

Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud.

Key performance indicators and their application in the strategic management of healthcare companies.

Revista Odontología Vital

<https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/odontologiavital>
ISSN: 2215-5740

Recibido: Enero 2022
Aceptado: Mayo 2022
Publicado: Setiembre 2022

Eduardo E. Arosemena Doss¹
1. Odontólogo, Maestría en Administración de Negocios, Doctor en Gerencia. Profesor titular Maestría y Licenciatura Universidad Interamericana de Panamá. Panamá, Ciudad de Panamá ORCID ID 0000-0003-1906-5587 Correo electrónico: arosemenadoss@yahoo.com

Resumen

Introducción:

La gerencia empresarial, a lo largo de la historia, se ha preocupado por alcanzar objetivos y metas mediante la utilización de estrategias con el fin de tratar de garantizar los réditos que le permitan seguir trabajando en el tiempo. El interés de lograr alcanzar la eficiencia empresarial ha sido clave para que los investigadores modernos hayan realizado importantes aportes a la epistemología de las ciencias administrativas. Surge entonces la pregunta en la mente de los administradores: ¿Es de importancia la aplicación de indicadores claves de desempeño en la gerencia estratégica de las empresas de salud?

Los indicadores claves de desempeño, o KPIs por sus siglas en inglés, forman parte del conjunto de métricos que la administración moderna utiliza para saber si el negocio está logrando los objetivos y metas planteadas por la gerencia. El tablero de mando integral de Kaplan y Norton, desde su aparición en el año de 1992, ha sido también de gran valor para la gerencia estratégica empresarial.

Objetivo:

Presentar la importancia que tiene la utilización de los indicadores claves de desempeño al ser aplicados en la gerencia estratégica de las empresas de salud.

Metodología:

Basada en el paradigma cualitativo-descriptivo de investigación acción, el cual se sustentó en literatura científica publicada entre los años 2017 y 2021 apoyado

Arosemena Doss, Eduardo E. Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital* No. 37, Vol 1, 50-66. 2022, ISSN:2215-5740

en las plataformas Google Scholar y SciELO. Los criterios de inclusión fueron artículos y textos que abordaran los temas de: indicadores claves de desempeño, inteligencia de negocios, gerencia estratégica y tablero de mando integral.

Resultado y Conclusiones:

El continuo monitoreo del ambiente competitivo en el que la empresa está inmerso, permite la adaptación de los métricos de acuerdo con los cambios del entorno. En la medida en que los métricos permitan a la empresa volverse líquida, es decir, facilitar que se amolde a los cambios en el medioambiente económico, se facilitará la toma de decisiones de negocios eficaces y oportunas.

Palabras clave:

Indicadores claves de desempeño, inteligencia de negocios, gerencia estratégica, tablero de mando integral.

Abstract:

Introduction:

Business management throughout history has been concerned with achieving objectives and goals, through the use of strategies in order to try to guarantee the revenues that allow it to continue operating over time. The interest in achieving business efficiency has been key for modern researchers to have made important contributions to the epistemology of administrative sciences. The question then arises in the minds of administrators: Is it important to apply key performance indicators in the strategic management of health companies?

Key performance indicators, or KPIs for its acronym in English, are part

of the set of metrics that modern management uses to know if the business is achieving the objectives and goals set by senior management. Kaplan and Norton's Balanced Scorecard, since its appearance in 1992, has also been of great value for strategic business management.

Objective:

To present the importance of the use of key performance indicators when applied in the strategic management of health companies

Methodology:

Based on the qualitative-descriptive and hermeneutical paradigm in the which was based on studies between 2017 and 2021 supported by the Google Scholar and SciELO platforms.

The inclusion criteria were articles and texts that addressed the topics of: key performance indicators, business intelligence, strategic management and balanced scorecard.

Results and Conclusions:

The continuous monitoring of the competitive environment in which the company is immersed, allows the adaptation of the metrics according to changes in the environment. To the extent that the metrics allow the company to become liquid, that is, make it easier to adapt to changes in the economic environment, effective and timely business decision-making will be facilitated.

Key Words:

key performance indicators, business intelligence, strategic management, balanced scorecard

INTRODUCCIÓN

La gerencia empresarial, a lo largo de la historia, se ha preocupado por el logro de objetivos y metas mediante la utilización de estrategias para con esto tratar de garantizar los réditos que le permitan seguir trabajando en el tiempo.

Los objetivos son vitales para el logro de metas y estos deben estar alineados en todos los niveles de la empresa. Sosa Rosales, J. S. (2020) nos dice en su estudio:

Cabe resaltar que este alineamiento de objetivos permitirá a la empresa poder cumplir con su visión y generar una sinergia para el cumplimiento de su misión, la que le permitirá generar valor a la organización en lo económico, en el medio ambiente, en la seguridad y salud ocupacional y en la calidad.

Desde la antigüedad, los grandes proyectos de la historia llevados a cabo por las civilizaciones de ese entonces, tuvieron que administrar los recursos disponibles para lograr que se concretaran. Todo lo realizado implicaba que se llevara algún tipo de control o medición. Con el advenimiento de las grandes mentes que sentaron las bases para la teoría general de la administración, desde Taylor y Fayol hasta Drucker, era palpable el deseo de que se lograra establecer algún tipo de metodología o proceso que permitiese a los administradores predecir resultados basados en su aplicación.

Valle Núñez, A. P. (2020) en su estudio específica: “lograr que un negocio perdure en el tiempo no es una tarea fácil, es por ello que los empresarios

deben ser conscientes de que, además de dedicarle grandes esfuerzos y mucho trabajo, es necesario una alta dosis de control de su situación”

Con el avance de los años, las empresas se dieron cuenta de la necesidad de aplicar mediciones a procesos críticos dentro de ellas con el propósito de mejorar la eficiencia y optimizar los recursos.

En esta investigación se pretende establecer la importancia que tiene en la gerencia empresarial moderna, la utilización de métricos y factores claves de desempeño, para la gerencia estratégica de las empresas de salud.

Ante lo anteriormente expuesto surge la pregunta: ¿Es de importancia la aplicación de indicadores claves de desempeño en la gerencia estratégica de las empresas de salud?

MÉTODO

Para la elaboración de este estudio se utilizó una metodología basada en el paradigma cualitativo-descriptivo de investigación acción, el cual se sustentó en literatura científica publicada entre los años 2017 y 2021 apoyado en las plataformas Google Scholar y SciElo. Los criterios de inclusión fueron artículos y textos que abordaran los temas de inteligencia de negocios, estrategias, indicadores claves de desempeño, tablero de mando integral, con el propósito de demostrar el gran valor que representa la aplicación de los indicadores claves del desempeño dentro de la gerencia estratégica de las empresas de salud.

El financiamiento para este estudio fue provisto por el autor.

Indicadores claves de desempeño

El interés de lograr alcanzar la eficiencia empresarial ha sido clave para que los investigadores modernos hayan realizado importantes aportes a la epistemología de las ciencias administrativas.

La medición de los resultados obtenidos durante la gestión de una empresa de salud en tu período determinado es de suma importancia para determinar si se están alcanzando las metas previstas. El establecimiento de los indicadores, según Torres-Salgado, M.K. (2019), debe considerar ciertas características importantes:

El análisis parte de la importancia de los indicadores en cuanto a su identificación, selección y formulación adecuada, que van a evaluar y tener el control del proceso; por ello, se requiere que los indicadores tengan ciertas características de:

- Representatividad, en relación a lo que se pretende medir.
- Sensibilidad, que es la flexibilidad de incorporar el cambio en la magnitud que representa.
- Rentabilidad, que es el beneficio que se obtiene al establecer, recopilar, calcular y analizar los datos del indicador.
- Fiabilidad, que es la confiabilidad de los datos obtenidos para obtener mediciones objetivas.
- Relatividad en el tiempo, es decir, que se pueda comparar en el tiempo para analizar su evolución y tendencias de futuro

El determinar qué se va a medir dentro de la empresa de salud no es tarea fácil, ya que hay un viejo adagio de autor desconocido que dice que: "no todo lo que es importante se mide ni todo lo que se mide es importante." He de allí la importancia de saber qué es lo medular en nuestra organización.

La medición del desempeño es un tópico de suma importancia en la gerencia de las empresas y por lo general va ligada a los factores críticos del éxito empresarial. Estas mediciones forman parte integral del plan de inteligencia empresarial, dicho plan va encaminados a la utilización de información clave para la toma de decisiones. Cordero-Guzmán, D., & Rodríguez-López, G. (2017): "Se confirmó la importancia de soportar las grandes decisiones de las empresas en información integral, confiable y segura, manejada por una arquitectura de Inteligencia de negocios". La información es poder y constituye un elemento importante dentro de toda organización. Estos autores en su propuesta emitida después del análisis de los resultados obtenidos recalcan la importancia del establecimiento de indicadores para una inteligencia de negocios efectiva:

Como elemento referencial adicional, esta propuesta basada en técnicas de Inteligencia de Negocios, requiere que se contemplen las siguientes fases:

- 1) Conocer tanto el perfil como las aspiraciones de los directivos, empleados y clientes, mediante una previa investigación local.
- 2) Enfocarse en los objetivos primarios de la organización.

3) Fijar con precisión las metas e indicadores claves de desempeño por utilizarse en la gestión del negocio.

4) Ajustar los roles operativos, tácticos y estratégicos definidos en la empresa.

5) Evaluar los distintos escenarios y sus variables. Guzmán, D., & Rodríguez-López, G. (2017)

En cuanto a la importancia de la inteligencia de negocios es necesario destacar que un análisis de la competencia basado en escenarios y variables como expresaron Guzmán y Rodríguez en el párrafo anterior es vital. Pinto-López, I. N., & Malcón-Cervera, C. (2018) concluyen en su estudio que: “Los procesos de inteligencia competitiva e inteligencia de negocios se encargan de detectar las amenazas y oportunidades que permitan elaborar un plan estratégico conforme las necesidades de cada organización, la parte táctica corresponde a la inteligencia de negocios y la parte estratégica a la inteligencia competitiva”. Todo sistema de medición debe estar fundamentado en parte en una inteligencia de negocios pensada y adecuada al momento competitivo actual.

De acuerdo con Vargas Moreno, W. P. (2019):

“Los indicadores son las herramientas que aclaran y definen de forma precisa, objetivos e impactos, teniendo en cuenta metas preestablecidas y resultados verificables, diseñados con un estándar, estimando y visualizando el progreso de los procesos u objetivos planteados”.

En relación con la satisfacción del cliente, los indicadores claves de desempeño, aportan grandemente al logro de este aspecto crítico en la supervivencia empresarial. Manzano-Ibarra, M. et. ál. (2019) afirman: “dichos indicadores permiten a las organizaciones evaluar la aplicación de las estrategias operativas, las que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a la vez, que cuantifican el logro de los resultados, y así, incrementar la satisfacción del cliente”.

Las empresas de salud poseen particularidades propias que deben ser contempladas cuando se pretende establecer un sistema de inteligencia de negocio particular al ramo; los indicadores deben ser adecuados a este tipo de negocios para que la toma de decisiones permita el logro de las metas establecidas.

El pretender establecer un sistema de mediciones que funciones para todos los negocios de manera similar no es más que una entelequia. Si bien es cierto que los indicadores en el sector salud tienen sus particularidades, también es cierto con tienen aspectos comunes en general con las otras industrias.

En este estudio el enfoque se direcciona hacia las empresas de salud del sector privado permitiendo así que las particularidades de los indicadores del sector público sean objeto de futuras investigaciones.

La calidad es un factor inherente cuando se analiza el desempeño deseado por toda organización. Acosta, T. B., Morales, J. A. A., & Camejo, L. C. (2019) nos dicen: “La calidad de un

servicio de salud parte del desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales”.

El tablero de mando integral de Kaplan y Norton

Desde la entrada en escena del Tablero de Mando Integral o Balanced Score Card, por Kaplan y Norton en el año 1992, esta herramienta ha sido de suma utilidad para la inteligencia empresarial. Vega Falcón, V., et.ál. (2020):

Kaplan y Norton (1992), conscientes de que los métricos financieros de la actividad empresarial no se adecuaban al nuevo entorno competitivo, deciden realizar un

estudio de investigación sobre un grupo de empresas para explorar nuevos métodos a fin de medir la actividad y los resultados obtenidos. (traducido por el autor).

El estudio de Kaplan y Norton produce una revolución y nos deja la experiencia de que la forma en que medimos el desempeño no es estática, su dinamismo requiere que los indicadores sean revisados periódicamente para garantizar que se está recabando información real y objetiva, la toma de decisiones eficaces depende de esto. En la figura 1 se observa el tablero de mando integral diseñado por Kaplan y Norton.



Figura 1 Tablero de mando integral de Kaplan y Norton,1992

El tablero de mando integral establece las cuatro categorías principales en que se deben establecer indicadores para el logro de las metas empresariales. La regla de oro no escrita en indicadores es que menos, es más, entendiéndose que se debe ser cuidadoso en relación con lo que se va a medir; demasiados indicadores por categoría resultarán abrumadores y confusos para los tomadores de decisiones al momento de interpretar la información.

Ghiglione, F. A. (2021) enfatiza en su estudio que: “Es necesario establecer en forma correcta y objetiva los indicadores de gestión, ya que es la clave para el éxito o fracaso de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y mejora continua.”. No todo lo que se mide es importante ni todo lo importante es medido reza un adagio muy conocido entre estrategas, por lo que una evaluación precisa y pensada es invaluable para el establecimiento de métricos.

Giraldo Molina, C. L. et. ál. (2020) propone que: “Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan hacer bien para cumplir con el objetivo.”

Esta óptica ampliada deja ver que no sólo deben medirse resultados, sino que debe establecerse un sistema de medición capaz de reflejar el avance hacia la meta planificada, lo que hace que los sistemas de mediciones cumplan con distintos objetivos en distintas etapas de los procesos, robusteciendo de esta manera el flujo de información disponible para la toma de decisiones gerenciales oportunas.

David Parmenter, en su libro acerca de indicadores claves de desempeño, hace la distinción de que existen cuatro tipos principales de métricos de desempeño.

Estos se dividen en dos grandes grupos, de resultados y de desempeño. En cada grupo se encuentran dos tipos de mediciones: los claves de resultados, los de resultados, los claves de desempeño y los de desempeño.

Propone también la regla de 10/80/10; la empresa debe contar con un 10% de indicadores claves de resultados, 80% de los de resultados e indicadores de desempeño y un 10% de los claves de desempeño.

Explica que se puede contar con una variedad de indicadores tanto de resultados como de desempeño, pero sólo un 10% de ambos son considerados claves por la empresa y deben ser monitoreados constantemente para alcanzar los resultados esperados. Parmenter, D. (2020).

Gerencia estratégica en las empresas de salud

En el ámbito de las empresas de salud es necesario establecer indicadores que permitan a los gerentes de estos negocios alcanzar las metas deseadas, mediante la toma de decisiones estratégicas eficaces y oportunas.

“El primer concepto científico de estrategia fue propuesto por Kaufmann (1967) como la decisión establecida de antemano para el logro de un objetivo fijado, considerando todas las posibles reacciones del adversario o sistema”. Maldonado-Mera, B. et.ál. (2017)

Las estrategias se seleccionan teniendo en cuenta el impacto y el costo de implementarlas. Las de mayor impacto y menor costo para las empresas, por lo general, se implementan primero. Se debe considerar el propósito de la estrategia a implementar.

Los administradores de empresas de salud deben contar con herramientas que le permitan tomar decisiones acertadas. Para Díaz, C. (2019): “Una de estas herramientas es la gerencia estratégica, la cual puede constituirse en un plan maestro que permite a la gerencia organizar las acciones y decisiones, siendo su principal interés promocionar el desarrollo de la organización”.

Las estrategias se seleccionan con la función que se desea que realicen, considerando el entorno competitivo imperante. Durante su implementación es necesario alinear a todos los niveles de la empresa para tratar de garantizar el éxito respectivo.

Al tomar la decisión de implementar una estrategia determinada es necesario estar al tanto de los posibles efectos que pueda causar en el ambiente competitivo existente al momento de su entrada en el entorno. Es imperativo también estar conscientes de la importancia de la ética y la moral en todas las decisiones que se tomen.

En esta época de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TICs, la visibilidad de las empresas es exponencialmente mayor que en otras épocas y la implementación de una decisión de ética cuestionable, puede tener un efecto perjudicial en el futuro competitivo de la empresa.

González, J. et.ál. (2019) nos dicen en su estudio que: “para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral”.

La gerencia estratégica se convierte en una poderosa aliada de los mandos superiores al ser gestora continua de información relevante relacionada con el mundo competitivo.

Las empresas del ramo de la salud no escapan a los rigores de la competencia en el mercado al que pretenden servir. Las decisiones de selección e implementación de las estrategias con las que se pretende lograr los objetivos y metas, deben ser tomadas de acuerdo con esos mismos estándares éticos y de moral aplicables a las otras industrias.

Sukier, H., et.ál. (2020) aseveran que: “La administración estratégica posibilita a las organizaciones identificar y generar ventajas competitivas, para un desempeño superior y rentabilidad económica sostenida”.

Las empresas de salud se ven obligadas a utilizar las ventajas competitivas para diferenciarse de sus más cercanos competidores, en un ambiente donde los recursos económicos cada vez son más escasos.

Bianchi et ál, (2019) afirman que: “La ventaja competitiva se relaciona más con aspectos organizacionales como son el liderazgo y gestión de cambio en las organizaciones, que con factores

económicos como el producto o mercado”.

Algunos segmentos de negocios en el área de la salud son altamente solicitados en este siglo XXI, sobre todos aquellos que están relacionadas con la estética y la apariencia personal general, en el que las cifras de gastos por los consumidores en esos rubros, se estiman en millones de dólares anualmente.

Toma entonces relevancia el propósito con el que se implementas las decisiones en esta industria y las dimensiones de las estrategias deben ser analizadas a cabalidad.

Es necesario estar claro de lo que se aspira a obtener cuando se implementa una determinada estrategia. La tabla 1 muestra las dimensiones de las definiciones de estrategia.

Tabla 1. Dimensiones de la definición de estrategia.

Dimensiones	Significado de estrategia
Propósito (Pr)	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
Poder (P)	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
Visión global (Vg)	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
Entorno (E)	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
Posicionamiento (Ps)	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
Grupos de interés (Gr)	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
Sujeto (S)	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.
Fuente: Maldonado-Mera, B., et.ál. (2017), Análisis dimensional del concepto de estrategia.	

La etapa del control de las estrategias, así como el tiempo que se pretende implementarlas, debe ser considerado durante el planeamiento estratégico empresarial y las estrategias redimensionadas de acuerdo con las necesidades del negocio y del mercado, basados en la inteligencia de negocios recabada mediante los métricos aplicados por la empresa.

Para la gerencia de las empresas de salud, los métricos establecidos mediante indicadores claves del desempeño y la data arrojada por ellos, pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso al competir en el mercado. Se debe medir acorde con los factores críticos para el éxito y son únicos para cada compañía.

Las decisiones funcionales de las empresas son tomadas con base en las cifras recopiladas por los indicadores. Es función de la gerencia estratégica empresarial, implementar métricos que, al recabar la información, reflejen la realidad actual competitiva de la empresa y contribuyan a potenciar los factores críticos para el éxito y, por ende, al logro de objetivos y metas.

Es imperativo entonces medir lo que en realidad sea clave para la inteligencia empresarial del negocio guiando así la toma de decisiones competitivas. Recuerde que, si algo se hace y es medido, se puede corregir.

Los indicadores claves de desempeño son “aquellos que se enfocan en los aspectos del desempeño organizacional que son considerados los más críticos para el éxito presente y futuro de la empresa”. Parmenter, D. (2020). (traducción del autor).

Estos indicadores claves de desempeño son un extracto ponderado de los factores que son considerados necesarios para el éxito de la empresa y que tienen un impacto mayor que el resto, a juicio de la gerencia.

Una empresa de salud, por ejemplo, puede considerar que los factores necesarios para su éxito en la categoría de cliente podrían ser:

Instalaciones impecables, ambiente cordial, colaboradores amables, buena iluminación de la recepción, revistas de actualidad, sistema cerrado de televisión por cable, precios competitivos, bebidas gratuitas en sala de espera, música instrumental en las áreas de tratamiento y satisfacción completa y total del paciente durante y después de la atención.

La gerencia puede determinar entonces, después de aplicar una encuesta a los pacientes, que el factor crítico de esa categoría, por las respuestas obtenidas, es la satisfacción completa y total del paciente durante y después de la atención en la consulta, por lo que trabajan en establecer una cultura excepcional de servicio en la que se haga todo lo necesario para exceder las expectativas relacionadas con la atención y tratamiento de todos sus pacientes.

Es clave entonces, establecer cuáles son los indicadores claves de desempeño en todas las categorías que la empresa mide.

Las empresas de salud deben entonces establecer métricos en las 4 áreas que contempla el tablero de mando integral de Kaplan y Norton:

- Finanzas.
- Clientes.
- Aprendizaje y crecimiento.
- Procesos internos.

Las empresas por lo general se preocupan por las finanzas y todos los aspectos relacionados con ellas, ya que son los réditos los que le permiten seguir trabajando a lo largo del tiempo; el olvidarse de medir todos los otros integrantes del cuando de mando integral y, por ende, tomar decisiones relacionadas con estos, y que va a producir invariablemente un impacto negativo en todos los aspectos financieros.

Es necesario que se comprenda que el establecimiento de indicadores claves de desempeño es una tarea interna de cada empresa y que, a pesar de que pueden existir semejanzas en lo que se va a medir, cada indicador se basa en un factor crítico para el éxito que es propio de la empresa.

A continuación, se mencionarán algunos indicadores claves de desempeño que pueden ser aplicados a las empresas de salud, luego de haber sido discutidos por el equipo gerencial; este determinará si el indicador es apropiado para ayudar a la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Después de una extensa revisión literaria y consulta a profesionales del ramo de la salud que se desempeñan

en el ámbito de la salud privada, aunado a más de 30 años de experiencia profesional personal en el ámbito de la salud odontológica a nivel privado, se presenta a continuación un total de 17 indicadores claves para el desempeño los cuales pueden ser una guía para el profesional de la salud que aspira a establecer una cultura de inteligencia empresarial en su negocio del ámbito de la salud privada.

Tenga en consideración que no todos los indicadores son razones numéricas, algunos pueden ser cifras totales que por sí solas no proveen de la información que necesitamos para tomar una decisión

El lograr una gerencia estratégica es una combinación de ciencia y arte; cada gerente o equipo gerencial cuenta con habilidades y competencias que agregan valor a la empresa y sus aportes suelen ser de gran valor.

La experiencia y a preparación juegan un papel importante en el diseño de indicadores. En la mayoría de los casos los mejores resultados resultan de equivocaciones que generan un aprendizaje significativo.

La tabla 2 muestra los indicadores que se recomiendan, la manera de calcularlos y la información que brindan.

Tabla 2. Indicadores, cálculo e información relacionada.

Indicador	Cálculo	Información relacionada
1- Paciente no asistió o cancelación tardía	$\frac{(n \text{ pac NA+CT})}{(\text{Total de consultas mensuales})} * 100$	Debe ser menor de 5%, La CT es aquella que no permite agendar a otro paciente
2- Número de días entre consulta inicial y siguiente cita	n días entre consulta inicial y siguiente cita	No debe exceder 7 días laborables
3- Ganancias futuras estimadas	ganancias futuras estimadas	Monitorear semanalmente, estimar ingresos de acuerdo con procedimientos por realizar
4- Porcentaje de aceptación de tratamientos propuestos	$\frac{n \text{ tratamientos aceptados}}{n \text{ presentaciones de caso}} * 100$	Debe ser mayor del 90%, de ser menor denota presentaciones deficientes
5- Porcentaje de pacientes con tratamientos pendientes	$\frac{n \text{ pac con patologías}}{n \text{ consultas}} * 100$	Ver citas rotas y reagendar
6- Porcentaje de pacientes nuevos referidos por pacientes actuales	$\frac{n \text{ pac referidos por pac actuales}}{n \text{ pac nuevos atendidos}} * 100$	Denota sentido de pertenencia de nuestros pacientes actuales
7- Pacientes que dejan el consultorio con cita programada	$\frac{n \text{ pac con cita programada}}{n \text{ pac atendidos}} * 100$	Debe ser 0, Todo paciente se retira de la consulta con con cita.
8- Llamadas perdidas al consultorio	$\frac{n \text{ llamadas no atendidas}}{\text{llamadas al consultorio}} * 100$	Debe ser 0
9- Total de pacientes activos	$\frac{n \text{ pac en los últimos 20 meses}}{n \text{ pac en base de datos}} * 100$	Debe ser lo más cercano al 100%
10- Total de pacientes nuevos al mes	$\frac{(n \text{ pac nuevos atendidos})}{(n \text{ pac atendidos})} * 100$	Indica crecimiento de la consulta

11- Total de ingresos mensuales	total de ingresos mensuales	Deber ir en aumento
12- Total de cuentas por cobrar	total de cuentas por cobrar	Debe ir en descenso
13- Porcentaje de producción por profesional	$\frac{\text{total de ingresos por Dr.}}{\text{total de ingresos}} * 100$	Indica productividad profesional.
14- Porcentaje de pagos a laboratorios	$\frac{\text{total de pagos a laboratorios}}{\text{total de ingresos}} * 100$	Aplica para prácticas que realices tratamientos protésicos, no más del 8%
15- Porcentaje de compras a proveedores	$\frac{(\text{total de pagos a proveedores})}{\text{total de ingresos}} * 100$	No más del 10%
16- Valor del paciente	$\frac{(\text{total de ingresos anuales})}{n \text{ pac atendidos en el año}} * 100$	Indica el valor promedio de nuestros pacientes
17- Porcentaje operativo	$\frac{\text{total de costos operativos}}{\text{total de ingresos}} * 100$	Tan bajo como se pueda lograr sin comprometer calidad, no mayor al 40%
Fuente: Elaboración propia.		

Los indicadores mostrados en la tabla 2 proveen una abundante información para la toma de decisiones. Se da por descontado que toda práctica del ámbito de la salud del siglo XXI debe utilizar algún tipo de programa administrativo. De no ser este su caso, póngase en contacto lo más pronto posible con un proveedor de tecnología.

La información debe estar a su inmediato alcance para la toma de decisiones oportunas. Algunos ejemplos usando los indicadores de la tabla antes mencionada pueden ser: un porcentaje elevado de pacientes que se ausentan puede indicar que hay fallas el recordatorio de citas o que el paciente no está lo suficientemente informado acerca de la importancia de tratar la patología que presenta, Si el

número de días entre la consulta inicial y la fecha de inicio de tratamientos es superior a 7 días, puede indicar falta de capacidad operativa, mal manejo de la agenda o un crecimiento descontrolado de su práctica, de no ser resuelto usted perderá pacientes.

Un número elevado de llamadas perdidas o no contestadas indica la falta de tecnología, falta de entrenamiento del área de recepción o falta de personal. Si el porcentaje de pacientes nuevos al mes disminuye, su práctica no está creciendo.

Si hay profesionales cuyo porcentaje de producción va disminuyendo es hora de tomar cartas en el asunto y ver qué problemas tiene este profesional o el por qué no rinde lo esperado.

Optimizar la producción por metro cuadrado del área de la consulta es un deber de la gerencia.

La toma de decisiones estratégicas en las empresas de salud se ve facilitada por información pertinente y oportuna. De acuerdo con Quimbia Loyo, F. R. (2017):

La inteligencia de negocios (BI) es una solución que se relaciona con los componentes de comercialización, clientes, productos, CIO (Directores de Información) y gerentes, para mejorar sus capacidades operacionales de servicios y cadena de valor con un gran impacto en uso de TI (Tecnología de la Información), en cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, por medio de la cuantificación dichos objetivos apoyándose de los KPI's (indicadores claves de desempeño, inglés Key performance Indicators).

La tecnología y la inteligencia de negocios se convierten en los aliados estratégicos de la gerencia organizacional, el uso de ambas herramientas permite a las organizaciones de salud, alcanzar objetivos y metas, como concluyó el estudio previamente citado.

Las mejoras en el desempeño son un resultado de la utilización de métricos apropiados. Indicadores claves de desempeño son críticos para la toma de decisiones como nos menciona Segura Rodríguez, J. G. (2020):

“Seleccionar los KPI correctos y el número correcto de KPI permite:
(a) Una mejor toma de decisiones,

(b) Mejora el rendimiento en el proyecto, (c) Ayuda a identificar las áreas problemáticas más rápido, (d) Mejorar las relaciones cliente-stakeholder.”

Las empresas de salud, como todo negocio que aspira a generar ingresos y mantenerse competitivo ahora y en el futuro, debe tomar decisiones oportunas y eficaces que le permitan lograr este propósito. Los indicadores claves de desempeño son vitales para las empresas de este campo y serán sus mejores aliados en tiempos de incertidumbre y crisis ya que le permitirán al equipo gerencial tomar las decisiones estratégicas adecuadas para el logro de los resultados que se han propuesto alcanzar. No se puede dejar de tomar en consideración al talento humano como motor propulsor del desempeño. Ríos-Manríquez, M. et. ál. (2019) nos dicen:

“Es entonces que el éxito o fracaso de las estrategias implantadas en las empresas dependen en gran medida del involucramiento del capital humano, de su trabajo en equipo y del liderazgo de sus dueños, directivos o gerentes”. Es menester de toda la gerencia ligar factores críticos de desempeño a talento humano comprometido para el logro de metas y objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

La epistemología de la gerencia empresarial se ha nutrido de los aportes de los pensadores modernos, los cuales, en su búsqueda de la eficiencia organizacional, han demostrado que la inteligencia gerencial y el uso

de métricos apropiados son claves para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Las dimensiones que se miden en el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, sirven de guía a la gerencia estratégica para la toma de decisiones una vez se establezcan los indicadores claves de desempeño en cada una de las mencionadas dimensiones. Las empresas del ámbito de la salud deben seguir las tendencias que se aplican en las otras industrias, adaptándolas al entorno competitivo en el que se desempeñan.

Es clave recordar al establecer métricos que, menos, es más, teniendo siempre presente que lo que se hace y se mide a nivel empresarial, se puede corregir.

El diseño de indicadores claves de desempeño no es tarea fácil, requiere del compromiso de todos los integrantes de la organización y van siempre ligados a los factores críticos para el éxito de la empresa. Las elevadas sumas de dinero que los pacientes gastan en tratamientos cosméticos, incentivan a las empresas de salud a la búsqueda de estrategias que permitan incrementar su participación en este mercado.

La medición del desempeño es un tópico de suma importancia en la gerencia de las empresas y, por lo general, va ligada a los factores críticos del éxito empresarial.

El continuo monitoreo del ambiente competitivo en el que la empresa está inmersa, permite la adaptación de los métricos de acuerdo con los cambios del entorno. En la medida en que los métricos permitan a la empresa volverse líquida, es decir, facilitar que se amolde a los cambios en el medioambiente económico, se facilitará la toma de decisiones de negocios eficaces y oportunas.

La gerencia estratégica se convierte así en un proceso predecible que se beneficia de una cultura de inteligencia de negocios capaz de adaptarse a los vaivenes económicos de un mundo globalizado en el que la volatilidad parece ser la norma y no la excepción.

Se recomiendan futuras líneas de investigación para determinar cuantitativa y cualitativamente aspectos relacionados con las mediciones y los indicadores de mayor impacto utilizados en los consultorios y clínicas de salud privadas



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (BY) Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. (NC) Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. (SA) Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, T. B., Morales, J. A. A., & Camejo, L. C. (2019). Propuesta de dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los especialistas en medicina física y rehabilitación de La Habana. *Panorama Cuba y Salud*, 14(1), 91-98. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=96244>
- Bianchi, C., Mingo, S., & Fernandez, V. (2019). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318305034>
- Cordero-Guzmán, D., & Rodríguez-López, G. (2017). La inteligencia de negocios: una estrategia para la gestión de las empresas productivas. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), 40-48. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5826/582661260004/582661260004.pdf>
- Díaz, C. (2019). Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes. *Dictamen Libre*, (25), 8. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:oGR31TyGSrYJ:scholar.google.com/+gerencia+estrat%C3%A9gica+administraci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2018&as_vis=1
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382021000200087
- Giraldo Molina, C. L., Martín Beltrán, P., & Fernández Ríos, D. M. (2020). Implementación del cuadro de mando integral para la clínica oftalmológica de Cali SA para el periodo 2020-2022 (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali). <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4644/IMPLEMENTACI%C3%93N%20DEL%20CUADRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>
- Sukier, H., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., & Lay Raby, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7380672>
- Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5826/582661258003/582661258003.pdf>
- Manzano-Ibarra, M., Zamora-Sánchez, R., & Medina-Chicaiza, P. (2019). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO APOYADA EN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN. *3C Tecnología*, 8(1). https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-1-TECNO-Ed.-29_Vol.-8_n%C2%BA-1-1.pdf
- Parmenter, D. 2020. *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th Edition. John Wiley & Sons.
- Pinto-López, I. N., & Malcón-Cervera, C. (2018). Inteligencia de negocios e inteligencia competitiva como elementos detonadores para la toma de decisión informada: Un análisis bibliométrico. *RIIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 6(31), 0-0. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-97532018000100001&script=sci_arttext
- Quimbia Loyo, F. R. (2017). Modelo de inteligencia de negocios (BI), para el manejo de indicadores clave de desempeño (KPI) en ventas para la toma de decisiones en los retails de farmacias de la empresa Farmaenlace Cía. Ltda (Master's thesis). <http://repositorio.utn.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7693/1/PG%20577%20TESIS.pdf>
- Ríos-Manríquez, M., López-Mateo, C., & Sánchez-Fernández, M. D. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: Una visión desde el empowerment. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(3), 69-88. <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/914>
- Segura Rodríguez, J. G. (2020). Implementación de dashboards con uso de indicadores para mejorar la productividad del servicio: acondicionamiento de ambientes para actividades productivas en el EP Chorrillos comunes. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6733/1/REP_JUNIOR.SEGURA_IMPLEMENTACION.DE.DASHBOARDS.pdf
- Sosa Rosales, J. S. (2020). Indicadores de gestión del Balanced Scorecard para la alineación de objetivos específicos con objetivos estratégicos en la empresa Smart Engineering. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8374>
- Torres-Salgado, M. K. (2021). Indicadores de desempeño de procesos médicos con alineamiento estratégico en la atención al paciente. *Cirugía y cirujanos*, 89(3), 403-410. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2444-054X2021000300403&script=sci_arttext
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en

Vargas Moreno, W. P. (2019). Definición de estrategia de BI para monitorear el desempeño académico de instituciones de educación media: caso Colegio Liceo Bet-El. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23251/1/DEFINICI%C3%93N%20DE%20ESTRATEGIA%20DE%20BI%20PARA%20MONITOREAR%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20ACAD%C3%89MICO%20DE%20INSTITUCIONES%20DE%20EDUCACI%C3%93N%20MEDIA%20CASO%20COLEGIO%20LICEO%20BET-EL.pdf>

Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/123456789/1381/1/11667-Article%20Text-43177-1-10-20200511%20%283%29.pdf>