



**Mario Utrilla Trinidad**  
Director del Máster de  
Gestión y Dirección de  
Clínicas Dentales  
Secretario General de  
la Sociedad Española  
de Gerencia y Gestión  
Odontológica (SEGGO)

marioutrillatrinidad@  
hotmail.com

## Reducción de costes innecesarios e incremento de la calidad asistencial

Se considera que el ejercicio privado de la Odontología es una profesión con unas normas y un código deontológico singular y a la vez un negocio o actividad económica regido por las leyes del mercado. Se debe respetar dicho código deontológico en todas las clínicas dentales, independientemente de si son gestionadas por un odontólogo/estomatólogo o por un empresario ajeno a nuestra profesión. Igualmente se deben respetar las leyes del mercado y emplear técnicas empresariales aplicadas a nuestra actividad económica.

En mi opinión, es un error separar ambos conceptos: Odontología y Empresa. Si los ponemos en una balanza, debe estar equilibrada y no prevalecer uno sobre el otro. Seremos los mejores profesionales de la Odontología, cualificados y capacitados técnica y científicamente; y del mismo modo seremos los mejores empresarios.

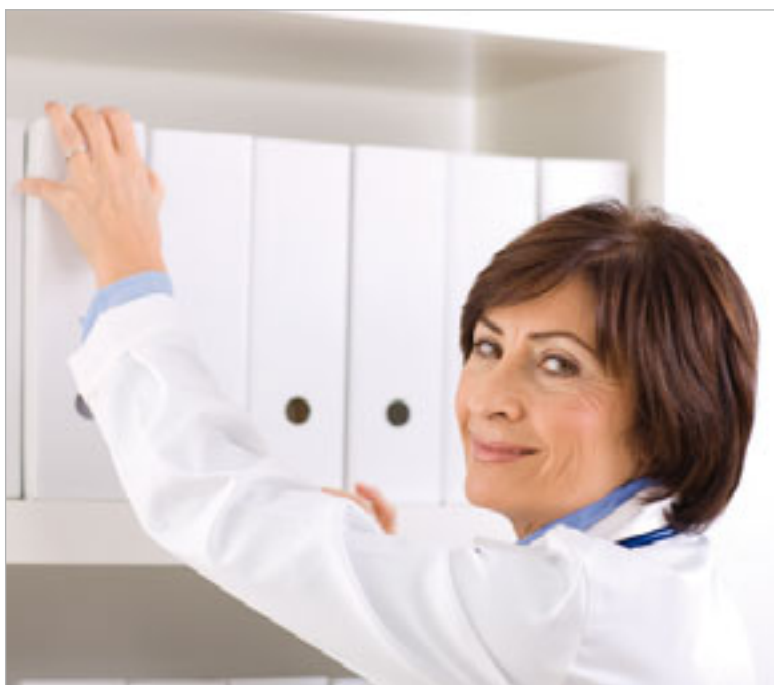
En el pasado, las técnicas de mejora de calidad y rendimiento se centraban exclusivamente en mejorar directamente el servicio a los pacientes (“hacer lo mejor para el paciente”), considerando eventuales ventajas financieras como algo interesante, pero no necesario. El contexto económico actual establece como necesaria una nueva filosofía de acercamiento a la calidad sanitaria, en la que la reducción de costes innecesarios fuese la base principal

para mantener o mejorar la calidad sanitaria. La prioridad es mantener la calidad reduciendo costes.

### Identificar y eliminar gastos innecesarios

Noriaki Kano, experto en diseño de procesos y mejoras de calidad, define tres vías alternativas para

**La gestión eficiente de una clínica dental ha de pasar por prestar una salud de calidad y por hacerlo sin malgastar recursos**



mejorar la calidad y aumentar el valor de un producto o servicio:

- **Vía 1:** eliminar los problemas de calidad producidos por no satisfacer las expectativas del paciente.
- **Vía 2:** reducir significativamente los costes manteniendo o incrementando la calidad.
- **Vía 3:** aumentar la satisfacción del paciente proporcionando productos o servicios percibidos como excepcionalmente valiosos.

Las mejoras de calidad en el entorno sanitario se han centrado siempre de forma casi exclusiva en las vías 1 y 3. Las grandes posibilidades de la segunda vía, reducir significativamente los costes manteniendo o incrementando la calidad, es prioritario en la actual situación de crisis económica que atravesamos.

Es necesario un cambio radical de pensamiento para entender que la estrategia a buscar no es una simple reducción de gastos, que es percibida como un proceso en general arbitrario y probablemente dañino.

El enfoque correcto para establecer estrategias de ahorro es centrarse en detectar los gastos innecesarios. En teoría, hacer que no se malgaste nada y que todos los sistemas trabajen de la forma más eficiente posible.

El primer paso a dar es desarrollar un portafolio de proyectos de reducción de costes innecesarios como vía para lograr el objetivo de reducir los gastos hasta en un 3%.

El término “dólares verde oscuro” se refiere a una definición de los objetivos de ahorro claramente documentables y medibles frente a los “dólares verde claro”, que definen zonas donde no es posible medir o definir posibles ahorros.

El segundo paso será detectar de forma fiable la incidencia y el valor del ahorro conseguido. La detección clara de los resultados de estos proyectos es importante para satisfacer la percepción por parte de todas las partes implicadas, tanto el personal como el departamento financiero y hasta los propios pacientes.

El tercer paso consistirá en emplear diferentes metodologías y técnicas que permitan transformar los “dólares verde claro” en “dólares verde oscuro”, integrando el ahorro de costes innecesarios en las estrategias de gestión mediante técnicas de acción orientadas a trabajar en todos los niveles de la clínica dental.

En resumen, la gestión eficiente de una clínica dental ha de pasar no solo por prestar una salud de calidad, sino también por hacerlo sin malgastar recursos. Si esta afirmación ha sido siempre cierta, en una época de crisis y dificultades económicas como la

actual, su consecución se transforma en una necesidad prioritaria. ■



## BIBLIOGRAFÍA

1. Institute for Healthcare Improvement (IHI). Increasing Efficiency and Enhancing Value in Health Care-Ways to Achieve Savings in Operating Costs per Year 2009.
2. Utrilla M. Manual de Contabilidad en Odontología. Editorial Bellisco 2010.
3. Utrilla M, Viñals P, Carralero I. Gestión en Odontología. Editorial Bellisco 2010.
4. Utrilla M. El dentista, pieza clave de la gestión dental. Dental Practice Report 2011; 6 (5): 30-34.
5. Utrilla M. Planificación estratégica, elemento imprescindible de la gestión. Dental Practice Report 2012; 7 (5): 18-20.
6. Utrilla M. Odontología de la crisis económica al bienestar profesional. Medical Economics 2013; 184: 5