

Tablero de control, su aplicación en la gestión de servicios odontológicos

Dr. César A. Carnevali

Especialista en Auditoría Médica de la Sociedad Argentina de Auditoría Médica. Gerencia de Sistema y Servicios Odontológicos del Instituto Universitario de Ciencias Biomédicas René Favaloro. Gestión Empresaria (postgrado en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

Recibido: agosto de 2003 - Aceptado: diciembre de 2003

Resumen

La aplicación del Tablero de Control permite al odontólogo general facilitar la interpretación del manejo económico financiero de su consultorio o clínica, y determinar la rentabilidad actual o futura de su actividad.

Palabras clave: Tablero de Control / Resultado Económico / Simulación de Escenarios / Rentabilidad Profesional

Summary

The application of the Board of Control allows to the general odontologist to facilitate the interpretation of the handling economic financier of its office or clinic, and to determine the current or future profitability of its activity.

Key words: Board of Control / Economic Result / Simulation of Scenarios / Professional Profitability

Introducción

El tablero de control es una herramienta que basándose en el concepto Costos-Volumen-Utilidad, resulta de suma utilidad en la gestión empresarial.

Introduciendo este conocimiento en el área administrativa de los servicios odontológicos, permitiría al profesional un análisis del comportamiento de las variables más relevantes, sean financieras o no, y proyectar resultados económicos para la toma de decisiones.

Es posible su aplicación en un consultorio con un solo profesional u organizaciones más complejas. A modo de ejemplo, se instrumenta en un centro odontológico de mediana complejidad donde se analizan variables y proyectan escenarios. Los resultados son graficados para su mejor comprensión.

Se intenta con este trabajo aportar el uso de una herramienta que mejore el conocimiento de la gestión administrativa, facilitando interpretar la realidad y la rentabilidad de la profesión, sin la cual no se podría vivir de ella, continuar el mejoramiento profesional y la inversión en nueva tecnología, todo ello en beneficio de los pacientes que son el verdadero destinatario de la actividad.

Materiales y métodos

Descripción de la organización: La organización, en la cual se aplica esta herramienta de gestión, es una SRL cuyos miembros son todos profesionales odontólogos, con distinto grado de participación accionario.

El profesional asociado, cobra el 50% de lo que factura por práctica y percibe una participación de las utilidades según sus acciones. El otro 50% se destina a gastos (Se toma como base la relación honorarios gastos del Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Odontológica de C.O.R.A.).

Además de los profesionales socios, trabajan otros profesionales contratados con honorarios fijos por servicios prestacionales, en total sumando un staff de 10 odontólogos.

El personal auxiliar esta compuesto por dos secretarías, un asistente dental y personal de limpieza.

Posee un edificio propio con 5 consultorios totalmente equipados.

Existe una estructura con una capacidad horaria máxima de atención de 15.660 horas anuales, horario corrido 12 horas diarias de lunes a viernes (261x12x5), en los cinco consultorios, de las cuales son utilizadas 7.193 horas.

Contexto y Estructura Organizacional

Ante un contexto tan cambiante, es necesaria una estructura organizacional flexible, con rápida respuesta de adaptación a su entorno, y que a su vez pueda gestionar con éxito para lograr satisfacer las necesidades internas a través de estímulos y recompensas adecuadas a sus profesionales y auxiliares.

El diseño de la misma se enfoca desde la perspectiva para un servicio personalizado al paciente, ya que es este la verdadera fuente de valor para la empresa, orientando estrategias generadoras de una cultura de valor entre los profesionales y los procesos funcionales.

La complejidad de este tipo de organización radica en la descentralización y poca supervisión directa, por lo tanto, los profesionales no sólo controlan su propio trabajo, sino que también adquieren suficiente control sobre las decisiones administrativas que los afectan. (Mintzberg H, Quinn J. (1993). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos.)

Relevamiento de datos

Se consideran necesarios los siguientes datos:

- Total de inversiones realizadas
- Registros durante el periodo de un año de:
- Facturación de las distintas obras sociales y particulares
- Cantidad de prácticas realizadas.
- Número de pacientes atendidos.
- Gastos operativos.
- Aranceles y Honorarios.
- Créditos y pasivos.

Los datos se clasificaron de la siguiente forma:

- Inversiones Fijas: inversión realizada en inmueble y bienes de uso (equipamiento)
- Costos Estructura: están compuestos por todos los gastos de capacidad y operativos sueldos, cargas sociales, gastos administrativos, comunicaciones, energía, capacitación, etc.)
- Costos Variables: insumos y honorarios profesionales.
- Insumos: costo directo variable de los materiales utilizados en cada práctica.

Para obtener los costos variables unitarios de insumos (por práctica odontológica) se tomó como base los coeficientes de uso establecidos por Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Odontológica de la Confederación Odontológica de la Rep. Argentina.

- Honorarios profesionales: es la retribución que percibe el profesional por práctica realizada. Hay dos tipos: el profesional socio que

percibe un porcentaje (50%) del arancel según cada obra social y el profesional no socio o adjunto que percibe un monto fijo según cada práctica odontológica realizada.

- Tiempos Operativos: es el tiempo de ejecución de cada práctica relacionada con la capacidad de producción. Es un factor limitante en el uso de los recursos. (según índices de C.O.R.A)
- Tiempo mensual disponible para la atención.
- Otros Costos Variables. (Impuestos: Ingr.Brut. - Ganancias)
- Listado de cantidad de prácticas y cantidad de pacientes atendidos en cada obra social con sus respectivos aranceles.
- Inmovilización en inversiones variables (Plazos de cobros y Plazos de pagos).

Análisis y tratamiento de los datos

Toda la información se procesa a través de planillas de cálculo relacionando los datos según los conceptos de "El comportamiento de los Costos y la Gestión en la empresa" (Bottaro, Yardín, Rodríguez J.) Todos estos datos fueron aplicados y relacionados en la siguiente ecuación:

$$V \times (m / (1+m) - a) - CE$$

$$r = \frac{\quad}{\quad} \times (1 - S)$$

$$IF + (V \times iiv)$$

r = rentabilidad;

V = ventas (facturación);

m = margen;

(m/1+m) = contribución marginal;

a = costos variables;

CE = costos de estructura;

IF = Inversión;

iiv = inmovilización de capital

(diferencia entre activo y pasivo);

(1-S) = costos impositivos

Resultados

En la *Tabla 1*, se indican los datos referidos a gastos, que se ingresan como: cargas sociales y sueldos, gastos fijos, impuestos y otros gastos constituyen los Costos de Estructura; asimismo se ingresan el gasto total de insumos, la inversión realizada, las horas disponibles de uso y los plazos de pago a proveedores.

En la *Tabla 2* se ingresan datos relacionados con ingresos. Aranceles de cada código del nomenclador por obra social, las cantidades de cada uno por obra social, el plazo de cobro de cada una y la cantidad de pacientes atendidos.

Tabla 1 Ingreso de datos

	Totales Anuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Sueldos y cargas sociales													
Secretaria	-												
Asistente	-												
Carga /Sociales	-												
Ropa Trabajo	-												
Gastos Fijos Generales													
Luz	-												
Gas					-								
Telefono	-												
Impresos	-												
Libreria	-												
Varios	-												
Bancarios													
Impuestos y Tasas													
Ing Brutos	-												
Habilit Comer	-												
Otras Tasas	-												
Otros Gastos													
Hon. Contador	-												
Gs limpieza	-												
Total Costos Indirectos													
	-												
Total Insumos Directos													
	-												
Inversion Realizada													
	-												
Horas Disponibles													
	-												
Plazo pago a Proveedores													
	-												

Tabla 2 Ingreso de datos Nomenclador

Nomenclador		O/S 1		O/S 2		O/S 3		O/S 4	
Práctica	Codigo	Arancel	Cantidad	Arancel	Cantidad	Arancel	Cantidad	Arancel	Cantidad
Extraccion	01001								
Consulta	0101								
Obt. Simple	0201								
Obt. Comp.	0202								
Obt.Composi	0215								
Obt.Composi	0216								
Tc uni	0301								
Tc. Mult	0302								
Tartrec	0501								
Fluor	0502								
Ense. Cepi	0504								
Sellante	0505								
Formo	0704								
Trat. Gingi	0802								
Rx. Periap	090101								
Perno simple	040108								
Perno seccion.	040109								
Cor.colada.	040104								
Cor.col.c/fren	040105								
Cor. Acrilico	040111								
Cor.provi.labo	040112L								
Cor.prov.prof	040112P								
Coronas Porc	040113								
Remov.Acri -5	040202								
Remov. Acri +5	040203								
Cromos	040205								
Completas	040301								
Plazo de cobro en días									
Cant.pac. Atendidos en1 año									

En la *Tabla 3* Tablero de Control - Resultado Estado Actual, se visualizaría los resultados del análisis de los datos, en el sector correspondiente a los ingresos observamos cantidad totales de prácticas por o/s, cantidad de pacientes en cada una, prácticas por paciente, Ingreso total por o/s; por paciente, por práctica. Tiempos empleados totales por o/s, por práctica y por pacientes. En egresos se

obtiene gastos de insumos por o/s, por práctica, por paciente, honorarios profesionales por práctica y por pacientes de cada o/s. En contribuciones se aprecia los márgenes (ganancia), por paciente, práctica y hora de cada o/s. Al final de la tabla se muestra la rentabilidad obtenida según fórmula.

Todos los resultados se grafican automáticamente (*Gráficos 1 a 8*) mostrando los indicadores

Tabla 3 Tablero de control. Resultado estado actual

Obra Social	Ingresos					tiempos			Egresos: Costos variables											Contribuciones					iiv																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	prácticas	pacientes	prac/pac	\$ ingreso	\$ ing/pac				insumos (\$)			Honorarios profesionales (\$)							CVT (\$)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
						\$ insumo	\$ ins/prac	\$ ins/pac	\$ tot/socio	\$ socio/prac	\$ socio/pac	\$ tot/nosoc	\$ nosoc/prac	\$ nosoc/pac	\$ prof/Total	\$ prof/prac	\$ prof/pac	\$ prof/hr	CM (\$)	m OS	cm/pac (\$/pac)	cm/prac (\$/prac)	cmh OS (\$/h)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
OS1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

Tabla 4 Tablero de control. Escenario 1

Variable relevante: Costo de Insumos =																												
Obra Social	Ingresos					tiempos		Egresos: Costos variables												Contribuciones					iiv			
								insumos (\$)			Honorarios profesionales (\$)							CVT (\$)										
	prácticas	pacientes	prac/pac	\$ Ingreso	\$ ing/pac	hs. total	hs/prac	hs/pac	\$ insumo	\$ ins/prac	\$ ins/pac	\$ tot/socio	\$ socio/prac	\$ socio/pac	\$ tot/nosoc	\$ nosoc/prac	\$ nosoc/pac	\$ prof/total	\$ prof/prac	\$ prof/pac	\$ prof/hr		CM (\$)	m OS		cm/pac (\$/pac)	cm/prac (\$/prac)	cmh OS (\$/h)
OS1																												Modificar Otras variables
OS2																												Valor Aranc. en %
OS3																												Cant. Total de prácticas en %
OS4																												Nº de pract. por pac.
OS5																												Aumento de Insumos en %
OS6																												
OS7																												
OS8																												
OS9																												
OS10																												
OS11																												
OS12																												
OS13																												
OS14																												
OS15																												
OS16																												
TODAS																												
RENTABILIDAD																												

del estado actual. Por ejemplo, de forma rápida al relacionar los gráficos 1 y 2 se deduce que obras sociales cuyo ingreso no es representativo, por paciente reflejan un ingreso considerable.

Con estos u otros gráficos que se le puede pedir al sistema, obtenemos un análisis más detallado que nos permite tomar decisiones y estrategias mas ajustadas a la realidad.

En la *Tabla 4* Tablero de Control - Escenario 1, podemos apreciar como al cambiar una variable, en este caso costo de insumos a un 100%, obtenemos diferentes resultados, esto se visuali-

za claramente al comparar los gráficos 3, 4 y 5 del estado actual con los gráficos 6, 7 y 8 en los cuales se ha cambiado la variable. Esto nos permiten analizar una situación supuesta donde se refleja cómo han disminuido los márgenes de ganancia. Es importante aclarar que en el ejemplo utilizado se han mantenido inamovibles los valores de los honorarios profesionales, trasladando la pérdida a la rentabilidad de la empresa. El sistema permite simular cambios en los aranceles para saber cuanto se deberían aumentar para seguir con la misma rentabilidad.

Gráfico 1 Ingresos por obra social

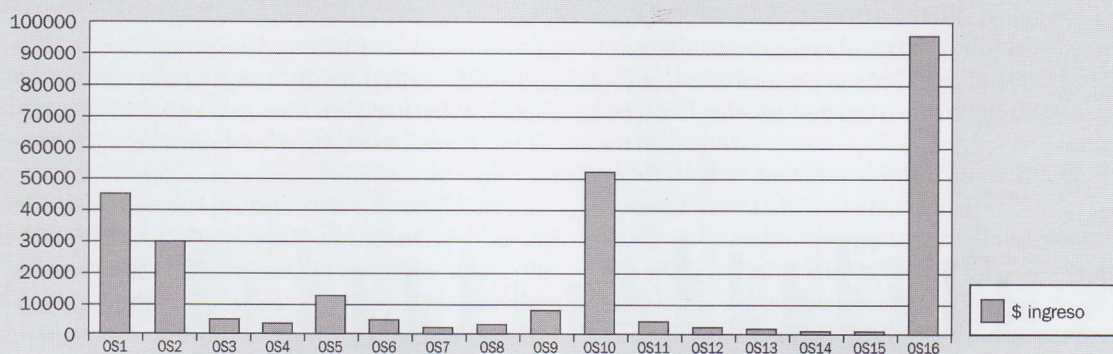


Gráfico 2 Ingresos por paciente (\$ paciente)

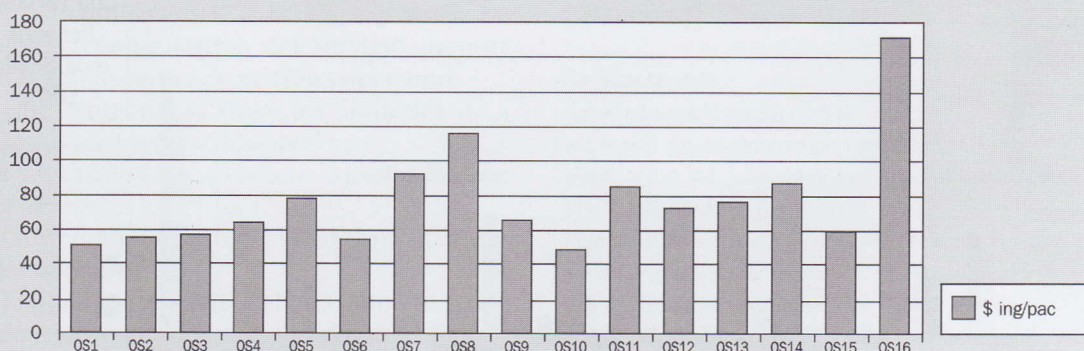


Gráfico 3 Costos variables por obra social, insumos, honorarios y totales

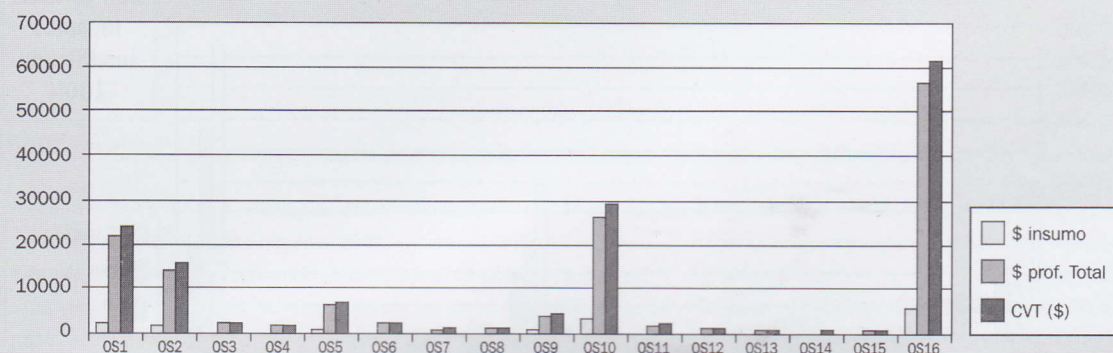


Gráfico 4 Ingresos, costos variables y contribución marginal por obra social (\$)

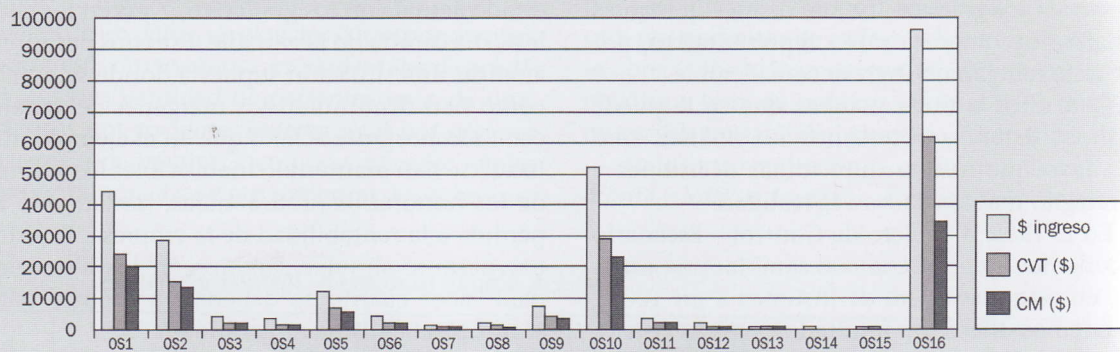


Gráfico 5 Contribuciones marginales (\$)

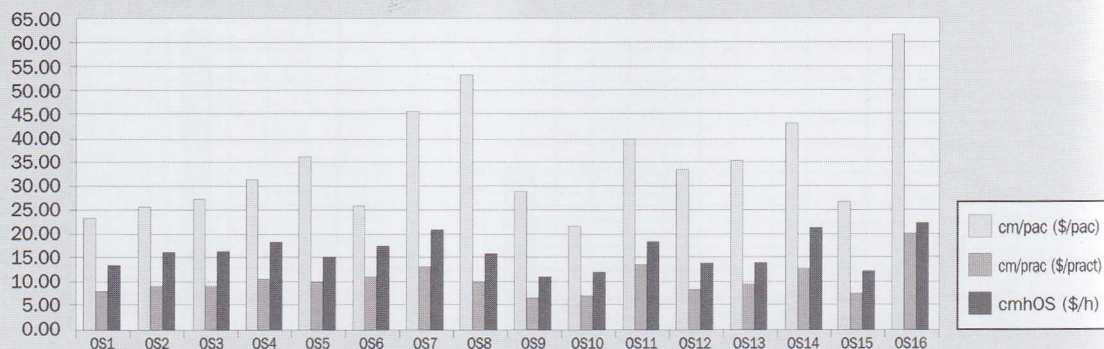


Gráfico 6 Costos variables por obra social, insumos, honorarios y totales

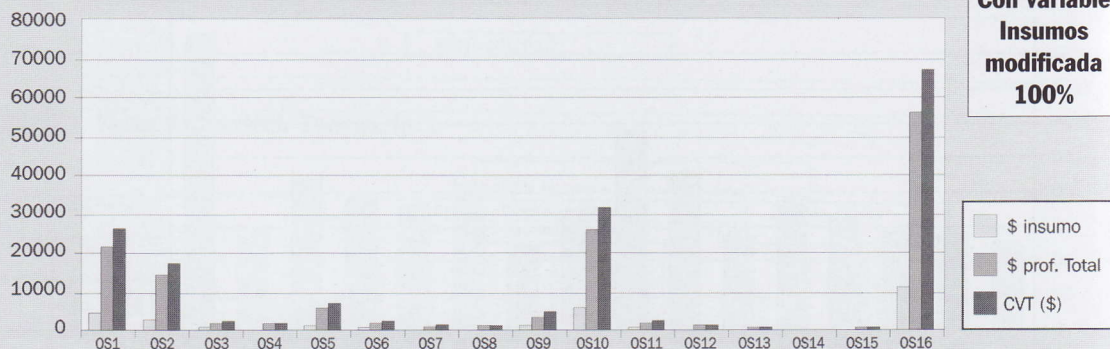


Gráfico 7 Ingresos, costos variables y contribución marginal por obra social (\$)

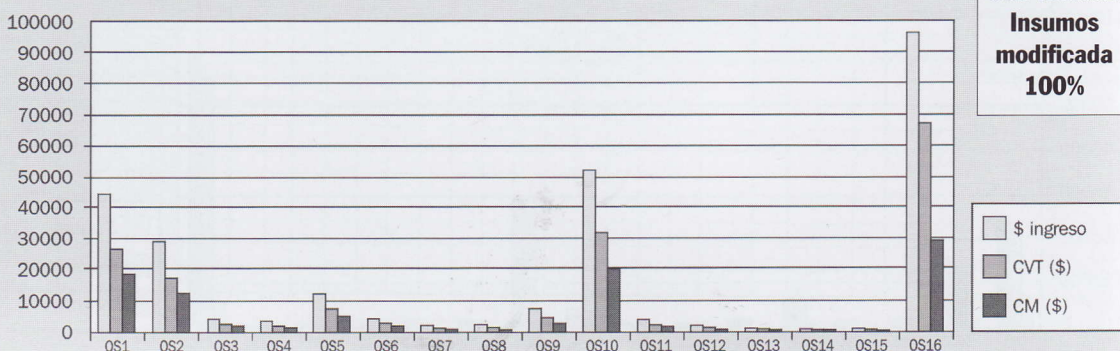
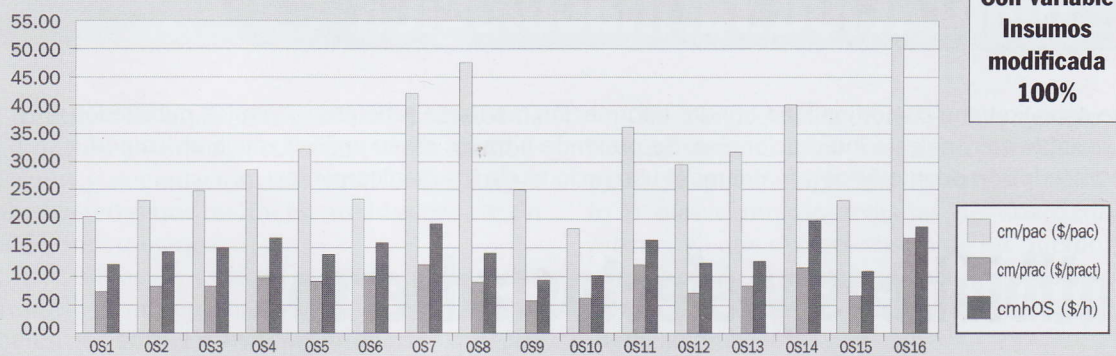


Gráfico 8 Contribuciones marginales



Conclusiones

El tablero de control, permite al profesional odontólogo no especializado en temas administrativos tener una clara idea los resultados de su gestión con el ingreso de información de fácil acceso.

Trabajar con sus propios datos hace al sistema personalizado. Esta adaptabilidad es la que le confiere a este instrumento la interpretación de su realidad y la simulación en diferentes escenarios según el comportamiento de las variables que él considere más relevantes y que condicionan el mejor resultado económico para su propio interés.

Es así como modificando los valores de las variables representativas del servicio permite realizar simulaciones de gestión tales como:

- ¿Qué rentabilidad tiene los aranceles de x Obra Social y/o particulares?
- ¿Qué cantidad de prácticas necesito realizar para superar los gastos?
- ¿Qué margen obtendría si los insumos aumentan x \$?
- ¿En qué porcentaje debería aumentar los aranceles para superar los gastos?

- ¿Cuál es el tiempo tolerable de cobro para seguir manteniendo x rentabilidad?
- ¿Si invierto x \$ cuál va a ser la rentabilidad, con el mismo tiempo o cantidad de prácticas realizadas?
- ¿Cuál es el máximo o mínimo de horas necesarias para cubrir los gastos?

¿Qué cantidad de tiempo insume la atención de cada obra social, y qué relación hay con el margen por paciente de cada una?

Análisis más detallados surgen a medida que se avanza en el manejo del Tablero de Control, permitiendo fijar objetivos y estrategias sobre el estado actual y estar preparados para escenarios supuestos.

Correspondencia

Email: carnevali@speedy.com.ar

Institución: Centro Odontológico Integral

Dirección: 9 de julio 444, Pto. Madryn (9120), Chubut.

Tel: 02965-471428 - Fax: 455191

Para consulta o comentarios, e-mail del autor. Para practicar su uso, ingresando datos propios, se encuentra a disposición una demostración del Tablero de Control en la página Web Costos en Odontología (www.costosenodontologia.ya.st).

Bibliografía

- 1- Bottaro O.E., Yardin A.R., Rodríguez J.H. El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa. 2001.
- 2- Carnevali C., Gomez W., Menvielle G. Simulación de gestión de una organización prestadora de servicios odontológicos. Maestría en gestión empresarial. Facultad de Ciencias Económicas. Univ. Nac. De la Patagonia San Juan Bosco. 2001.
- 3- Confederación Odontológica de la Republica Argentina. Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Odontológica. C.O.R.A.1995.
- 4- Mintzberg H, Quinn J. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana. SA. 1993.