            | 2            | 4       | 8                     | MODERADO         | SEMESTRAL             | Registro de seguimiento a clientes                                |
|               |                                     | Inadecuada publicidad                        | 2            | 4       | 8                     | MODERADO         | SEMESTRAL             | Plan de publicidad y promoción                                    |
|               |                                     |                                              |              |         |                       |                  |                       |                                                                   |
|               | RIESGOS FINANCIEROS                 | Insuficiente liquidez                        | 3            | 3       | 9                     | MODERADO         | MENSUAL               | Planificar el presupuesto y estrategias                           |
|               | RIESGOS LABORALES                   | Renuncia de auditores                        | 3            | 4       | 12                    | IMPORTANTE       | BIMENSUAL             | Plan de reclutamiento                                             |
|               |                                     | Enfermedades profesionales                   | 2            | 3       | 6                     | BAJO             | TRIMESTRAL            | Plan de Seguridad y Salud Ocupacional                             |

Elaborado por: Los autores

## Apéndice 7

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acción correctiva.** Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada o de situación no deseable.

**Asegurador/Financiador.** Entidad pública o privada que administra los fondos destinados a solventar el costo de las prestaciones de salud.

**Atención de salud.** Es el cuidado que reciben los individuos, las familias y la comunidad, para satisfacer sus necesidades de salud, por parte de las familias, las comunidades, las instituciones y el Estado.

**Atención continua.** Que el equipo de salud en cada nivel se responsabilice desde el diagnóstico o identificación del problema o necesidad hasta la curación y en comunicación con los otros niveles.

**Atención integral e integrada.** Ofrecer de acuerdo a la complejidad de los establecimientos, actividades integrales (promoción, prevención, curación, rehabilitación, cuidados paliativos, prehospitalaria), desde el 1er nivel de atención y continuar a otro, si así lo requiere. Incluye los servicios de diagnóstico y tratamiento necesario según cada condición de salud y las Guías de Práctica Clínica establecida.

**Auditor.** Persona que realiza las auditorías.

**Auditoría.** Revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse.

**Auditoria de la calidad de la facturación de las cuentas médicas.** Es la evaluación sistemática de la presentación, recibo, pertinencia y costos de las cuentas médicas, que se deben recibir o presentar en un proceso de atención. El proceso debe garantizar la pertinencia de los procedimientos realizados a un usuario y la racionalidad de lo facturado con los costos

y tarifas aprobadas. Es una actividad fundamental que respalda el pago que un prestador recibe por un servicio de salud.

**Auditoría médica.** Evaluación crítica y periódica de la calidad de la atención médica que reciben los pacientes, mediante la revisión y el estudio de las historias clínicas y las estadísticas hospitalarias.

**Cartera de servicios.** Oferta real disponible de un establecimiento de salud, detallada por el proceso de producción, en función del usuario final.

**Certificado de calificación.** Documento emitido por la Autoridad Sanitaria Nacional una vez se realice la calificación de una entidad de salud, de acuerdo con el informe técnico.

**Convenio.** Pacto escrito entre las partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.

**Eficacia.** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

**Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15).

**Gestión por Procesos.** Conlleva una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización. Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

**Indicador.** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso

(indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

**Modelo de gestión.** Es el marco conceptual de referencia que define el conjunto de políticas, sistemas, procesos e instrumentos que operando coherentemente establecen la forma de conducir, dirigir su organización, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones para el logro de los objetivos sanitarios y económicos, dentro de los nuevos escenarios cambiantes.

**Nivel de atención.** Conjunto de establecimientos de salud organizados bajo un marco jurídico, legal y normativo; con niveles de complejidad necesaria para resolver con eficacia y eficiencia las necesidades sentidas de salud de la población.

**Prestación de servicios de salud.** Es la provisión de servicios de salud a los individuos, las familias y la comunidad, para satisfacer sus necesidades de salud.

**Prestador de servicios de salud.** Es todo establecimiento organizado para la prestación de los servicios de salud.

**Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que se hace y cómo se lo realiza. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

No existen procesos sin un producto o servicio. No existe cliente sin un producto y/o servicio. No existe producto y/o servicio sin un proceso.

**Redes de salud.** Conjunto de establecimientos y servicios de salud, de diferentes niveles y tipos de complejidad y capacidad de resolución, interrelacionados por una red vial y corredores sociales, articulados funcional y administrativamente, cuya combinación de

recursos y complementariedad de servicios asegura la provisión de un conjunto de atenciones integrales prioritarias de salud, en función de las necesidades de la población.

**Servicios de salud.** Es el conjunto de actividades y procesos que están destinados ofertar prestaciones de salud, de promoción, de prevención, de recuperación y/o rehabilitación en forma ambulatoria, domiciliaria o internamiento, son clasificados de acuerdo a la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad.

**Sistema.** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1).

**Sistema de Gestión.** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2).

**Tarifario de prestaciones para el Sistema Nacional de Salud.-** El tarifario es la herramienta que regula el reconocimiento económico de la prestación de servicios de salud, tanto institucional como profesional, proporcionados por instituciones públicas y privadas en el marco de la RPIS y RPC del Sistema Nacional de Salud. Es de aplicación obligatoria en todas las unidades prestadoras del Sistema Nacional de Salud, Red Pública Integral de Salud y Red Privada Complementaria (entidades con y sin fines de lucro), debidamente licenciadas/acreditadas para formar parte de la red de prestadores, en los diferentes niveles de atención y complejidad. Por lo tanto se constituye en el instrumento para compra y venta de servicios a nivel de instituciones públicas y entre éstas y las privadas.