



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN**

**“Diseño de un Tablero de Comando Integral para un Hospital de acuerdo a las estrategias definidas.”**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentada por:

**Mariana Rocio Ubilla Gavilanes**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Año : 2005**

## **AGRADECIMIENTO**

En el lapso de mi vida Dios ha sido muy generoso conmigo porque ha puesto a personas maravillosas en mi camino que de una u otra forma han enriquecido mi ser por esa razón mi agradecimiento especial es par él, ese ser Divino que me ha dado aliento y ha iluminado mi vida y mi alma día a día.

Entre esas personas están mis amigos principalmente a María Verónica, hermanos y familiares pero sobre todo a mis padres para los cuales no me alcanzarían las palabras para agradecer de forma infinita por ser esos seres incondicionales que me han apoyado toda mi vida, los cuales han sabido encaminarme con sus consejos, cariños y ejemplos y sin duda alguna todo lo que soy en esencia se lo debo a ellos.

Como no agradecerle este logro a mí esposo quién me ha acompañado en estos últimos cuatro años de mi carrera y que con dureza y afecto me ha ayudado y levantado en los momentos que más lo he necesitado y me hace entender día a día que lo que uno desea conseguir se lo debe ganar con esfuerzo.

También deseo agradecer al Ing. Roberto de la Cruz, Director de Tesis por sus conocimientos y tiempo prestado para poder elaborar de manera exitosa este trabajo.

# **DEDICATORIA**

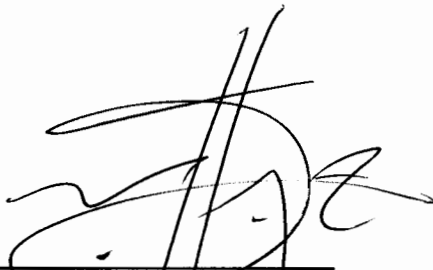
**A DIOS**

**A MIS PADRES**

**A MI ESPOSO**

**A MI HIJA**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



---

Ing. Pablo Álvarez Z.  
DIRECTOR DEL ICM  
PRESIDENTE



---

Ing. Roberto De La Cruz  
DIRECTOR DE TESIS



---

Ing. Cristian Mera G.  
VOCAL



---

Ing. Jorge Fernández R.  
VOCAL

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



---

Mariana Rocio Ubilla Gavilanes.

## **RESUMEN**

El trabajo de tesis presente trata el diseño de un Tablero de Comando Integral para un Hospital el cual fue desarrollado de acuerdo a las estrategias definidas por la misma organización, a través de la automatización de la información se analizan indicadores los mismos que mediante un sistema de alerta permite tomar decisiones en forma oportuna de hacia donde debe de ir la empresa y mejorar los servicios ofrecidos por la Institución.

En el primer capítulo, se trata la definición de los conceptos básicos necesarios para poder empezar el Tablero de Comando Integral como lo son: misión, visión, objetivos, estrategias, comunicación, retroalimentación y aprendizaje y ambiente de control.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis de los factores que constituyen el entorno interno y externo de una organización y cómo influye en la misma.

Una vez claros estos factores se definen las estrategias según causa y efecto del Hospital Regional.

En el tercer capítulo, se clasifican las medidas que forman parte del Tablero de Comando Integrado las cuales son Cumplimiento General, perspectiva, factores críticos, indicadores y datos y se crea cada una de estas medidas para el Hospital.

En el capítulo cuatro se ponen en práctica todos los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores y se elabora el Tablero de Comando Integrado para el Hospital en cada una de sus perspectivas (financiero, cliente proceso y recursos humanos) y se analizan los resultados para una mejor interpretación del diseño.

Y finalmente, en el capítulo cinco se presentan la conclusión y recomendación del Diseño del Tablero de Comando Integral.

## ÍNDICE GENERAL

	Pag.
RESUMEN	II
INDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
1. MARCO TEORICO BASICO .....	3
1.1.Misión.....	5
1.2.Visión.....	7
1.3.Objetivos.....	9
1.4.Estrategias.....	11
1.5.Comunicación.....	13
1.6.Retroalimentación.....	14
1.7.Ambiente de Control.....	15



## **CAPITULO 2**

<b>2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO.....</b>	<b>17</b>
2.1. Entorno Externo.....	17
2.1.1. Factores Económicos.....	18
2.1.2. Factores Políticos Legal.....	19
2.1.2.1 Legal.....	19
2.1.2.2 Político.....	19
2.1.3. Factores Socio-Económico.....	20
2.1.3.1. Sociológico.....	20
2.1.3.2. Cultural.....	21
2.1.3.3. Demográfico.....	21
2.1.3.4. Medio Ambiente.....	22
2.2. Factores Tecnológicos.....	22
2.2.1. Cliente.....	23
2.2.2. Proveedores.....	24
2.2.3. Competidores.....	24
2.2.4. Aspectos Sociopolíticos.....	24
2.2.5. Tecnologías.....	25

## **CAPITULO 3**

<b>3. CLASIFICACIÓN DE MEDIDAS.....</b>	<b>29</b>
---	-----------

3.1. Cumplimiento General.....	31
3.2. Perspectivas.....	32
3.2.1. Perspectiva Cliente.....	34
3.3.2. Perspectiva Financiera.....	35
3.3.3. Perspectiva Proceso Interno.....	37
3.2.4. Perspectiva Recursos Humanos.....	39
3.3. Factores Críticos.....	41
3.4. Indicadores.....	42
3.5. Datos.....	43

## **CAPITULO 4**

<b>4. ELABORACION DEL TABLERO DE COMANDO .....</b>	<b>46</b>
4.1. Dar Nombre al Tablero.....	46
4.2. La Mision.....	47
4.3. La Vision.....	47
4.4. El Cumplimiento General y las perspectivas.....	48
4.5. Puntajes.....	54
4.6. Responsabilidades.....	56
4.7. Herramientas.....	56
4.7.1. Entrevistas.....	56
4.7.1.1. Características del entrevistado.....	57
4.7.1.2. Característica de la Entrevista.....	57

4.7.1.3. Cuestionario.....	57
4.7.2. Encuestas.....	59
4.7.2.1. Características del Encuestado.....	59
4.7.2.2. Características del encuestador.....	60
4.7.2.3. Cuestionario.....	60
4.8. Tablero de Comando según Perspectivas.....	61
4.8.1 Tablero de Comando Cliente.....	61
4.8.2. Tablero de Comando Financiero.....	62
4.8.3. Tablero de Comando Proceso.....	63
4.8.4. Tablero de Recursos Humanos.....	64

## **CAPITULO 5**

<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>
----------	--	-----------

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFIA**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Ambiente de Control.....	4
Figura 1.2	Modelo para definir la visión.....	8
Figura 1.3	Elementos para la elaboración del Tablero de Comando.....	16
Figura 2.1	Factores del Entorno Externo.....	18
Figura 2.2	Factores del Entorno Interno.....	23
Figura 2.3	Estrategias según causa efecto.....	27
Figura 3.1	Clasificación de medidas.....	30
Figura 3.2	Perspectivas del Tablero de Comando Integral.....	32
Figura 3.3	Vinculación de la Perspectiva.....	33
Figura 3.4	Perspectiva Cliente.....	34
Figura 3.5	Perspectiva Financiera.....	35
Figura 3.6	Perspectiva del Proceso Interno.....	37
Figura 3.7	Perspectiva de Recursos Humanos.....	39

## ÍNDICE DE TAB LAS

Tabla 1 Perspectiva cliente.....	35
Tabla 2 Perspectiva Financiera.....	37
Tabla 3 Perspectiva Proceso Interno.....	39
Tabla 4 Perspectiva Recursos Humanos.....	41
Tabla 5 Color de Puntos.....	55
Tabla 6 Tablero perspectiva cliente.....	62
Tabla 7 Tablero perspectiva financiero.....	63
Tabla 8 Tablero perspectiva proceso.....	64
Tabla 9 Tablero perspectiva recursos humanos.....	65

## INTRODUCCION

El Tablero de Comando Integral es una herramienta de control que permite a través de un sistema de alarma y alertas identificar cualquier desvío que se produzca de los objetivos estratégicos planteados por la organización.

Para diseñar un Tablero de Comando es necesario realizar la definición de metas y objetivos que la empresa se propone alcanzar en el largo plazo denominado en forma conjunto como "Visión", pero para alcanzar la Visión se requiere de Estrategias y Planes de Acción.

Por lo cual podemos decir que un Tablero de Comando cuidadosamente elaborado es básicamente la descripción de la Estrategia que adopta la empresa para alcanzar su Visión.

Esta Estrategia incluye a todos los miembros de la empresa, quienes de alguna manera u otra se involucran en el proceso de diseño, construcción y operación de Tablero.

Una vez implementado el Tablero de Comando Integral se convierte en una poderosa herramienta comunicativa que permite incorporar comentarios,

opiniones de cualquier naturaleza y sector de la empresa que ayuden a alcanzar las metas mencionadas.

En forma general podemos decir que un tablero de comando integral opera combinando el uso de cuatro Perspectivas y el sistema de puntajes que contiene el esta herramienta tiene por objetivo resaltar los puntos críticos a través de colores donde las empresas debe esforzarse en obtener resultados sobresalientes y mejorar.

# CAPITULO 1

## 1. CONCEPTOS BASICOS

El Tablero de Comando es un concepto y una metodología que ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos planteados y a direccionar sus esfuerzos. La idea de utilizar el tablero de comando integral en la gestión empresarial ha crecido considerablemente desde que fue presentada en 1992. La razón es que cada vez más, en materia de información, los ejecutivos necesitan algo más que los informes contables que fueron utilizados hasta ahora.

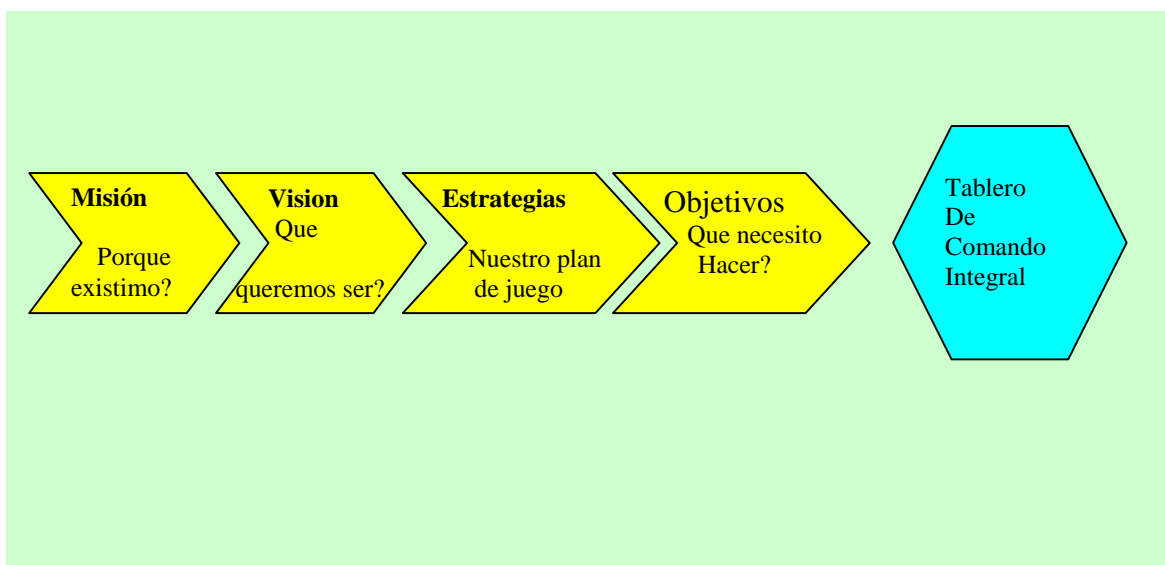
Un Tablero de Comando debe sustentarse con la siguiente estructura:  
Primero la definición de la misión de la organización.

Segundo determinar las metas y objetivos que la empresa se propone alcanzar en el largo plazo, denominados en forma conjunto como "Visión".



Tercero las estrategias las cuales pueden estar segmentadas en varias perspectivas donde la clasificación mas usada es la propuesta originalmente por Kaplan y Norton : Económico-Financiero, Clientes, Procesos Internos y Recursos Humanos (esto es flexible y hay numerosas empresas que agregan o quitan Perspectivas a esta clasificación) .

Y finalmente los objetivos, que son metas cuantitativas y una forma de expresar numéricamente la Estrategia que la empresa se dispone a seguir para alcanzar la Visión.



**FIGURA 1.1 AMBIENTE DE CONTROL**

En este capítulo se tratará los conceptos básicos de administración estratégica los cuales son: misión, visión, objetivo, estrategias de comunicación, retroalimentación-aprendizaje y el ambiente de control en una empresa y la relación directa que tienen con el tablero de comando integral.

### 1.1. Misión

La misión es considerada según los siguientes autores de la siguiente manera:

William Stanton

**Indica a que cliente se atiende, que necesidades satisface y que productos ofrece; esta declaración generaliza los límites de las actividades de la organización. Esta declaración no debe ser muy extensa. La Misión se expresa con palabras orientadas al cliente.**

Shoel Guiltman

**Es una declaración del propósito fundamental de la organización y, como tal, proporciona una respuesta a la pregunta: En que negocio estamos? Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es**

**sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente**

Pearce nos dice que misión es

**Una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.**

Tomando como bases estos conceptos podemos decir que el propósito de definir la misión es de desarrollar un concepto en la cual se establezca en forma clara las características de la empresa y el papel para el cual fue creada y desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas por ejemplo:

Para un hospital la misión será la siguiente:

"Hospital Regional a través de servicios de calidad contribuye a mantener la salud y bienestar de los Ecuatorianos"

A pesar de que la misión es un dato que se ingresa en el tablero de comando que mantiene relación con la visión porque realizar una retroalimentación donde se comprueba si el resultado que se desea

obtener es compatible y contribuye a la materialización de las metas en la organización.

## 1.2 Visión

Según Loranca "la visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos."

Pearce define a la visión como "la imagen o situación deseada que la organización proyecta en un futuro."

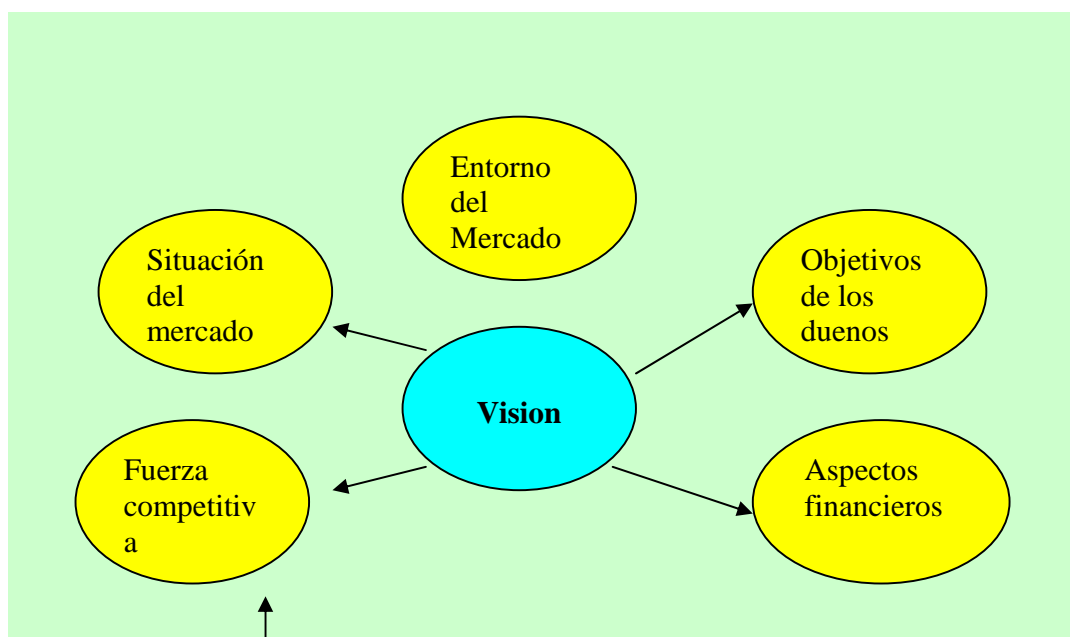
Segun Guiltman

**La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene una perspectiva estratégica y no operativa. Es, una clase de guía invisible; el basamento de la motivación empresarial, y establece la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.**

La visión es muy importante razón por la cual el grupo de trabajo que discuta este tema debe llegar a un acuerdo y la forma apropiada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, comenzando con los mas altos directivos de la empresa e incluyendo aquellos que tienen alta influencia dentro de la misma; una vez obtenida esta información comenzar a evaluarla y determinar sus fortalezas,

debilidades, amenazas y oportunidades para conocer su situación presente y entorno.

Un modelo que ayuda a definir la visión es la siguiente:



**FIGURA 1.2 MODELO PARA DEFINIR LA VISION**

Se busca el trabajo de discusión sobre todos estos aspectos y se documenta; por ejemplo, un tema que no puede dejar de analizarse es la evolución tecnológica y como esta afectara a la empresa. Otro aspecto es la creciente tendencia a que los productos y servicios que demandan los clientes sean personalizados. También la creciente tendencia a producir la fragmentación de los mercados esta trayendo

problemas u oportunidades a numerosas empresas y otros temas mas.

Es necesario definir la visión para que todos tengan una perspectiva clara de donde desea llegar la organización y de esta manera los miembros de la misma tengan un objetivo común. Es indispensable que este bien definida porque puede ser de mucho riesgo ya que desviara los objetivos de la empresa a largo plazo.

Un ejemplo de la visión para el Hospital Regional será la siguiente:

"Hospital Regional ofrece servicios para mantener el bienestar de los habitantes del Ecuador, con oficinas en Guayaquil, Quito, Manta y Ambato, Quevedo y Tena."

Para el tablero de comando es primordial la visión de la empresa ya que a través de su metodología de trabajo permitirá monitorearla y asegurarse que este en ese camino en todo momento.

### **1.3 Objetivos**

Segun Shoel Gultman establece que los objetivos son "declaraciones de propósito de desempeño mas importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr". Por lo general se especifican en términos

de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

Para Pearce los objetivos son "los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión."

Entonces podemos decir que los objetivos son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

La Hospital Regional, definió uno de sus objetivos: "Constituir un hospital a nivel regional de servicios de calidad y competitiva".

Es necesario determinar los objetivos a corto y largo plazo para poder poner a trabajar nuestro tablero de comando integral el cual a través de un despliegue visual de luces de colores nos va a indicar si los mismos son alcanzados.

## 1.4 Estrategia

Pearce define a las estrategias "como el conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados."

Shoel Guiltman define a la estrategia

**Como acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos a largo plazo. Estas se basan en:**

- **Todos los cambios en el conjunto de mercados, a los cuales servirán.**
- **Todos los cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.**

La Estrategia se compone de reglas, eventos y decisiones que necesita la empresa para cambiar de la situación presente a la definida en la Visión. El punto central de toda Estrategia es crear las condiciones para que la empresa pueda adquirir una condición competitiva duradera sobre sus rivales. Continuando con el mismo caso del hospital, las estrategias pudieran ser:



- Conocer las ofertas y demandas de los servicios de salud en las Regiones
- Mercadear agresivamente en las tres regiones (costa, sierra y oriente).
- Consolidar el prestigio del hospital.
- Diseñar nuevos servicios o innovar en los ya existentes.

Una forma de llevar a cabo el proceso de definición de la Estrategia es pedir a los participantes que describan las reglas generales que deberían adoptar la empresa para alcanzar los objetivos que señala la Visión dividiendo la empresa en cuatro perspectivas desde las cuales se podían evaluar la actividad total de la empresa. Estas perspectivas se podían evaluar la actividad total de la empresa. Estas perspectivas son: Económico-Financiero, Clientes, Proceso Interno Y Capacitación e innovación.

La perspectiva Económico Financiera reúne, más o menos, la batería tradicional de indicadores que provienen del área contable. En cambio, las otras tres perspectivas se concentran en el desarrollo de indicadores no tradicionales que representan activos "intangibles" de la empresa, y que son críticos para el mantenimiento y desarrollo del éxito empresarial en el largo plazo por ejemplo:

- Económico: que aporta esta organización a sus accionistas?
- Clientes: como nos ven nuestros clientes?
- Procesos Internos: cuales son los procesos internos en los que debemos ser sobresalientes?
- Recursos Humanos: como aprenderemos y mejoraremos?

El tablero de comando integral nos va a permitir ver como las estrategias orientadas de acuerdo a la división de la empresa en las cuatro perspectivas se trasladan en acción, gestionando la misma a través de la relación causa efecto, vinculado al logro de objetivo a través de indicadores.

### **1.5 Comunicación**

Una vez que los pasos previos han sido completados tenemos que comunicar la misión, visión y estrategias ante la Dirección y Administración para su aprobación; una vez aprobado es importante que todo el personal de la empresa sea notificado lo cual se lo puede realizar mediante la entrega de material de lectura y documentación que provea información explicativa.

### **1.6 Retroalimentación y aprendizaje.**

Una vez establecidos los objetivos y comunicado a la organización el ciclo se renueva permanentemente, dando lugar a mejor conocimiento y mejoras en el nivel de gestión de la empresa.

El proceso de aprendizaje pone especial énfasis en desarrollar la capacitación del personal a mediano y largo plazo en los asuntos relacionados con la organización.

En los últimos años, dada la velocidad de los cambios en las sociedades y las organizaciones, el conocimiento es un proceso que agrega valor a la empresa que apoya temporalmente a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos.

### **1.7 Ambiente de control.**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los

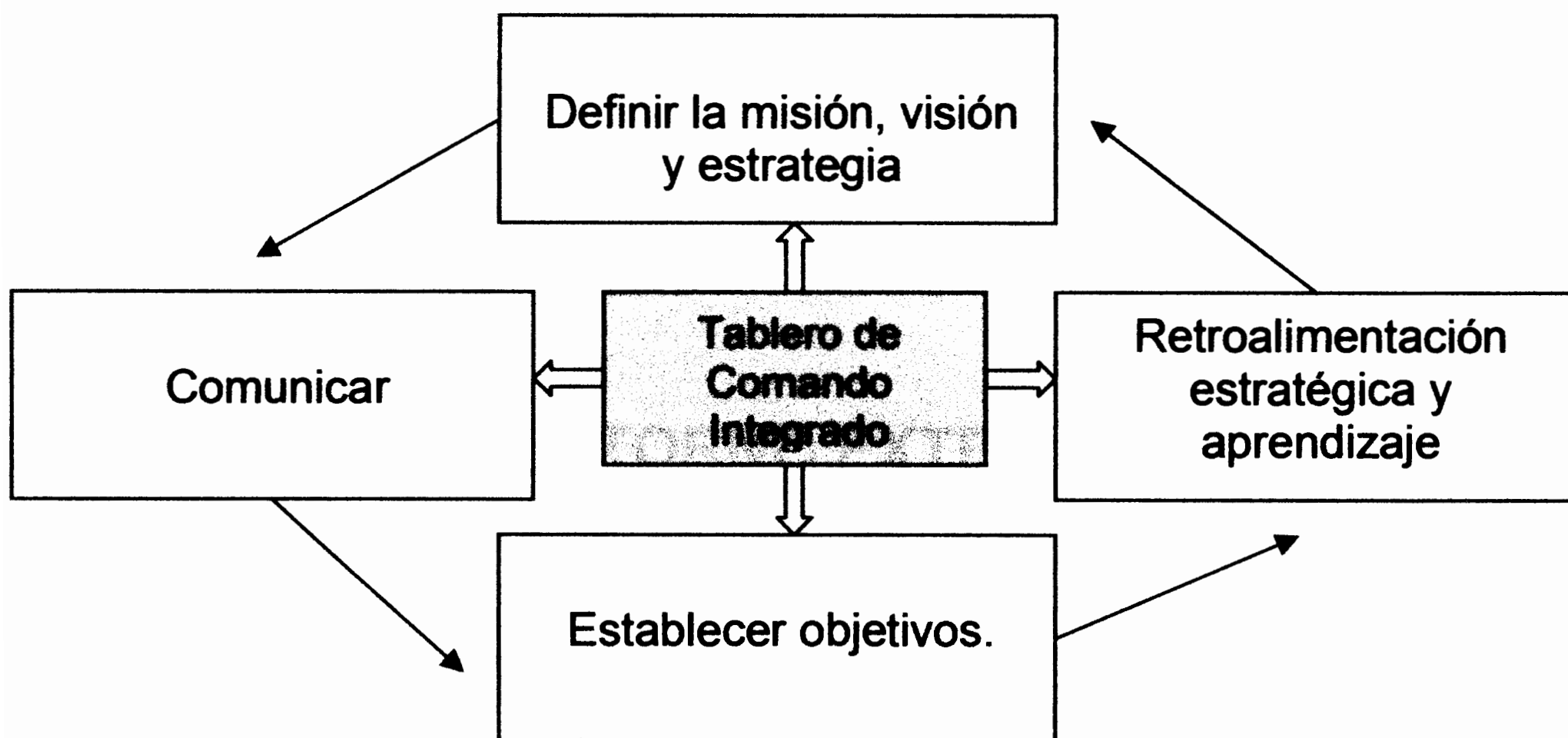
principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente determinar la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Por lo tanto el tablero de comando se va a constituir en una herramienta efectiva que va a permitir mejorar el ambiente de control para la empresa porque va a ampliar la visión a indicadores no financieros realizando mediciones que nos dará como resultado una mejor toma de decisiones y monitoreo de la organización para alcanzar las metas trazadas.

Entonces podemos concluir que un tablero de comando integral bien elaborado constituye la descripción de estrategias, metas y objetivos para alcanzar la visión de la organización donde el ciclo se renueva permanentemente, dando lugar a mejor conocimiento y mejoras en el nivel de gestión de la empresa.

Gráficamente la podríamos establecer de siguiente manera:



### 1.3 ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO

## **CAPITULO 2**

### **2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO.**

El Tablero de Comando puede ser una herramienta crucial para iniciar un camino de alta competitividad pero antes de automatizar la información tenemos que evaluar la empresa para poder entender su comportamiento crear estrategias y estar preparado para las decisiones futuras, para esto debemos de analizar el entorno de la empresa el cual esta dividido en:

Entorno externo

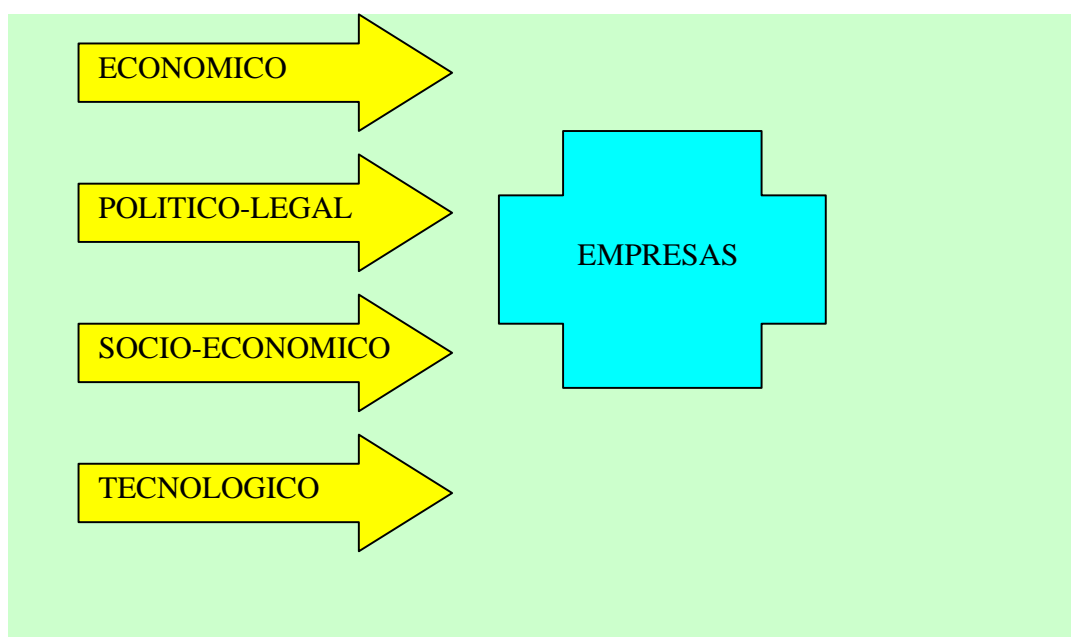
Entorno interno.

En este capitulo trataremos los elementos de cada uno de los entornos y lo mas importante que son al tomar una decisión.

#### **2.1 Entorno externo.**

El entorno externo es definido como el conjunto de factores económicos, políticos-legales, socio-económicos y tecnológicos, que

influyen en todos los aspectos de la empresa y en todas las empresas por igual. Los podemos describir de la siguiente manera:



**FIGURA 2.1 FACTORES DEL ENTORNO EXTERNO**

### **2.1.1 Factores Económicos**

Comprende el marco económico en general, incluyéndose el resto de organizaciones económicas, el grado de planificación económica, el sistema financiero, las políticas fiscales, dotación de infraestructuras, las características del consumo, etc.

Ejemplo: La inflación del país la cual influye en la economía de

las empresas porque aumenta los costos de la materia prima e insumos y esto afecta en el precio del producto terminado.

## **2.1.2 Factores Políticos-Legales:**

### **2.1.2.1 Legal.**

Implica la consideración de la naturaleza del sistema legal, jurídico, administrativo y fiscal: jurisdicción, legislación específica sobre las organizaciones, etc.

Ejemplo: Los impuestos que tienen que pagar las empresas al fisco según sea su actividad económica les permiten una mayor o menor actuación en las leyes del mercado y de la competitividad

### **2.1.2.2 Político**

Supone como se configura el sistema y el poder político en la sociedad poderes públicos, partidos políticos, climas sociales, etc.



Ejemplo: Depende de como se estructure el Estado según el sistema político imperante (Poderes Públicos, Autonomías, libertades y derechos, etc.) y del papel concedido a los grupos de presión, sindicatos, etc.

### **2.1.3 Factores Socio-económicos:**

#### **2.1.3.1 Sociológico**

Se contempla la naturaleza de la organización social, estructuras, clases y movilidad entre las mismas, existencia de instituciones sociales, valores sociales, etc.

Ejemplo la estructura sociológica que presentan determinado sistema en cuanto a la familia, la incorporación de la mujer al trabajo, la tercera edad, la educación, el nivel cultural de la población, de la percepción, de los problemas sociales, entre otros aspectos que influirán en comportamiento de la sociedad en su conjunto.

### **2.1.3.2 Cultural**

Comprende todos aquellos antecedentes históricos, ideológicos, de valores y normas de la sociedad y aquellos aspectos que definen la naturaleza de los sistemas e instituciones sociales.

Ejemplo: En una sociedad en un momento determinado supone un estilo de vida que se manifiesta en actitudes y expectativas ante la religión, la política, los problemas sociales, la calidad de vida, demanda cultural (ocio, moda, deportes, viajes, estética, arte, etc.) que suponen diferentes comportamientos de los ciudadanos (potencial consumidores).

### **2.1.3.3 Demográficos.**

Incluye cual es la naturaleza de la población en cuanto a recursos humanos, cantidad, distribución, estratificación, edad, sexo, concentración, urbanización, etc.

Ejemplo: Dependiendo de cual sea el tamaño de la población, las tasas de natalidad y mortalidad, la estructura de edad, la estructura familiar y los

movimientos de población, la empresa tendrá un tipo u otro de demanda según cuales sean y cómo sean sus potenciales clientes.

#### **2.1.3.4 Medio Ambientes**

Comprende la naturaleza, calidad, cantidad y disponibilidad de los recursos humanos, las condiciones geográficas, climáticas, etc.

Ejemplo: La escasez de recursos y la degradación medio ambiente natural influye en la regulación de la asignación (restricción) y uso de recursos, el desarrollo de procesos o el empleo de productos que tienden a mejorar la calidad y un mayor bienestar social.

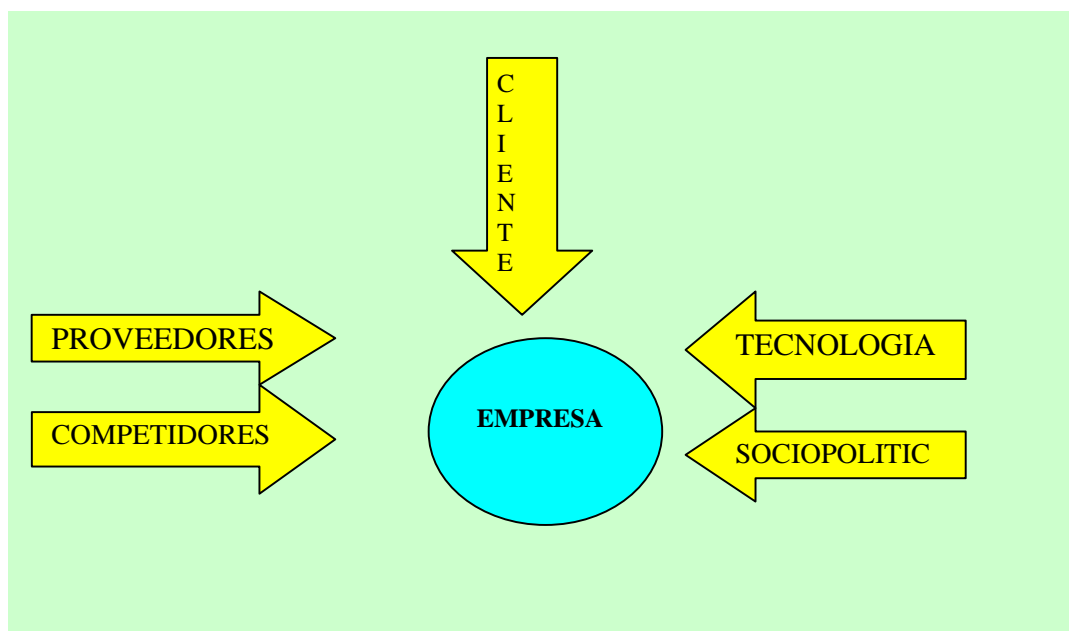
#### **2.1.4 Factores Tecnológicos**

Se refiere al nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos, así como a la capacidad de la comunidad científica para desarrollar nuevas aplicaciones.

Ejemplo: Dependiendo del grado de acceso de las empresas a la tecnología, tendrán mayor o menor capacidad competitiva.

## 2.2 Entorno Interno.

El entorno interno es aquel que está integrado por aquellas otras organizaciones, instituciones, entidades e individuos con los que la empresa interactúa directamente; esto es, el conjunto de factores del entorno que afectan de modo particular a un conjunto de empresas del sector o rama de actividad en que actúa la empresa. Destacamos:



**FIGURA 2.2 FACTORES DEL ENTORNO INTERNO**

### **2.2.1 Clientes**

Es la persona que utiliza con frecuencia los servicios de una empresa. Como clientes vamos a considerar tanto los usuarios finales y los distribuidores.

### **2.2.2. Proveedores**

Son las personas o empresa que provee o abastece de recursos y factores reproductivos (materiales, equipos, servicios) necesarios para un fin.

### **2.2.3 Competidores**

Considerándose como competidores a las empresa que aspiran el mismo mercado y que producen productos iguales o sustitutos. Vamos a tener competidores directos e indirectos (frente a clientes y frente a proveedores).

### **2.2.4 Aspectos sociopolíticos**

Directamente referidos a la organización y a su actividad: normas sobre la actividad y los productos

(intervención en el sector), actitud hacia la empresa y sus productos, relación con los sindicatos, mercado de trabajo, etc.

### **2.2.5 Tecnología**

Conjunto de procedimiento e instrumentos industriales que se utilizan para la obtención y el desarrollo de productos (demanda tecnológica y de nuevos productos).

Ahora que ya conocemos los factores que afectan a la organización y tenemos una visión "balanceada" de todas las áreas del negocio tenemos que capturar la información que ha sido identificada. Es importante señalar que cuando creamos un Tablero de Comando la información capturada y disponible no necesariamente viene lista para ser usada por el software del Tablero.

La información interna relacionada con la actividad económica y operativa de la empresa permitirá alimentar el Tablero con regularidad según intervalos de tiempo predefinido que se realicen actividades.

Los datos externos relacionada con los factores políticos, económicos, etc tienen otro tratamiento porque si bien no llegan a constituir mas del 10% de

la información que toma el Tablero pueden ser muy estratégicos, es decir que esta información, al mismo tiempo que mínima, es crítica.

Teniendo toda esta información podemos tratar temas como: rentabilidad en el corto y largo plazo, armas que adoptara la empresa para competir, tales como precio o cumplimiento de entregas, el tipo de organización interna (Jerárquica o funcional) y por lo tanto el tipo de capacidades que deben fomentarse y estimularse puertas adentro; en el cuadro a continuación se muestra las estrategias necesarias para obtener rentabilidad las cuales están relacionadas con las perspectivas a través de una cadena de causa efecto, e l mismo que se leerá de abajo hacia arriba.

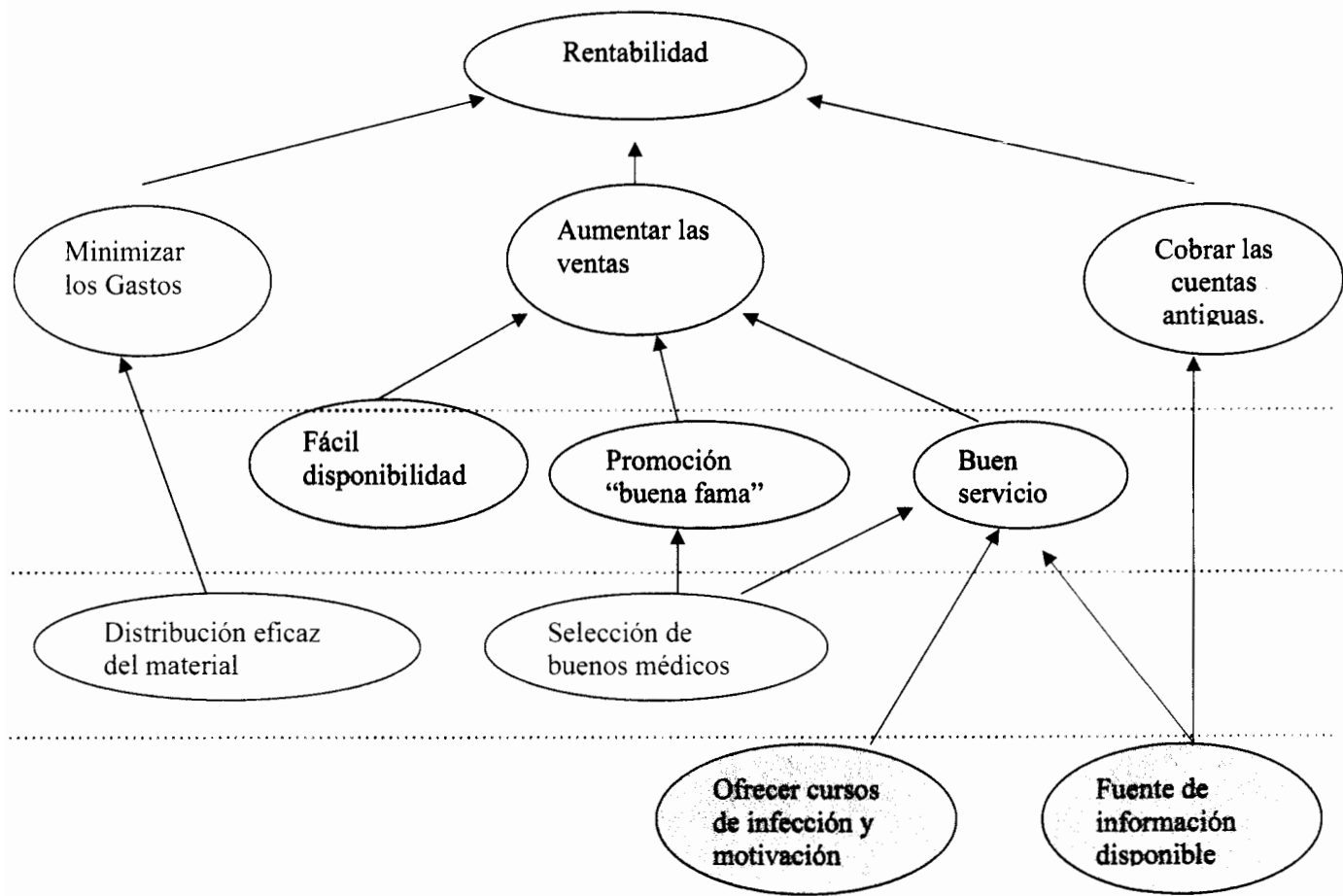


FIGURA 2.3 ESTRATEGIAS SEGÚN CAUSA - EFECTO



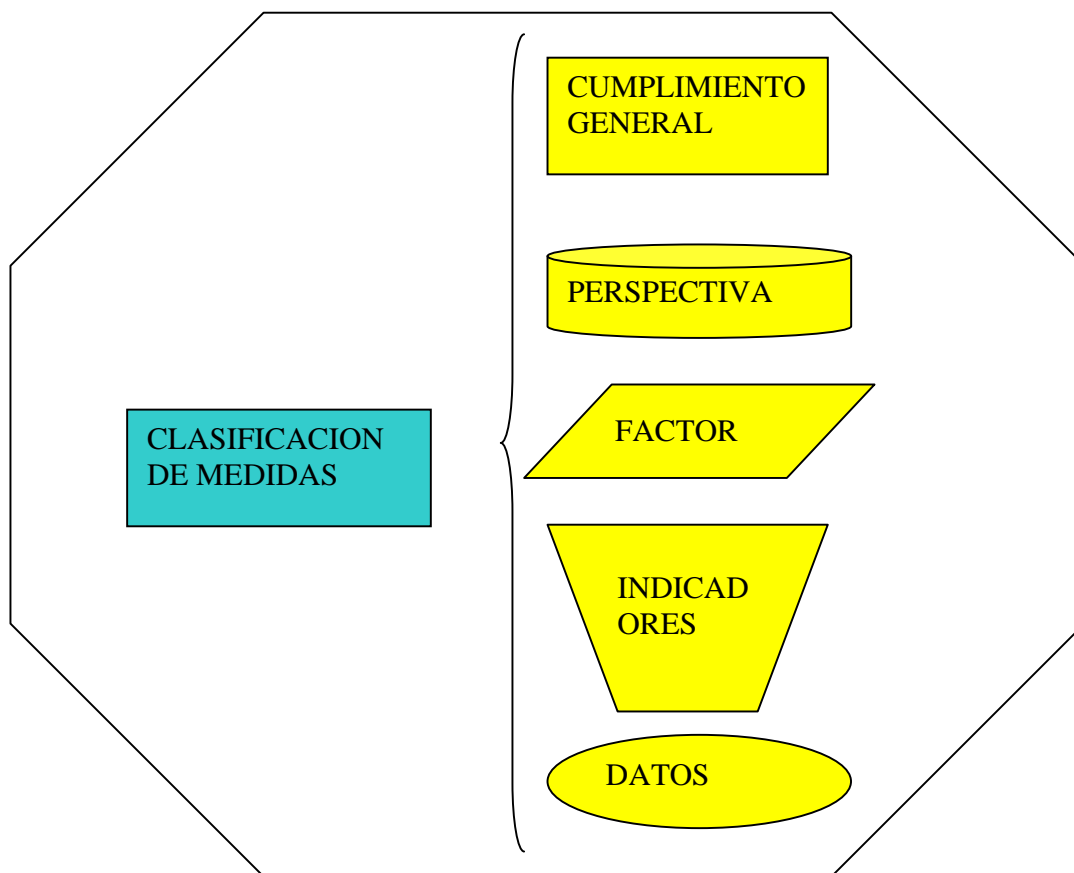
## **CAPITULO 3**

### **3. CLASIFICACION DE MEDIDAS.**

Teniendo claro los aspectos conceptuales del Tablero de Comando, el entorno y cultura de la empresa, en este capitulo se analizaran temas mas prácticos.

Todo Tablero de Comando debe alimentarse de datos para reflejar los Indicadores que el usuario necesita obtener para controlar áreas de su responsabilidad.

Tenemos varias categorías de datos y sus símbolos. Ellos son Cumplimiento General, perspectiva, factores críticos, indicadores y datos.



**FIGURA 3.1 CLASIFICACION DE MEDIDAS**

Es necesario aclarar que El Tablero de Comando no significa, de ninguna manera, el abandono, reemplazo o eliminación de los indicadores económicos, financieros tradicionales que los ejecutivos usan habitualmente para monitorear la performance de la empresa.

Por el contrario el Tablero de Comando complementa a aquellos y los incorpora definitivamente dentro del contexto de objetivos y planes de acción definidos dentro de la Estrategia.

De esta manera lo que se busca es un equilibrio entre los aspectos "económico financieros" y los "no económicos financieros" entendiendo por estos a las áreas clientes, procesos internos y recursos humanos.

Hoy en día los tomadores de decisiones en la empresa tienen responsabilidades que abarcan muchas funciones dentro de una misma área.

Así, los gerentes de producción cumplen no solo funciones relativas a la producción sino también administrativas, financieras, de recursos humanos, etc.

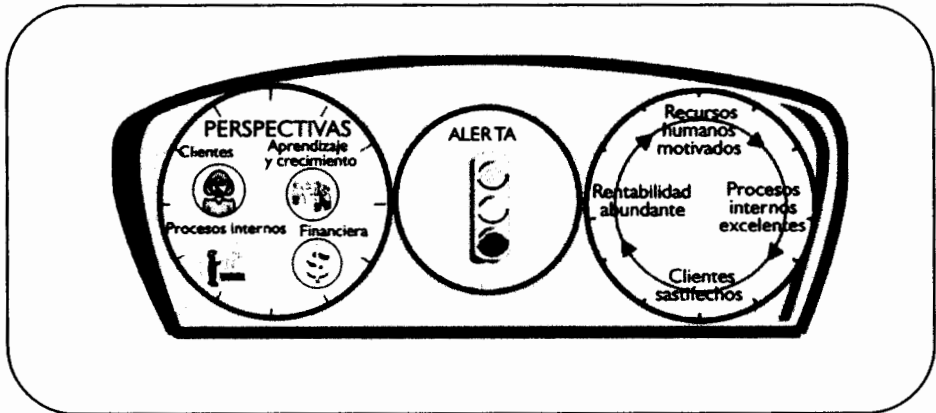
A continuación definiremos cada una las medidas:

### **3.1 Cumplimiento General:**

Es el indicador que resume la performance de todo el Tablero de Comando.

Para ejemplificar vamos a realizar cada una de las medidas para el Hospital Regional. Entonces ingresaríamos en el detalle de cumplimiento general "Indicador que resume la gestión general de la empresa.

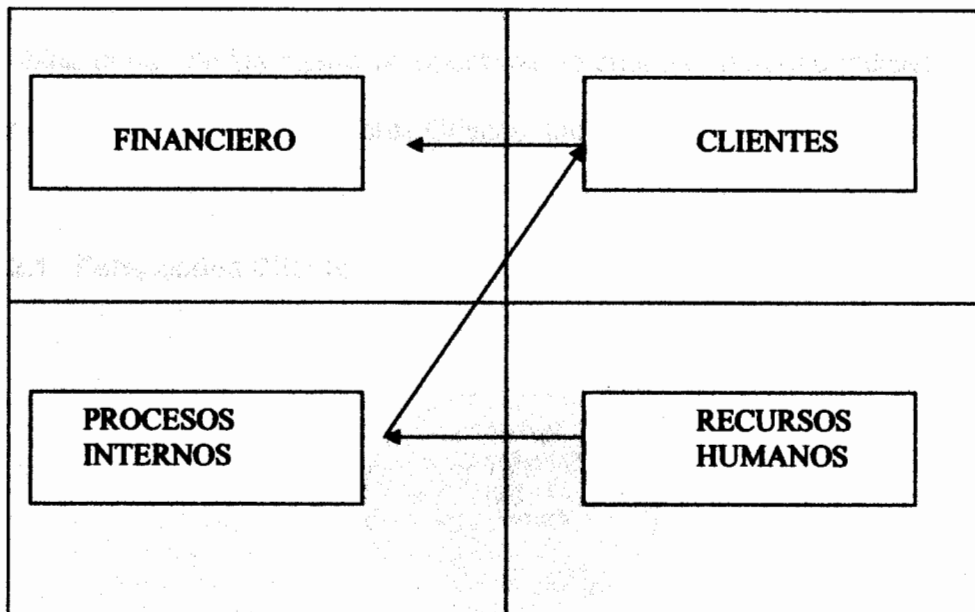
### 3.2 Perspectiva



**FIGURA 3.2 PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO INTEGRAL**

La descripción más conocida del Tablero de Comando es la que presentaron Kaplan y Norton en la Harvard Business Review de 1992. Los autores, ambos con una amplia experiencia como consultores e investigadores de la teoría de negocios, habían investigado los métodos de medir la performance desarrollados por numerosas empresas. Su idea de la "organización del futuro" fue sintetizada en el modelo de las cuatro perspectivas.

Una forma de presentarla es en la llamada Teoría Z la cual muestra el vínculo entre las cuatro perspectivas como se muestra en el gráfico a continuación



**FIGURA 3.3 VINCULACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS**

Lo que básicamente dice esta teoría es:

Si tenemos los Recursos Humanos adecuados y entrenados entonces se trabajará mejor y los Procesos Internos será llevados a cabo en forma correcta y esto hará que nuestros Clientes estén satisfechos lo cual aumentará las ventas y por ende la ganancia Económica Financiera.

Entonces, una Visión y su Estrategia están apoyando cada perspectiva, y para cada Perspectiva se formulan objetivos estratégicos, medidas, planes de acción, etc.

Una empresa operada con el Tablero de Comando en forma continua combina el uso de las cuatro perspectivas; la cual es un marco indicador que esta compuesta por Factores Críticos, Indicadores y Datos.

### 3.2.1 Perspectiva Cliente



#### **FIGURA 3.4 PERSPECTIVA CLIENTE**

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios de su preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. A continuación se muestra en la tabla la perspectiva cliente del hospital con sus objetivos:

**TABLA 1**  
**PERSPECTIVA CLIENTE**

<b>SATISFACCION DE LOS CLIENTES</b>	<b>CAPACITACION DE NUESTROS CLIENTES</b>
Excelente servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fácil disponibilidad de nuestros servicios.</li><li>▪ Promoción "buena fama"</li></ul>

### 3.2.2. Perspectiva Financiera.



**FIGURA 3.5 PERSPECTIV A FINANCIERA**

Esta perspectiva es la que vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa, por lo que sirve de

Enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demas perspectivas.

Este indicador resume las acciones economicas que se realicen en la empresa por lo que decimos que es un indicador cuantitativo.

Ninguna organización, cualquiera sea su naturaleza, puede funcionar exitosamente y responsabilizarse por las necesidades de las mismas sin recursos financieros porque es el motor que mueve la organización.

Una vez que la organización sabe con cuantos recursos financieros cuenta debe de considerar en que parte del ciclo de vida se encuentra (crecimiento, fortaleza, cosecha) y sin duda alguna considera sus riesgos inherentes.

Ya realizado este proceso estamos listos para plantear los objetivos financieros y las estrategias de forma exitosa.

En la siguiente tabla se muestra la perspectiva financiera del Hospital con sus objetivos estratégicos:



TABLA 2

## PERSPECTIVA FINANCIERA

Diferenciación por Costo	Concentración en un mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar los gastos en medicamentos consumidos en internación.</li> <li>• Minimizar los gastos ocurridos en enfermería para internados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la venta de nuestros servicios.</li> <li>• Minimizar las cuentas por cobrar más antiguas.</li> </ul>

## 3.2.3 Perspectiva Procesos Internos



FIGURA 3.6 PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación,

operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explicita para satisfacer las expectativas de los clientes.

Cuando se lleva a cabo la defincion de objetivos y medidas para esta perspectiva nos preguntamos, los cuales son los procesos internos criticos o aquello en que los que debemos ser excelente para crear valor para nuestros clientes?

Las organizaciones pequenas pueden tener docena de procesos por centena. La llave para el éxito del tablero de comando consiste en seleccionar, y medir, justamente esos procesos que conducen a mejorar los resultados para los clientes y allanar de esa manera el camino hacia la mision. Los procesos elegidos seran los mas importantes y los que requieren mas concentración y esfuerzo, pero sus resultados fluiran directamente hacia los objetivos y los indicadores seleccionados en la perspectivas cliente. No es raro que las perspectiva Proceso Internos tengan el mayor numero de objetivos en los tableros de comando. En la siguiente tabal se muestra la perspectiva de proceso interno del hospital con sus objetivos:

**TABLA 3****PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO**

- Selección de buenos medicos.
- Distribución eficaz del material quirurgico.

**3.1.4 Perspectiva Recursos Humanos****FIGURA 3.7 PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS**

Se obtienen los inductores necesarios para lograr los resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima

Organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Así, los indicadores de la Perspectiva de Recursos Humanos son tan cruciales como los de clientes o procesos internos. Pero a menudo se comete el error de pasarlos por alto.

Tablero de Comando exitoso, como lo son los indicadores de gestión humana lo cual es peligroso. Cuando los empleados están motivados y cuentan con un razonable apoyo en capacitación y herramientas para hacer su trabajo, entonces se puede obtener mejoras sustentables en la gestión empresarial.

Tres áreas tienen particular importancia al diseñar esta Perspectiva. En primer lugar la capacidad y capacitación que tengan los empleados: ¿Tienen los empleados el conocimiento para responsabilizarse por los desafíos (y las oportunidades) en su trabajo?

Segundo, la disponibilidad de información o lo que a veces se llama "El capital de información." ¿Tienen los empleados las herramientas e información que requieren hacer tomar decisiones efectivas que satisfacen las necesidades de los clientes?

Finalmente, el clima organizativo deberfa ser propicio para una buena gesti6n; eso ayuda a desarrollar el compromiso y la motivaci6n. En la siguiente tabla se muestran los objetivos de la perspectiva recursos humanos:

**TABLA 4**  
**PERSPECTIV A RECURSOS HUMANOS**

<b>Capacitaci6n</b>	<b>Manejo de Informaci6n</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curso de infecciones hospitalarias.</li> <li>▪ Curso de Motivaci6n.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuente de informaci6n disponible.</li> </ul>

### **3.3 Factor Crítico.**

Un Factor Critico es básicamente un Indicador pero se trata de un Indicador clave, cuya importancia queremos resaltar. Un Factor Clave puede estar formado por la relación matemática de Datos e Indicadores,

relacionado directamente con las Estrategias y constituyen la forma de medir que las mismas se lleven a cabo.

Supongamos que un Factor Crítico en el Hospital Regional es el correcto abastecimiento de material quirúrgico para la sala de quirófano, con acuerdo de presupuesto.

Entonces vamos a ingresar en el tablero "Abastecimiento del quirófano"

### **3.4 Indicadores:**

Los Indicadores muestran una relación matemática entre dos o más datos según sea el grado de complejidad que alcance el Tablero. Esta relación puede dar un ratio o índice (por ejemplo porcentual). Lo interesante de los Indicadores es que permiten establecer relaciones entre las distintas variables. Los Indicadores no son muy diferentes de los Factores Críticos. Su única diferencia es que no están relacionados directamente con una determinada Estrategia.

Ahora crearemos los indicadores para el Factor Crítico que acabamos de crear en el Hospital Regional (Abastecimiento del Quirófano) depende de dos aspectos (un "Efecto" que depende de dos "Causas"):

- 1) El correcto llenado de la Orden de Compra de material
- 2) La disponibilidad de Fondos presupuestarios para atender las compras.

Entonces los indicadores serian los siguientes:

"Aprobar la Orden de Compra", Indicador que mide la gestión de Aprobar la Orden de Compra. Esta gestión se califica de 0 a 10."

"Fondo para la compra de Material Quirúrgico", Los fondos para la adquisición del material Quirúrgico deben estar siempre disponibles, de acuerdo al Presupuesto. La performance de este Indicador se medirá con una calificación de 0 a 10."

### **3.5 Datos**

Llamamos "Dato" al dato puro que se captura de la Base de Datos. Estos datos son los que se registran a diario en la empresa y están alojadas en una o varias Bases de Datos. Los Datos serán usados para construir los índices.

Siguiendo el ejemplo para los indicadores anteriores tendríamos los siguientes datos:

Para el indicador "Aprobar la Orden de Compra" seria

Dato 1: "Auditoria de stock de material quirúrgico", teniendo en cuenta que en el Hospital Regional una Auditoria puede recoger datos o puntaje de un "checklist" de saldos de materiales, entonces registramos los días de demora para que el responsable del sector presente la auditoria"

Dato 2:"Disponibilidad de Firma", mide el cumplimiento de la nueva norma interna que regula la presencia de los gerentes firmantes en horarios específicos para que la firma de cheques no se atrase."

Para el otro Indicador "Fondo para compra de Material Quirúrgico"

Dato 1:"Saldo Presupuestario para compra de Mat. Quirúrgico", Dato de gastos en Material Quirúrgico. El objetivo es mantener el gasto dentro de los niveles del Presupuesto"

Al finalizar tenemos la matriz compuesta de la siguiente manera:

#### Cumplimiento General

- Económico Financiero
- Clientes
- Recurso Humanos
- Procesos Internos (Distribución eficaz del material quirúrgico

#### Abastecimiento del quirófano

##### Aprobar la orden de compra

1. Auditoria de stock de material quirúrgico
2. Disponibilidad de la firma.

##### Fondo para la compra de material quirúrgico

1. Saldo Presupuestario para compra de material.



En el Tablero de Comando como nos damos cuenta la naturaleza de relación es la de causa – efecto.

En general, los efectos están ubicados en la parte superior del tablero y las Causas en la parte inferior, sin embargo no hay una estructura rígida.

## **CAPITULO 4**

### **4. ELABORACION DEL TABLERO DE COMANDO.**

En este Capitulo se pondrá en practica todos los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores mediante el desarrollo del ejercicio el cual esta basado en un Hospital, que llamaremos Hospital Regional; la ejercitación estará puesto en la forma de construir el Tablero de Comando en una hoja de excel y la funcionalidad del mismo. Estos conceptos se podrían ser implementados en otro tipo de empresas comercial.

#### **4.1 Dar nombre al Tablero.**

Para poder identificar al Tablero debemos darle un nombre. Como vamos a crear un solo Tablero en la empresa u organización le daremos por nombre "Tablero del Hospital Regional". rver anexo N.-3).

## **4.2 La Misión.**

El primer paso es definir la misión que es la razón de ser de la organización la cual para nuestro modelo del tablero de Comando es "Hospital Regional dedicado a satisfacer las demanda y necesidades del bienestar de vida de nuestros pacientes con servicios de calidad" (Ver anexo N.- 3)

## **4.3 La Visión**

Como ya lo hemos tratado en capítulos anteriores en el segundo paso para construir un tablero de comando consiste en definir la visión, que es el mega objetivo final de la organización. Para nuestro caso del Hospital nuestra visión será la siguiente:

"Seremos el Hospital de mayor prestigio medico de la ciudad, haremos de la investigación medica nuestra medida de calidad y llevaremos salud y bienestar de vida a nuestros pacientes y afiliados, manteniendo un equilibrio económico realista y adecuado." (Ver anexo N.-3).

#### **4.4 El Cumplimiento General y las Perspectivas**

La arquitectura de un Tablero de Comando exige construir una Matriz donde se encuentra el Cumplimiento General que es el indicador final y resumen de la performance de todo el Tablero de Comando. En descripción se anotara las características que se quiere dar a este indicador, el mismo que será "Indicador que resume la gestión general de la empresa.

Luego tenemos las Perspectivas (Económico-Financiero, Clientes, Procesos Internos y Recursos Humanos) para las cuales ya hemos definido la estrategias para cada una de ellas y ahora las vamos a descomponer por Factores Críticos, Indicadores y Datos. Así comenzaremos a construir el esqueleto del Tablero y se muestra resumido en una tabla en el anexo 1. (Ver anexo 1)

##### **Perspectiva Cliente**

###### **Objetivo Estratégico N.-1**

Ofrece un excelente servicio.

###### **Factor Crítico**

Atención a los pacientes.

**Indicador**

Evaluar el grado de satisfacción de los clientes.

**Datos**

Puntaje obtenido de la encuesta realizada a pacientes sobre la calidad de los servicios.

**Objetivo Estratégico N.- 2**

Ofrecer a los pacientes una fácil disponibilidad de los servicios.

**Factor Crítico**

Centro de atención a los pacientes.

**Indicador**

Numero de ordenes de ingreso que se realizan a diario en el hospital para inscribir a los pacientes.

**Datos**

Información sobre los datos personales de los pacientes.

**Objetivo Estratégico N.- 3**

Realizar la promoción de "buena fama" del hospital

**Factor Crítico**

Datos procesados por el departamento de Promoción y Marketing

**Indicador**

Repuesta obtenida de la compañía de Marketing realizada por medios publicitarios.

**Datos**

Estudio de Mercado

**Perspectiva económica financiera**

**Objetivo Estratégico N.- 1**

Minimizar los gastos del Hospital Regional

**Factor Crítico**

Presupuestos de Gastos médicos realizados anualmente.

**Indicador**

No exceder el gasto de presupuesto de gastos asignados para la compra de medicamentos y utilizados por enfermerías. Los cuales son:  
El 65% para gastos de medicamentos y el 35% para Gastos de Enfermería.

**Datos**

Números de medicamentos consumidos en el área de información del Hospital.

Numero de medicamentos utilizados en las áreas de enfermería del Hospital.

### **Objetivo Estratégico N.- 2**

Aumentar la venta de servicios que ofrece el Hospital.

#### **Factor Crítico**

Departamento de Venta

#### **Indicador**

Utilizaremos el cálculo de la formula siguiente:

20% + Ventas del ano anterior.

#### **Datos**

Ventas anuales de los servicios que ofrece el hospital.

### **Objetivos Estratégicos N.-3**

Minimizar las cuentas por cobrara mas antiguas.

#### **Factor Crítico**

La antigüedad de las cuentas por cobrar

#### **Indicador**

Utilizaremos la formula de calculo siguiente,

$$\frac{\text{Promedio de cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas Netas a Crédito}}$$

#### **Datos**

Promedio de días por cobrar

Ventas netas a crédito

## **Perspectivas de Recursos Internos**

### **Objetivo Estratégico N.- 1**

Realizar la selección de buenos médicos para el hospital.

#### **Factor Crítico**

Reclutamiento externo del hospital.

#### **Indicador**

Resultado de la evaluación realizada a los médicos aspirantes a ingresar a trabajar al hospital.

#### **Datos**

Pruebas Prácticas.

Pruebas Teóricas.

Evaluación de la experiencia laboral.

### **Objetivo Estratégico N.- 2**

Realizar la distribución eficaz del material quirúrgico.

#### **Factor Crítico**

Abastecimiento del quirófano.

#### **Indicador**

Aprobar las ordenes de compra en forma oportuna.

#### **Datos**



La Auditoria de stock de medicamentos distribuidos en el hospital.

Disponibilidad de la firma en los cheques.

### **Indicador 2**

Fondos asignados para la compra de material quirúrgico para el hospital.

### **Datos**

Saldo presupuestado para el gasto de adquisición de material quirúrgico.

## **Perspectiva de Recursos Humanos**

### **Objetivos Estratégicos N.-1**

Realizar cursos de capacitación para los médicos residentes del Hospital.

### **Factor Crítico**

Cursos de Infecciones Hospitalarias

Cursos de Motivación

### **Indicador**

Números de cursos aprobados para los médicos.

### **Datos**

Puntajes obtenidos en las evaluaciones realizadas en los cursos de capacitación y motivación.

## **Objetivos Estratégicos N.-2**

Fuente de información disponible para los pacientes del hospital.

### **Factor Crítico**

Actualización de la base de datos.

### **Indicador**

Números de quejas por las personas que acuden al hospital.

### **Datos**

Resultados de la auditoria realizada a la base de datos.

## **4.5 Puntaje**

A los indicadores le vamos a dar un puntaje que nos va a permitir medir si se esta cumpliendo con la estrategia, el mismo que puedo querer minimizar o maximizar según sea el caso.

El tablero de comando exige que cada unidad de medida tenga un objetivo y una alerta. Ambos datos forman cotas que dividen la dimensión grafica en tres partes, por las cuales navega el dato real.

Estas cotas dividen un grafico en colores que siguen los de las luces de tránsito:

Supero el Objetivo verde es decir que la empresa esta marchando de acuerdo a los objetivos planteados por lo tanto estamos bien.

Entre el objetivo y el Alerta amarillo, lo cual significa que nos estamos desviando de los objetivos y es necesario hacer correcciones.

En la Alerta roja.

Es por ello que hay que definir objetivos y el Alarma de cada indicador a continuación mostramos un ejemplo.

**TABLA 5**  
**COLOR DE PUNTAJE**

DESDE	HASTA	COLOR	
0	6	Rojo	ALARMA
7	9	Amarillo	
10		Verde	OBJETIVO

#### **4.6 Responsabilidades.**

Los datos a ingresar en el tablero de comando tendra establecido su responsable, es decir quien los va a ingresar, la periodicidad con lo que se va a actualizar, de donde lo va a tomar, por lo cual tenemos que establecer claramente la fuente de los mismos y por ultimo quien va a ser el encargado de monitorear o supervisar a cada uno de los responsables. En el anexo N.-2 se muestra la tabla con cada uno de los elementos antes mencionados. (Ver anexo 2).

#### **4.7 Herramientas**

Los datos a ingresar en forma manual necesitan ser obtenidos a través de la herramientas:

Entrevista, encuesta y estudio de mercado.

##### **4.7.1 Entrevista**

Para obtener el indicador de la calidad de servicio realizaremos entrevistas a la salida de los pacientes de acuerdo con los siguientes criterios:

Selección de usuarios.

Pacientes, que hayan asistido ese día al Hospital.

Edad: mayores de 16 años.

Sexo: hombres y mujeres.

#### **4.7.1.1 Características del entrevistador**

Personal designado por la unidad administrativa del hospital, con experiencia en la aplicación de encuestas, la cual se realizara mediante la captura manual de datos.

#### **4.7.1.2 Características de la entrevista**

El entrevistador deberá identificarse como personal de la Institución que corresponda (portar gafete) y expresar claramente el motivo de la entrevista en forma cordial.

#### **4.7.1.3 Cuestionario**

- Después del tiempo que esperó para pasar a consulta, ¿quedó usted...?

a =Muy satisfecho; b = Más o menos satisfecho; c = Insatisfecho

-¿El médico le permitió hablar sobre su estado de salud?

a = Sí; b = No

-¿El médico le explicó sobre su estado de salud?

a = Sí; b = No

-¿El Médico le explicó sobre el tratamiento que debe seguir?

a = Sí; b = No; f = No contestó

-¿El Médico le explicó sobre los cuidados que debe seguir?

a = Sí; b = No

-En relación con la información que le dio el médico, ¿Cómo la consideró usted?

a = clara; b = Regular; d = confusa

-En general, ¿el trato que recibió usted en esta unidad fue...?

a = Bueno; b = Regular, c \*= Malo

\* Nota: En el caso de que la respuesta fuera una de las opciones c, se pasará a la pregunta siguiente.

-¿En qué área del servicio, el personal le dio mal trato?

Recepción .....

Archivo clínico .....

Área Médica .....

Enfermería .....

Trabajo Social	.....
Laboratorio	.....
Rayos x	.....
Farmacia	.....
Caja	.....
Incapacidades	.....
Vigilancia.	.....

#### **4.7.2 Encuesta.**

Para obtener el indicador de promoción y buena fama el hospital realiza encuestas a personas con las siguientes características:

Edad: mayores de 16 años.

Sexo: hombres y mujeres.

##### **4.7.2.1 Características del encuestado.**

Personal designado por la unidad administrativa del hospital, con experiencia en la aplicación de encuestas, la cual se realizara mediante la captura manual de datos.

#### 4.7.2.2 Características del encuestador.

Los encuestadores son personal contratado de una institución especialista en encuestas, los mismo que entregan los resultados en la oficina de administración.

#### 4.7.2.3 Cuestionario

- ¿Conoce usted el Hospital Regional?

a) si                                      b) no

- ¿Usted conoce los servicios que este ofrece al público?

a) si                                      b) no

- ¿Cómo considera usted a la publicidad del hospital?

Buena.....                      Regular.....                      Mala.....

- ¿Usted considera que los servicios que ofrece el hospital son de calidad?

a) si                                      b) no \*

\* Nota: En el caso de que la respuesta fuera la opción b, se pasará a la pregunta siguiente.

- ¿Porqué?



#### **4.8 Tablero de Comando según Perspectiva.**

Finalmente mostraremos los resultados del Tablero de Comando Integral de acuerdo a cada una de sus perspectivas antes mencionadas al ser aplicado en el Hospital Regional. (Ver anexo N.- 3)

##### **4.8.1 Tablero de Comando Cliente**

En este cuadro podemos observar que el primer indicador nos muestra el color verde por lo tanto esta bien ya que cumple con su objetivo que es el de ofrecer un excelente servicio a sus clientes.

En el segundo indicador nos damos cuenta que por el color rojo requiere una atención urgente por lo que se deben de tomar medidas correctivas.

Y en el último por su color amarillo estamos en una área de alerta por lo que se deben de hacer correcciones a tiempo antes de pasar al área de alerta.

**TABLA 6**

### TABLERO PERSPECTIVA CLIENTE

Perspectiva	objetivo	Indicador	objetivo	alarma	real
Cliente	Excelente servicio	Satisfacción cliente	9	7	9,0
	Fácil Disponibilidad de los servicios	Número de ordenes de Ingreso	80	65	
	Promoción Buena Fama	Respuesta de la campaña de marketing	9	7	7,8

#### 4.8.2 Tablero de Comando Financiero

En el Tablero de la perspectiva financiero nos damos cuenta que el hospital esta cumpliendo con dos de los objetivos planteados que son minimizar los gastos y aumentar las ventas porque muestra color verde. En el último indicador podemos visualizar que esta en área de alerta por lo cual es necesario

revisar los días de cobro y ajustar para poder cumplir con el objetivo planteado.

**TABLA 7**

**TABLERO PERSPECTIVA FINANCIERO**

Perspectiva	objetivo	indicador	objetivo	alarma	real
Financiero	Minimizar los Gastos	No exceda el presupuesto			
		Gasto medicamento 65%, Gasto en Enfermería	\$ 100.000,00	\$ 120.000,00	\$ 200,00
	Aumentar las Ventas	20% + Ventas Año Anterior	\$ 29.808,00	\$ 24.840,00	\$ 29.970,00
	Minimizar los días de cobro	Promedio de ctas * cobrar * 365/ Ventas Netas a Crédito	30	46	45

**4.8.3 Tablero de Comando Proceso**

En este tablero podemos observar que el Hospital se esta desviando al realizar el proceso de selección buenos médicos porque el indicador nos muestra que esta en área de alerta por lo cual se debe de revisar y hacer las correcciones inmediatas. Y el otro indicador se

muestra de color verde por lo que si cumple con los objetivos planteados.

**TABLA 8**

**TABLERO PERSPECTIVA PROCESO**

<b>perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>indicador</b>	<b>objetivo</b>	<b>alarma</b>	<b>real</b>
Proceso	Selección de buenos Medicos	Resultado de la Evaluación	9	7	7,3
	Distribución eficaz del material quirurgico	orden de compra y fondo disponible	10	7	<b>10</b>

**4.8.4 Tablero de Comando Recursos Humanos**

En este tablero observamos que el primer indicador necesita ser revisado porque se muestra de color amarillo y es necesario tomar medidas correctivas. El segundo indicador se encuentra en buen

estado porque se muestra de color verde lo que significa que estamos dentro del objetivo estratégico planteado

**TABLA 9**

**TABLERO PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>peligro</b>	<b>Real</b>
RRHH	Cursos de capacitación	Número de cursos aprobados	10	7	7
	Fuente de Información Disponible	Número de quejas	5	20	2

# CAPITULO 5

## 5. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.

### 5.1. Conclusión.

A continuación se presenta las conclusiones sobre los resultados de la implementación de un tablero de comando en una empresa:

1.- Uno de los mejores atributos de aplicar un tablero de comando es su aplicabilidad a una gran variedad de organizaciones de cualquier naturaleza y tamaño debido a su sistema de medición de puntaje.

2.- El tablero de comando puede ser una herramienta crucial para iniciar un camino de alta competitividad porque esta herramienta hace que el empresario establezca en forma clara

que es lo que quieren de su empresa y defina claramente su estrategia, permitiéndole monitorear cada una de ellas y evaluar que se cumplan y ejecuten en forma correcta.

3.- A pesar de que el tablero de comando no soluciona todos los problemas que enfrenta a diario una organización si es de gran ayuda si se aplica correctamente porque en los diferentes entornos en los que se desarrolla una empresa le permite reaccionar, realizar y difundir el cambio de estrategias necesarios para que el personal dirija su esfuerzo hacia ellos de tal modo que pueda seguir siendo competitivo y mantenerse en el mercado.

4.- El correcto análisis de los indicadores que se encuentran en las perspectivas ayudara a la toma de decisiones en forma oportuna y se lograra una correcta administración de la empresa.

## **5.2. Recomendación.**

Cuando se desea implantar un tablero de comando se debe de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El tablero a pesar de ser una excelente herramienta tiene que ir completada con la comunicación de estrategias a todo el personal para que puedan interactuar de forma directa y los alineen con sus objetivos personales al momento de aplicarlos.
2. La implementación debe de ir liderada por los altos mandos de la organización e irse difundiendo hacia los otros niveles a medida que se van desarrollando los otros procesos.
3. Esta herramienta debe de ser aprovechada al máximo y realizar las retroalimentaciones respectivas de las diferentes actividades desarrolladas y mantener información a todo el personal de los resultados obtenidos para que se tomen las medidas correctivas adecuadas y en el momento oportuno.



**ANEXO**

# ANEXO 1

## TABLA DE PERSPECTIVA

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CRITICO	INDICADOR	DATOS
<b>CLIENTE</b>	Excelente servicio	Atención a pacientes	Evaluar el grado de satisfacción	Puntaje encuesta a pacientes sobre calidad de los servicios
	Fácil disponibilidad de los servicios	Centro de atención a pacientes	Número de Ordenes de Ingreso	Información del paciente
	Promoción "buena fama"	Departamento de Promoción y Marketing	Respuesta de la campaña de marketing.	Estudio de Mercado
<b>ECONOMICO-FINANCIERO</b>	Minimizar los gastos	Presupuesto	No exceda el presupuesto Gasto medicamento 65%, Gasto en Enfermería 35%	# Medicamentos consumidos en Internación  # Materiales utilizados en enfermería
	Aumentar las ventas de servicios	Ventas	20% + Ventas Año Anterior	Ventas Anuales
	Minimizar las ctas * cobrar mas antiguas	Antigüedad de ctas*cobrar	Promedio de ctas * cobrar * 365/ Ventas Netas a Crédito	Promedio ctas x cobrar  Ventas Netas crédito
<b>PROCESO INTERNO</b>	Selección de buenos médicos	Reclutamiento externo	Resultado de la Evaluación	Pruebas prácticas, teóricas y experiencia
	Distribución eficaz del material quirúrgico	Abastecimiento de quirófano	Aprobar la orden de compra	Auditoria de stock  Disponibilidad de la firma

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DATOS</b>
<b>PROCESO INTERNO</b>			Fondo para la compra de material	Saldo presupuestado
<b>RECURSOS HUMANO</b>	Cursos de capacitación  Fuente de información disponible	Curso de infecciones hospitalarias  Curso de Motivación  Actualización de la base de datos	Número de cursos aprobados  Número de cursos aprobados  Número de quejas.	Puntaje de la evaluación  Puntaje de la evaluación  Auditoria de base de datos

## ANEXO 2

### TABLA DE RESPONSABILIDADES

<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INGRESO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>FUENTE</b>	<b>SUPERVISOR</b>
Puntaje entrevistas a pacientes sobre calidad de los servicios	Asistente de Administración	Manual	Mensual	Entrevistas	Gerente del Dpto. Administración
Información del paciente	Nelson Pereira Cajero	Automático	Mensual	Base de datos	Gerente del Dpto. Administración Gerente del Dpto. Promoción y Marketing
Estudio de Mercado	Asistente de Marketing	Manual	Semestral	Encuestas	Marketing
# Medicamentos consumidos en Internación	Bodeguero	Automático	Mensual	Base de datos	Gerente del Dpto. Contabilidad
# Materiales utilizados en enfermería	Bodeguero	Automático	Mensual	Base de datos	Gerente del Dpto. Contabilidad
Ventas Anuales	Contador	Manual	Mensual	Balance General	Gerente del Dpto. Contabilidad
ctas x cobrar	Contador	Manual	Mensual	Balance General	Gerente del Dpto. Contabilidad Gerente del Dpto. Contabilidad
Ventas	Contador	Manual	Mensual	Balance General	Dpto. Contabilidad
Pruebas prácticas, teoricas y experiencia	Contratista	Manual	Semestral	Curriculo y pruebas	Gerente del Dpto. de RRHH

<b>DATOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INGRESO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>FUENTE</b>	<b>SUPERVISOR</b>
Inventario de stock	Asistente	Automático	Mensual	Inventarios de Bodega	Gerente del Dpto. de Abastecimiento
Disponibilidad de la firma	Gerente de Abastecimiento	Manual	Mensual	Cheques girados	Gerente del Dpto. de Abastecimiento
Saldo presupuestado	Asistente	Manual	Mensual	Presupuesto	Gerente del Dpto. de Abastecimiento
Puntaje de la evaluación	Administrador de Personal	Manual	Semestral	Pruebas	Gerente del Dpto. de RRHH
Puntaje de la evaluación	Administrador de Personal	Manual	Semestral	Pruebas	Gerente del Dpto. de RRHH
Auditoria de base de datos		Manual	Mensual	Dpto. de Atención al cliente	Gerente del Dpto. de Administración

## ANEXO 3

### DISEÑO DEL TABLERO DE COMANDO INTEGRAL DEL HOSPITAL REGIONAL

#### MISIÓN

"Hospital Regional dedicado a satisfacer las demanda y necesidades del bienestar de vida de nuestros pacientes con servicios de calidad."

#### VISIÓN

"Seremos el Hospital de mayor prestigio médico de la ciudad, haremos de la investigación médica nuestra medida de calidad y llevaremos salud y bienestar de vida a nuestros pacientes y afiliados, manteniendo un equilibrio económico realista y adecuado."

#### INTERVALOS Y PUNTUACIÓN

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
0	6,9	Malo	Rojo
7	8,9	Regular	Amarillo
9	10	Excelente	Verde

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
0	65	Malo	Rojo
65	79	Regular	Amarillo
80		Excelente	Verde

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
	\$ 119.999	Malo	Rojo
\$ 120.000	\$ 99.999	Regular	Amarillo
\$ 100.000	\$ 0	Excelente	Verde

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
\$ 0	\$ 24.839	Malo	Rojo
\$ 24.840	\$ 29.807	Regular	Amarillo
\$ 29.808		Excelente	Verde

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
	47	Malo	Rojo
46	31	Regular	Amarillo
30	0	Excelente	Verde

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
0	6	Malo	Rojo
7	9	Regular	Amarillo
10		Excelente	Verde

Intervalo		Rango	Color
Desde	Hasta		
	21	Malo	Rojo
20	6	Regular	Amarillo
5	0	Excelente	Verde

### FACTORES RELEVANTES

Perspectiva		Objetivos
cliente	1	Excelente Servicio
	2	Fácil Disponibilida
	3	Promoción Buena Fama
Financiero	4	Minimizar los Gastos
	5	Aumentar las Ventas
	6	Minimizar las ctas más antiguas
Procesos	7	Selección de buenos Medicos
	8	Distribución eficaz del material quirurgico
RRHH	9	Cursos de capacitación
	10	Fuente de Información Disponible



## TABLERO DE COMANDO INTEGRAL

Objetivos	Excelente Servicio	Fácil Disponibilida	Promoción Buena Fama	Minimizar los Gastos	Aumentar las Ventas	Minimizar las ctas más antiguas	Selección de buenos Medicos	Distribución eficaz del material quirurgico	Cursos de capacitación	Fuente de Información Disponible
Meses										
Enero	9,0		7,8	\$ 200,00	29.970,00	45	7,3	10,0	7,0	2

# BIBLIOGRAFÍA

## a) Libros

1. Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Robert S. Kaplan – David P. Norton.
2. Balance Scorecard World Out of Balance, Paul A. Laudicina.

## b) Artículo en Internet

1. Página Web: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro): IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN. Por: Ronaldo Picorelli
2. Página Web: [www.sixtina.com](http://www.sixtina.com): TALLER A DISTANCIA TABLERO DE COMANDO.
3. Página Web: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro): BALANCE SCORECARD: BASE DEL PROCESO PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA. Por: Mario Hector Vogel.
4. Página web: [www.winred.com/main](http://www.winred.com/main): LOGRAR VENTAJAS COMPETIVAS CON TU BALANCE SCORECARD Por: Rodolfo Salas.

5. Página web: [www.rincondelvago.com/contabilidad-gerencial](http://www.rincondelvago.com/contabilidad-gerencial):  
CONTABILIDAD GERENCIAL BALANCE SCORECARD.