Artículos

Cadena de Valor, una metodología de diagnóstico en organizaciones de servicios de salud.

Calvo, Héctor A. *

Michael Porter, diseñó la cadena de valor desagregando a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más importantes, lo que en principio constituyó una forma de describirla. También permitió determinar en que actividades una empresa mantenía ventajas competitivas respecto a sus competidores.
El concepto trajo aparejado una nueva forma descriptiva de las organizaciones no ya por sus funciones sino por sus actividades.

INTRODUCCION

Si bien es cierto que este concepto tuvo una aplicación inicial referida fundamentalmente a las organizaciones industriales, su valor conceptual y descriptivo lo hace extensible también a las organizaciones de servicio. Está fuertemente relacionado con los conceptos de estrategia y ventaja competitiva.

Según Porter, una empresa es "más" que otra si tiene más ventajas competitivas. Para identificar a estas ventajas competitivas es necesario mirar a la empresa, no como un bloque si no a partir de las actividades que la misma desarrolla.

En ese desarrollo identificó genéricamente nueve actividades estratégicas. De las mismas 5 constituyen actividades primarias y el resto actividades de soporte, que son las actividades necesarias para que las primarias se realicen. El tercer concepto básico en éste esquema es el de margen. El margen puede definirse como la diferencia entre el valor que puede generar la cadena de valor de una organización y el costo total que implica desarrollar las actividades de la cadena de valor .

Su extraordinaria pertinencia para ser utilizado en el análisis y diagnóstico de las organizaciones de servicios de salud nos motiva a plantear el intento de su adaptación a las mismas.

Todas y cada una de las actividades primarias o de servicio tienen una aplicación plena a las organizaciones de salud, como así también, el concepto de margen. En el caso de ese tipo de organizaciones, el hecho de no haber respetado, generalmente, una lógica organizacional generadora de cadena de valor que resulte en un margen positivo, nos brinda la oportunidad de utilizar herramienta a nivel diagnóstico.

A simple vista no se ha respetado en estas organizaciones la lógica de, actividades primarias que constituyen ventajas competitivas respecto a sus competidores. Tampoco se ha tenido en cuenta que muchas de las actividades de las mismas, no se encuentran ubicadas en ninguna de las dos categorías, primarias o de apoyo.

La cuestión pasaría por utilizar esta herramienta para definir ventajas competitivas en las organizaciones de servicios de salud y para analizar el margen final de la cadena de valor resultante para cada organización en estudio.

Este doble propósito : DIAGNÓSTICO Y PROPOSITIVO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO, se debe lograr con la utilización ajustada de la herramienta propuesta.

A partir de un diseño estratégico adecuado, se puede trabajar para la máxima eficiencia en el desarrollo de cada una de las actividades ya sean primarias o de soporte, lo que permitirá lograr un margen positivo, cuestión que muy pocas instituciones de salud consiguen. Un adecuado diseño estratégico que permita obtener ventajas competitivas y eficiente desarrollo de las actividades primarias y de soporte dirigidas a obtener un margen positivo son los objetivos perseguidos por el trabajo planteado.

El tema que se va a instalar en la agenda inmediata de los economistas de la salud, desde la perspectiva de la micro gestión, va a estar centrado en el análisis de la Cadena de Valor, del Capital Intangible característico de las Organizaciones de Servicios y del conocimiento, que sustentará las Ventajas Competitivas.

El presente trabajo subraya que comienza a aparecer fuertemente la evidencia de que la falta de sustentabilidad de las O.S.S. está centrada en la deficiente definición de su Cadena de Valor, más aún, una Cadena de Valor negativa donde la agregación de funciones o servicios sin

**Calvo, Héctor A.*: Director de la Maestría en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata; Prof titular de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

ningun criterio económico de integración se traduce en un mayor consumo de recursos que en generación de los mismos. Históricamente los hospitales fueron conformando su estructura anexando funciones y servicios o incorporando profesionales, sin una definición previa de su perfil. Prevalecían razones de parentesco, necesidades de aportes de capital etc. El criterio de generar cooperativas de trabajo médico estaba por encima de crear empresas rentables y sustentables en el tiempo.

Tal conformación de la estructura productiva de un hospital por agregación de funciones, conlleva a la constitución de una estructura de costos en la aparecen costos fijos, sin respetar la idea de lote económico, con su consiguiente incidencia negativa en el costo total final.

Esto constituye una cuestión estratégica, estructural, si se quiere, que no se corrige con una reingeniería operativa. La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente, se puede ser eficiente en una organización apoyada en una Cadena de Valor negativa, siendo el resultado final la desaparición de la misma.

En las condiciones actuales se desconoce la rentabilidad de las O.S.S. y se atribuyen rápidamente sus dificultades a circunstancias financieras ligadas a los problemas que sufren las entidades financiadoras, pertenecientes a la seguridad social.

Sin embargo, podría afirmarse con certeza que aún recomponiéndose la cadena de pagos, subsistirían los problemas para estas organizaciones, sobre todo los ligados a su perfomance económica.

OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo es utilizar el concepto de CADENA DE VALOR como parte de una metodología para ser aplicada en el diagnóstico de las organizaciones de Servicios de Salud. En dicha categoría se incluyen tanto hospitales, sanatorios, clínicas y entidades monovalentes, sean éstas de diagnóstico o de tratamiento, de capital privado o público.

Cadena de Valor constituye una poderosa herramienta para ser usada en la descripción de organizaciones dado que nos permite identificar cuales son las actividades o servicios primarios y cuales son las actividades o servicios de soporte o indirectos y por lo tanto identificar por exclusión aquellas actividades o servicios que no se encuentran en ninguna de las dos categorías mencionadas.

Por otra parte permite determinar el valor absoluto final de la cadena de valor de una organización, teniendo en cuenta los flujos positivos y negativos que cada uno de los eslabones produce.

Tradicionalmente la cadena de valor se utilizó como una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva en la definición estratégica de las organizaciones y su comparación con otras organizaciones competidoras.

A partir de las definiciones y aportes de Porter su utilidad se extendió, como herramienta gerencial, para analizar estructuralmente las organizaciones a fin de explicar su perfomance económica y financiera y en el caso particular de las organizaciones que nos ocupa, dilucidar las razones de sus patrones de calidad.

DEFINICIONES

Cadena de Valor: En el año 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro Competitive Advantage (Ventaja Competitiva). Se apoyó en los antecedentes de los trabajos de Mckinsey de principios de los 80' sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (comercialización, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las de la competencia.

Porter sugirió ir mas allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y planteó la necesidad de descomponer cada función en actividades individuales, como paso clave para distinguir entre los distintos tipos de actividades y sus relaciones entre si.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de **ventaja competitiva** en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

•*Las Actividades Primarias*, aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y servicios de post-venta.

•*Las Actividades de Soporte* a las actividades primarias, la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e, ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

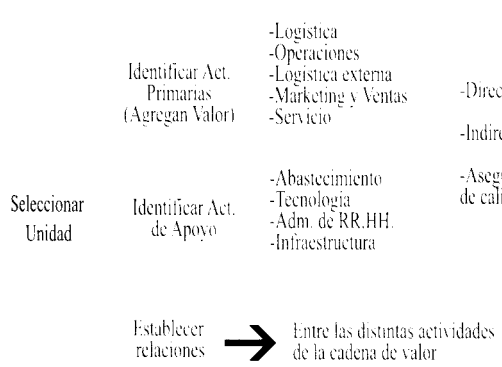
•*El Margen*, la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor .

TAREAS A EFECTUAR:

•1. Seleccionar la unidad a analizar dentro de la compañia o en los principales competidores.

•2. Identificar las actividades primarias que agregan valor (directas, indirectas y de aseguramiento de calidad).
•3. Identificar las actividades de apoyo (directas, indirectas y de aseguramiento de Calidad):
•4. Establecer relaciones entre las distintas actividades de la cadena de valor: Estas relaciones frecuentemente no son fáciles de identificar y requieren para poder hacerlo de un profundo conocimiento de las actividades, de creatividad y un fuerte poder de análisis, que permitan establecer de manera razonable las interrelaciones que se presenten. Este proceso implica fuerte integración entre sectores, comunicación, obtención e interpretación eficiente de la información disponible.
•5. Estudiar las cadenas de valor para detectar las fuentes y los obstáculos para el logro de ventajas competitivas.

Capital Intangible: Dentro del concepto de cadena de valor, se esta evolucionando hacia lo que podríamos denominar "La cadena de valor intangible". El valor ya no se crea con activos tangibles. Son los activos intangibles, el denominado capital intelectual lo que realmente empieza a diferenciar los logros de unas organizaciones respecto a otras. Por esta razón el gran paradigma actual de la Dirección de Empresas es La Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual. Sin duda estas tendencias están aportando una interesante explicación a la forma de crear valor, ya que los métodos contables de valoración de empresas no producen resultados aceptables en un entorno tan competitivo y cambiante como el actual.



CARACTERIZACION DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DE SALUD

Sintéticamente las peculiaridades de este tipo de organizaciones son las siguientes:

*Las Organizaciones de Servicios de Salud son organizaciones mano de obra intensiva. La mano de obra participa fuertemente en la estructura de costos final de las mismas. Su incidencia supera el 50% del costo total. Es una de las actividades, después de la construcción, que más mano de obra utiliza.

*Los costos fijos, mano de obra más amortización de bienes de capital e inmuebles, puede llegar al 70 % y en algunos casos al 80% de los costos totales de la institución, dependiendo ello del grado de tecnificación diagnóstica y terapeútica alcanzado.

*Las Empresas de servicios necesitan estrategias de competencia distintas de las empresas orientadas a los productos. Se debe atender a las economías de escala, la reputación de la empresa, diferenciación de servicios, tecnología incorporada, etc.

*La organización o estructura administrativa se superpone a la organización técnica o médica. Se genera una doble relación de autoridad - lineal - funcional.

**Organizaciones altamente descentralizadas.* Las decisiones más importantes y urgentes se toman en la base de la organización. Ello representa una descentralización absoluta, infrecuente en otras empresas, que choca con la estructura jerárquica de toda organización.

*Su principal recurso es el personal, de elevada calificación.

*Empresa multiproceso. Es una organización en la que coexisten en forma simultánea tres procesos: - clínico
- técnico
- hotelero

*Existe una burocracia profesional fuertemente arraigada.

*No se puede aplicar ningún proceso de control al proceso clínico. El mismo constituye un proceso de toma de decisiones. Si se pueden controlar los procesos técnico y hotelero.

*Su actividad exige un proceso continuo en el que coexisten simultáneamente lógicas distintas. En otras organizaciones ello originaría la generación de distintas empresas.

*Se plantea permanentemente un conflicto entre el proceso clínico y el proceso administrativo o económico.

*Las organizaciones de servicio de salud son las únicas organizaciones en las que la utilización creciente de tecnología no baja los costos, sino que se traduce en un aumento de los mismos.

*La innovación y creación de nuevos servicios es cara, como consecuencia existe poca innovación real y si, en cambio, una gran imitación de servicios.

**Organización Profesional:* La estructura adquiere la forma de BUROCRACIA PROFESIONAL. Todas estas organizaciones dependen de las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos. Todos producen o prestan servicios estandarizados. Su trabajo es complejo y requiere ser realizado y controlado por profesionales haciéndolo permanecer estable, para que las habilidades de esos profesionales puedan ser perfeccionadas por medio de programas operativos estandarizados. La coordinación del trabajo profesional se basa en esta mismas estandarización de las habilidades, lograda principalmente mediante la capacitación formal. Este tipo de

organización contrata especialistas debidamente entrenados-profesionales para el área operativa. Que tienen un control considerable sobre su trabajo, control sobre su trabajo significa que trabajan en alguna medida independientes de sus colegas, pero cerca de los clientes que ellos atienden.

APLICACION DEL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR EN EL DIAGNOSTICO DE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DE SALUD.- UN CASO ESPECIFICO.

A partir de los años 70 en los que comienza el desarrollo de la Economía de la Salud, la participación de las ciencias económicas en la formación de recursos humanos y desarrollo de conocimientos aplicados a la gestión de organizaciones que pertenecen al segmento de referencia mostró un amplio desarrollo.

El grado de profesionalización específica de estas organizaciones en lo que respecta a las ciencias económicas fue y sigue siendo muy bajo. Son el continente del trabajo médico y por lo tanto fueron creadas y ampliamente gestionadas por profesionales provenientes de esta rama del conocimiento.

Se utilizaron y aplicaron muchas herramientas que se aplicaban a otro tipo de organizaciones, tanto para su diseño y gestión, como para su análisis y diagnóstico.

En los 90, con una apertura del mercado de la salud en ciernes y con la potencial aparición de nuevos jugadores en el mismo -bancos, fondos de inversión, aseguradoras, etc.- las principales consultoras internacionales con sede en nuestro país, desarrollaron áreas específicas destinadas a la consultoría en los negocios en el segmento de la salud. Con el cambio de las condiciones económicas y ante un nuevo escenario político y económico, este proceso sufrió una regresión que lo llevó a la situación inicial.

El actual escenario muestra una presencia permanente de una economía descriptiva a nivel macroeconómico de este segmento de la economía, y un escaso desarrollo de procesos de gestión a nivel microeconómico específico, para éste conjunto de organizaciones.

Este trabajo constituye un intento embrionario de comenzar el proceso de adaptación y aplicación de un concepto como el de "Cadena de Valor" para ser utilizado en la gestión de las O.S.S. En ésta primera etapa, como herramienta diagnóstica que pueda ser utilizada para determinar las razones que definen la perfomance de las O.S.S., que combinada con el desarrollo de sistemas específicos de administración financiera y costos hospitalarios, nos permitan elaborar un diagnóstico sustentado y fijar las bases para el diseño de las organizaciones sobre criterios micro-económicos positivos.

El desarrollo metodológico de un esquema de consultoría basado en la aplicación del concepto de Cadena de Valor implica utilizar combinadamente herramientas provenientes del análisis interno de organizaciones: -ratios: que midan la situación económica, financiera, endeudamiento, etc. ; posiciones: posición comercial, posición de management, etc. ; análisis estratégico; junto con la utilización de técnicas que permitan definir y delimitar actividades primarias y actividades de apoyo o soporte y por exclusión aquellas actividades que no pertenecen a ninguna de estas categorías.

Si bien es cierto que el resultado final al que conduce el diagnóstico a partir de la utilización del concepto de Cadena de Valor es al diseño estructural de una organización, su fundamento es de valoración y planeamiento económico-financiero y fundamentalmente estratégico.

Ello permitirá en principio determinar la Cadena de Valor del establecimiento y verificar si la misma coincide con la definición estratégica de la empresa.

Por otra parte, combinándolo con otras técnicas derivadas del análisis microeconómico y financiero se determinará, el valor que agrega cada uno de los eslabones y los costos asociados a los mismos, lo que permite determinar el valor resultante final, positivo o negativo. Se definirá asimismo cuales son los eslabones que nos generan una ventaja competitiva para posicionar la estrategia de la empresa.

Una extensión de este análisis permitirá la comparación con otras organizaciones competitivas a partir del cotejo de las respectivas cadenas de valor, como de los eslabones que generan ventajas competitivas.

Como resultado inmediato este análisis permitirá definir o redefinir políticas estratégicas de Alianzas (fusiones, joint venture, etc), la Misión, redefinición completa del negocio, etc.

En el mercado de los negocios de la salud, la gran mayoría de las instituciones son estructuralmente deficitarias y sus problemas no se van a resolver mediante una reingeniería operativa que pretenda buscar una mayor eficiencia.

La solución se debe buscar partiendo de un mecanismo que permita diagnosticar el resultado final de nuestra cadena de valor y cuales son los eslabones que generan una ventaja competitiva así como saber cuales son los eslabones que debemos eliminar.

Esta definición engloba una solución basada en la eficiencia, en la ventaja competitiva, en la sustentabilidad y en la definición estratégica de cual es nuestro negocio.

La metodología de consultoría propuesta, basada en el concepto de Cadena de Valor, permitirá descartar inicialmente una alternativa basada en un proceso de reingeniería, porque no se basa únicamente en el análisis de la eficiencia operativa si no en un análisis estructural. Se puede ser eficiente para gestionar un negocio estructuralmente deficitario. No hablamos de eficiencia operativa si no de eficiencia estructural.

La pertinencia del concepto de Cadena de Valor para ser introducido como elemento central en un proceso metodológico de consultoría, está justificada en su fuerte capacidad descriptiva. Su eje consiste en el

análisis de una cadena de proceso en la que cada uno de los eslabones constituyen partes necesarias del mismo.

Cada uno de esos eslabones generará y agregará valor e insumirá recursos. Resultando una ecuación final positiva o negativa.

El resultado de la ecuación final dependerá del hecho que la suma del valor agregado por las actividades primarias superen a los egresos de la cadena primaria más los egresos de las actividades de apoyo necesarias para la realización de las primeras.

Las actividades que se desarrollan en las Organizaciones de Servicios de Salud: hospitales, sanatorios, clínicas, etc., responden al mismo modelo. Son organizaciones basadas en cadenas de actividades, con la participación de gran cantidad de sectores y profesionales de la organización que vuelcan secuencial y ordenadamente esfuerzos personales y recursos para restablecer un bien como la salud.

El resultado final, en términos económicos medido en un tiempo, de las actividades de una organización hospitalaria, dependerá de la suma algebraica de los aportes y gastos de cada uno de los distintos eslabones que componen la Cadena de Valor del Hospital. Teniendo en cuenta para ello tanto los eslabones correspondientes a actividades primarias como a actividades de apoyo o secundarias.

Por supuesto que la existencia de actividades que no constituyen actividades primarias o actividades de apoyo a éstas, sumarán egresos a la Cadena de Valor final de la organización que superarán los posibles ingresos asociadas a las mismas, sobre todo si lo consideramos desde el punto de vista estratégico. Ello sin considerar el costo de oportunidad asociado a los recursos económicos y físicos asignados a las mismas y por lo tanto restados a las que deben constituir la Cadena de Valor estratégica.

Se está planteando la generación de una metodología de análisis estructural-estratégico, basada en herramientas como las de costos hospitalarios, evaluación de proyectos, etc., que permitan determinar la perfomance asociada a una determinada configuración estructural de un servicio de salud .

Las condiciones básicas para su instalación en una organización de servicios de salud están condicionadas a la existencia previa de estas herramientas. Herramientas cuya utilización conjunta no está muy difundida en las organizaciones a las que nos referimos.

Los hospitales monovalentes (dedicados al tratamiento integral de una patología) constituyen una aproximación al concepto, al menos desde la óptica estructural. En los mismos se nuclean todas las actividades, operativas, económicas, físicas y profesionales para el abordaje integral de una patología o segmento de la medicina lo que se traduce en una utilización integral de todos los recursos incluidos los humanos. La sustentabilidad de este modelo estará centrada en el perfeccionamiento del mismo y en la optimización de su eficiencia operativa al maximizar el concepto de economías de escala.

Economías de escala que surgen de la utilización intensiva de la estructura física y tecnología disponible tanto diagnóstica como terapeútica, alto entrenamiento del personal profesional y paramédico intervinicnte, baja tasa de ineficiencias y descartes de insumos, mejores valores de compra de insumos, etc.

Esas ventajas, en lo que se denominan actividades primarias, se acompaña en un eficiente diseño de las actividades de apoyo y en una ajustada utilización de los recursos asignadas a las mismas orientados de una manera especializada a la actividad foco de la organización.

La metodología o tareas a efectuar se basa en los pasos recomendados analíticamente para el desarrollo del concepto operacional de Cadena de Valor. Metodología que se propone para el abordaje conceptual del diagnóstico y diseño de las Organizaciones de Servicios de Salud:

1.- Seleccionar la unidad a analizar dentro de la organización y que permita efectuar comparaciones con otras organizaciones comparables.

Ej: Unidad de Cardiología: Nivel Preventivo, Diagnóstico, Terapeútico y Rehabilitación.

2.- Identificar las Actividades Primarias que agregan valor:

Actividades vinculadas a aspectos preventivos como antitabaquismo, antisedentarismo, nutrición, hábitos saludables, actividad física, etc.

Actividades de diagnóstico: actividades de diagnóstico basadas en la utilización de imágenes, laboratorio, energía nuclear, aparatos de esfuerzo, mecanismos combinados.

Actividades terapeúticas: medicamentosas, cirugía cardiovascular central o periférica, internaciones,

Actividades de Rehabilitación

Actividades de seguimiento

3.- Identificar las Actividades de APOYO

Actividades administrativas y de financiamiento.

Administración de Recursos Humanos.

Mantenimiento.

Quirófano.

Comedor .

Lavandería.

Imágenes.

Laboratorio.

Internación.

4.- Establecer relaciones entre las distintas actividades de la Cadena de Valor .

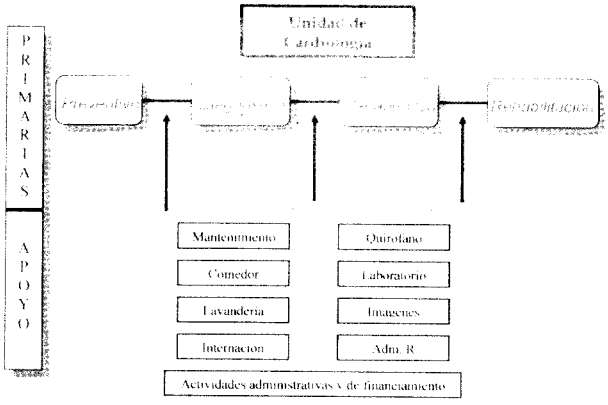
Optimizar el cuadro de relaciones entre los requerimientos de los sectores a cargo de las actividades primarias y los sectores de apoyo.

Diseñar un ajustado cuadro de actividades de apoyo en función exclusivamente de las actividades primarias centrales de la organización. Dosificando con ese criterio los recursos puestos a dispodición de los mismos.

5.- Estudiar la Cadena de Valor para lograr eficiencias y detectar las

fuentes y los obstáculos para el logro de ventajas competitivas.

El resultado de la Cadena de Valor que corresponde a esta configuración estructural surge de la suma algebraica de los aportes de las actividades primarias y de las actividades de apoyo y de los consumos de las referidas actividades vinculadas al proceso de la actividad en estudio, visualizada en una cadena de valor que incluye eslabones de prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y seguimiento. Estamos frente a un concepto de Cadena de Valor con un proceso completo, esta cadena resultaría inicialmente deficitaria si no contendría a todos los eslabones, lo que permite optimizar el uso de los recursos.



CONCLUSION

La metodología de análisis propuesta es especialmente aplicable a las organizaciones pertenecientes al sector privado de la salud. Los hospitales públicos tienen una lógica inherente a su condición, que les concede un modelo de configuración basado en determinados parámetros (lo que no impediría la aplicación del modelo cuyo análisis estamos proponiendo).

Las Organizaciones de Salud, esencialmente las pertenecientes al sector privado, son organizaciones configuradas de una manera heterodoxa a las que no le caben métodos ortodoxos tradicionales para su evaluación.

El modelo de Cadena de Valor sugerido para efectuar diagnósticos y análisis acerca de la viabilidad y sustentabilidad económica y financiera en estas organizaciones parte de este supuesto y fundamentalmente de las características organizacionales, culturales y conceptuales imperantes en las mismas.

El supuesto más fuerte en el que se basa la propuesta, se centra en la evidencia de que las razones que determinan la pésima perfomance económica y financiera que sufre la gran mayoría de las organizaciones de servicios de salud, pasan fuertemente por su irracional configuración estructural que no tiene en cuenta en absoluto el resultado final de su cadena de valor.

Estas razones fueron durante mucho tiempo enmascaradas por la alta rentabilidad de estas organizaciones, focalizadas en la facturación de los servicios prestados, determinados por las prestadoras y a precios realmente compensatorios. Todo ello generado por la solvencia de la seguridad social y de los financiadores.

La metodología propuesta es aplicable a las organizaciones de servicios sustentadas en procesos continuos y progresivos con una alta participación de recursos humanos. Aún los métodos tradicionales de evaluación de proyectos de inversión sufren en estas organizaciones el condicionamiento de la determinación de su cadena de valor. Esta puede hacer variar el futuro flujo de fondos de acuerdo a su configuración. Su aplicación conlleva la utilización de otros métodos de relevamiento y de análisis. Para conocer los aportes y los gastos de cada uno de los eslabones correspondientes es necesario contar con un sistema de costos hospitalarios que permita conocer costos por procesos y por centros de costos, todo ello montado sobre un sistema de información que posibilite medir unidades de producción y de asignación de gastos directos e indirectos para cada unidad de costo.

BIBLIOGRAFIA

*Porter, Michael; *Estrategia Competitiva, CECSA, 1982, Mexico.*
*Porter, Michael: *Competitive Advantages Free Press, 1984, New York.*
*Porter, Michael: *Competitive Advantages of the Nations.*
*Paginas Web con definiciones especificas sobre Cadena de Valor .