

Capítulo I



Generalidades

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



El Laboratorio, clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab CIA Ltda. es una empresa que a pesar de estar recientemente legalizada cuenta con 15 años de presencia en el mercado local.

En sus inicios Villalab CIA Ltda. era una sucursal del laboratorio de la Clínica Pichincha, pero vista la necesidad de poseer un laboratorio propio el Dr. Francisco León tomó la decisión de crear el 4 de diciembre del 2000 el laboratorio de la Clínica Villa Flora con la colaboración de una bioquímica, cuatro tecnólogos médicos y una auxiliar de laboratorio, cuya administración recaía en las manos de la gerente general de la empresa Villa Salud CIA Ltda. (Clínica Villa Flora).

Por decisión del dueño de la Clínica Villa Flora el 25 de julio del 2005 el Laboratorio, clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab CIA Ltda. es fundado por tres socios capitalistas el Doctor Francisco León, la Dra. Shayra León y la Dra. Rosana Segovia, en aquella reunión resolvieron designar como Presidente al Dr. Francisco León y como Gerente General a la Dra. Shayra Carolina León Calle.



1.2 GIRO DEL NEGOCIO

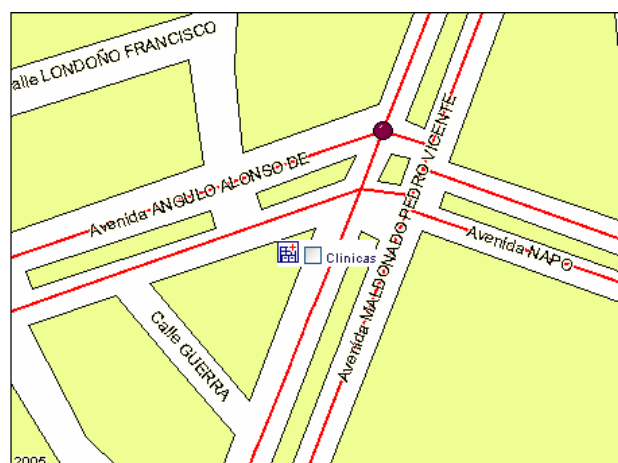
El Laboratorio Villalab CIA Ltda. centra sus actividades en el sector salud, en la rama de laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal, es por esto que su servicio se basa en la aplicación de la química analítica y de la bioquímica enfocada a la interpretación de los principios fisiológicos y patológicos, con el fin de obtener la información que permita el diagnóstico y el pronóstico de los pacientes, así como la evolución de su enfermedad.

El acceso a los servicios del Laboratorio, clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab CIA Ltda. son:

- ✚ Directamente, esto es en forma personal.
- ✚ Indirectamente, a través de Convenios Institucionales

Villalab CIA Ltda. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en el sector de la Villa Flora en la Avenida Alonso de Angulo Oe1-25 y Maldonado esquina¹

Gráfica 1. 1. Ubicación



1.2.1 Productos y Servicios

El Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab realiza pruebas químicas de sanguinidad completa, cultivos, exámenes de orina, heces y de

¹ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

fluidos biológicos los cuales depende a las características del examen son clasificados para su realización en las áreas de inmunología celular y molecular, laboratorio de identificación y diagnóstico de organismos patógenos, microbiología celular (Patogénesis Bacteriana), entomología médica, pruebas de función hormonal.

Tabla 1. 1. Áreas de Laboratorio

Áreas	Pruebas
Hematológicos	Biometría Hemática, Eritrosedimentación VSQ, Grupo sanguínea (rh), Hematíes, Hematocrito, Hemoglobina, Leucocitos, Plaquetas, Reticulocitos, Test de Coombs Directo, Test de Coombs Indirecto, Vitamina b12, Acido Fólico.
Pruebas de función hormonal	Dhea – s, Beta hormona GC (cuantitativa), Estradiol, Fsh, LH, Progesterona, Prolactina, Testosterona, Cortisol, Insulinemia.
Marcadores oncológicos	Alfa fetoproteína, Antig. Carcino embrionario, Antig. Prostatico específico, Antig. Prostatico libre, Psa libre hybritech (aprobado fda), Psa total hybritech (aprobado fda), Ca 125, Ca 15-3, Ca 19-9, Ca 21-1, Ca 72 – 4, Ferritina.
Hemostasia	Antc. Anti-cardiolipina (igg), Antc. Anti-cardiolipina (igm), Antic. Anti-fosfolípidos, Antiprombina III, Factor V, Factor VII, Factor VIII, Factor IX, Factor Von Willebrand, Factor XI, Factor XII, Fibrinogeno, Producto de degradación del fibrinogeno, Proteína C, Retención del coagulo, T. Protombina, T. Sangría/coagulación, Tpt, Proteína S, Anti – Antiperoxidasa, Antic. Antioglobulina, Tiroglobulina.
Bioquímicos	Acido úrico, Aspecto del suero, Bilirrubina y fracciones, Bun, Colesterol, Creatinina, Fijación del Fe-saturación de trans, Fosfolípidos, Glucosa, HDL colesterol, Hierro total, LDL colesterol, Lípidos totales, Proteínas totales, Prueba de tolerancia a glucosa, Triglicéridos.
Enzimas	Amilasa, Ck-MB, Ck NAC, Colinesterasa, Fosfatasa acida prostática, Fosfatasa acida total, Fosfatasa alcalina, GGT, GOT, GPT, LAP, LDH, Lipasa.
Electrolitos / Gases	Bicarbonato ST, Calcio, Calcio iónico, Cloro, CO2 total, Fósforo Inorg, Gases arteriales, Magnesio, Potasio, Reserva alcalina, Sodio.
Bacteriología	Cultivo de catéteres, Cultivo de esputo, Cultivo de exudado faringeo, Cultivo de exudado y transudados, Cultivo de forunculo, Cultivo de heces, Cultivo de lesión – herida, Cultivo de líquidos, Cultivo de orina, Cultivo de secreción uretral, Cultivo de secreción vaginal, Cultivo de secreciones, Cultivo de semen, Gram-ziehl neelsen, Hemocultivo.
Orina / Heces / Citología	Citología del moco fecal, Depuración de creatinina (orina), Heces (parasitológico), Moco nasal, Rotavirus (heces), Orina general (FSQ), Sangre oculta, Estudio de proteínas (orina), Estudio de electrolitos (orina), Acido vanil mandelico (orina), Microalbuminuria.
Citoquímico	Fosfatasa acida leucocitaria, Fosfatasa alcalina leucocitaria, Mieloperoxidasa leucocitaria, Tinción de sudan, Tinción hierro medula ósea, Tinción pas.
Inmunología varios	Asto, Asto (nefelometría), Beta hormona G C (cuantitativa), Estudio de calculo, Gravintex (p. De embarazo en orina), Huddleson (brucelosis), Inmotest (tuberculina), LE test, Líquido espermático, Mono test, PCR, PCR (nefelometría), RA test (nefelometría), RA test, VDRL (cuantitativa).
Pruebas de función tiroidea	Paratiroides, T4, FT4, FT3, TSH, T3.

Inmunología	Antic igg/m tuberculosis, Antic. Frente al plasmodium, Mal del chagas, Cisticercosis, Crioglobulina, FTA-ABS (antic. Treponema), Hepatitis A (antic. Totales), Hepatitis A (igm), Hepatitis A (igg), Hepatitis B (antic. Superficie), Hepatitis B (hbc), Hepatitis B (igm), Hepatitis B (anti hbs), Hepatitis C, HIV, Iga, Ige, Igg, Igm, Leptopirosis, Pilory test (hpsa), Rhi - tp (reac sifilis), VDRL (cuantitativa), Ss-a/ro sindr.sjogren anti a, Rnp (rubonucleoproteina), Sm (antig.smith), Anca c (antic. Citoplasma neutrofilo), Anca p (antic. Citoplasma neutrofilo).
-------------	---







Elaborado por: Ronald Benítez H.

Fuente: Villalab CIA Ltda.

1.2.2 Clientes

El principal cliente del Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab es la Clínica Villa Flora ya que a través de un convenio interno se ofrecen los servicios antes mencionados a los pacientes hospitalizados y externos de dicha institución de salud privada.

Tabla 1. 2. Clientes

Nombre de Institución	Tipo	Logo
Clínica Villa Flora	Hospitalización, C. Externa	
Empresa Eléctrica Quito	Seguros	
Dirección Metropolitana de Salud	Seguros	
Trolebús	Seguros	
Panalife SA	Seguros	
BMI SA	Seguros	
Clínica Chillogallo	Hospitalización, C Externa	
SaludCoop	Seguros	

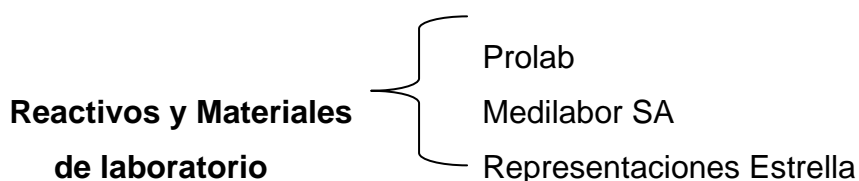
Elaborado por: Ronald Benítez H.

Fuente: Villalab CIA Ltda.

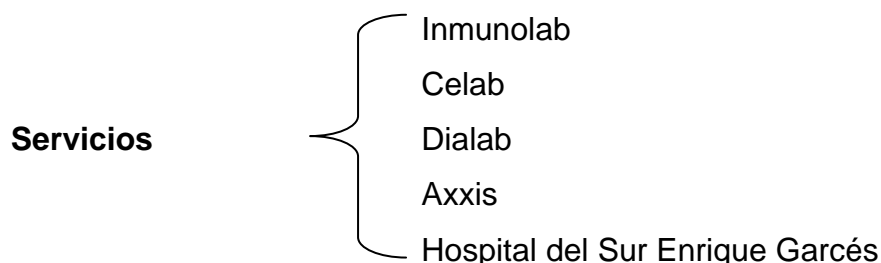
Las empresas mencionadas en la tabla 1.2 están vinculadas al Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab a través de convenios institucionales los cuales se basan en la colaboración mutua de las empresas.

1.2.3 Proveedores

El Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab mantiene una relación de negocios principalmente con dos tipos de proveedores los cuales se dividen en aquellos que proporcionan reactivos y materiales de laboratorio (tubos, jeringas, tapas, etc.) y aquellos que proveen servicios médicos para la realización de ciertos exámenes especiales los cuales se los detallan a continuación,



Los reactivos que proveen las empresas son para las pruebas de cada una de las áreas mencionadas en la tabla 1.1, sin embargo las marcas de los productos dependen de cada uno de los proveedores, al igual que los materiales de laboratorio entre ellos tubos de ensayo, jeringas, placas de vidrio, pipetas, etc.



Los servicios que brindan al laboratorio son de soporte de exámenes, para garantizar la credibilidad de los resultados los cuales serán detallados en el próximo capítulo, en el ambiente externo en la parte de análisis de proveedores.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

El Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab posee gran flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones debido al tamaño de su empresa, además posee una estructura funcional vertical ya que divide sus actividades en

áreas funcionales las cuales son administrativa, financiera, producción y apoyo la cual se presenta en la gráfica 1.2.

El personal de la empresa se encuentra repartido en las diferentes áreas de la siguiente forma:

Área Administrativa. Un gerente general que se encarga de la dirección, coordinación, supervisión y control de la empresa, además administra y gestiona todos los recursos y actividades, asumiendo la responsabilidad por el desempeño general de la organización, buscando el bienestar de la misma.

Área de Producción. Esta área se encarga de realizar los procedimientos: clínicos, físico-químicos, biológicos, matemáticos, técnicos y se encuentra compuesta por 5 licenciados en ciencias médicas que son distribuidos en los distintos horarios de atención del laboratorio.

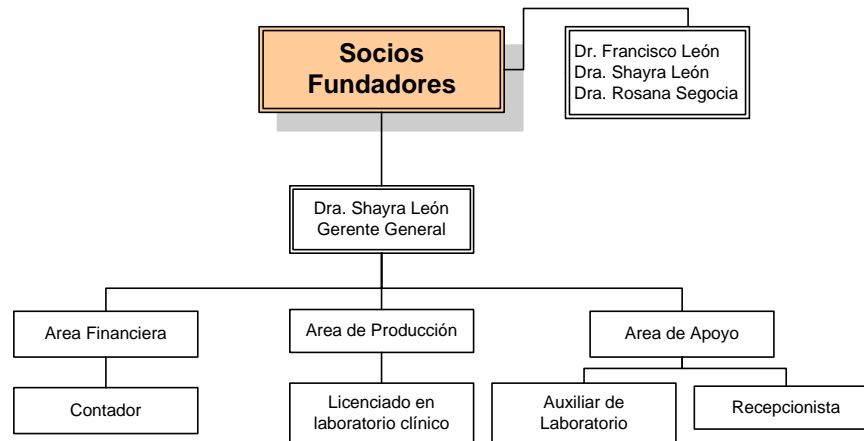
Área Financiera. Maneja la parte financiera de la empresa la cual está a cargo del contador de la empresa y el auxiliar contable. En esta área se coordina los asuntos económicos, control de movimientos monetarios tanto de ingresos como egresos.

Área de Apoyo. En esta área se encuentran ubicadas 2 auxiliares de laboratorio y una recepcionista que cumplen con la función de ayudar a los licenciados médicos en la ejecución del servicio desde que entran las muestras hasta que salen los resultados.

Cabe mencionar que la filosofía corporativa de la empresa es empírica, ya que a pesar de poseer ciertos lineamientos expresados de forma tácita, la misión, visión y objetivos no están redactados de forma adecuada y por ello es muy difícil determinar si se cumplen o no con los objetivos empresariales.

Gráfica 1. 2. Estructura

Villalab CIA Ltda.



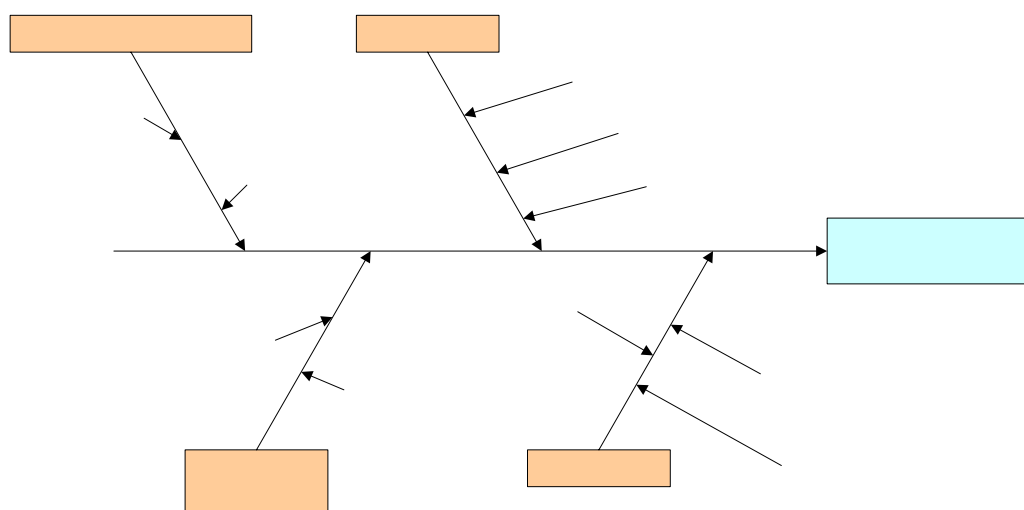
Elaborado por: Ronald Benítez

Fuente: Villalab CIA Ltda.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

El ambiente económico del Ecuador en el sector salud ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años sin embargo el Laboratorio clínico, Villalab no ha mantenido el paso, mostrando un **bajo crecimiento empresarial**, por lo que es indispensable determinar lineamientos estratégicos que permitan mejoras en la empresa. **(Anexo 7.1).**

Gráfica 1. 3. Diagrama Ishikawa



Elaborado por: Ronald Benítez

Mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa se han podido determinar cuales son las causas y efectos principales de problema, las que serán detalladas a continuación:

- ✚ La falta de un modelo de gestión estratégica provoca que la institución no tenga claramente definidas sus estrategias y por tanto no aproveche las oportunidades que el mercado le brinda, peor aun no toma medidas preventivas frente a posibles amenazas o riesgos.
- ✚ El laboratorio no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar y administrar adecuadamente a los recursos financieros, administrativos, humanos y tecnológicos con que cuenta la empresa.
- ✚ La empresa no posee planes estructurados en cuanto inversión en tecnología, mantenimiento y capacitación se refiere, esto le genera una desventaja competitiva ya que no le permiten al laboratorio contar con requerimientos que la situación actual del sector salud exige.
- ✚ La comunicación interinstitucional es deficiente razón por la cual el personal no se identifica con la empresa provocando con esto disminución en las capacidades de sus integrantes.

Estas causas son motivos que han generando malestar en el ambiente laboral y en la satisfacción del cliente, lo cual deriva en una mala imagen para la empresa reflejándose en bajos ingresos y estancamiento en el crecimiento de la organización.

Es por esto que es necesario generar objetivos, estrategias, alternativas tales como la creación de un direccionamiento de negocios, la asignación de procesos acorde a la dimensión de la empresa, la implementación de calidad organizacional las cuales sintetizadas en una herramienta como Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) permitirá aumentar el crecimiento con relación al sector salud y aumentar la participación de mercado actual.

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de gestión estratégica de negocios para el Laboratorio clínico, bacteriológico e inmuno hormonal Villalab, mediante el establecimiento de un diagnóstico situacional, definición de acciones estratégicas e indicadores de gestión que sintetizadas en el Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) generará en la institución mejores niveles de crecimiento.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✚ Investigar cuales son las variables que afectan a la empresa en su funcionamiento regular a través de un análisis del mercado, estableciendo con esto las condicionantes de la empresa.
- ✚ Desarrollar un direccionamiento estratégico mediante la implementación de medidas, metas y medios, para fortalecer las virtudes de la empresa y remediar las falencias.
- ✚ Generar un cuadro de mando integral flexible acorde a las necesidades del sector salud, mediante la síntesis de información coherente y concisa y como resultado de ello optimice el accionar de los procesos que realiza la empresa.
- ✚ Establecer indicadores de gestión que muestren el desarrollo de la propuesta a través de un análisis de las perspectivas que posee la empresa.
- ✚ Establecer proyectos estratégicos y planes operativos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, permitiendo identificar tiempo y responsables para la ejecución de las mismas.

1.5.3 Hipótesis

La elaboración de un modelo de gestión estratégica para Villalab con el método de Balanced ScoreCard generará un crecimiento en la participación del mercado donde se desenvuelve, y como resultado de esto reflejará mayores ingresos para la empresa.

1.6 MARCO REFERENCIAL

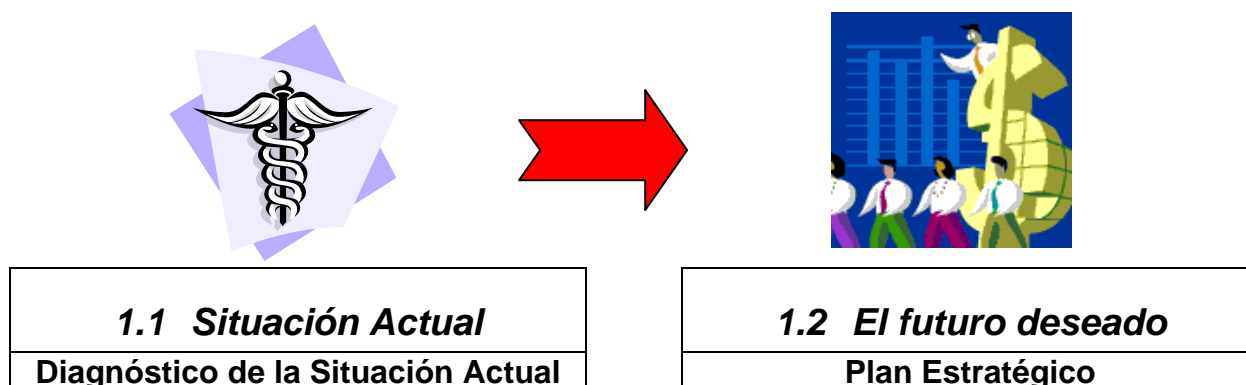
1.6.1 Marco Teórico

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en el.²

En términos generales la planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y mediante ese punto se establece una trayectoria (estrategias, objetivos) hacia la nueva situación objetivo.

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

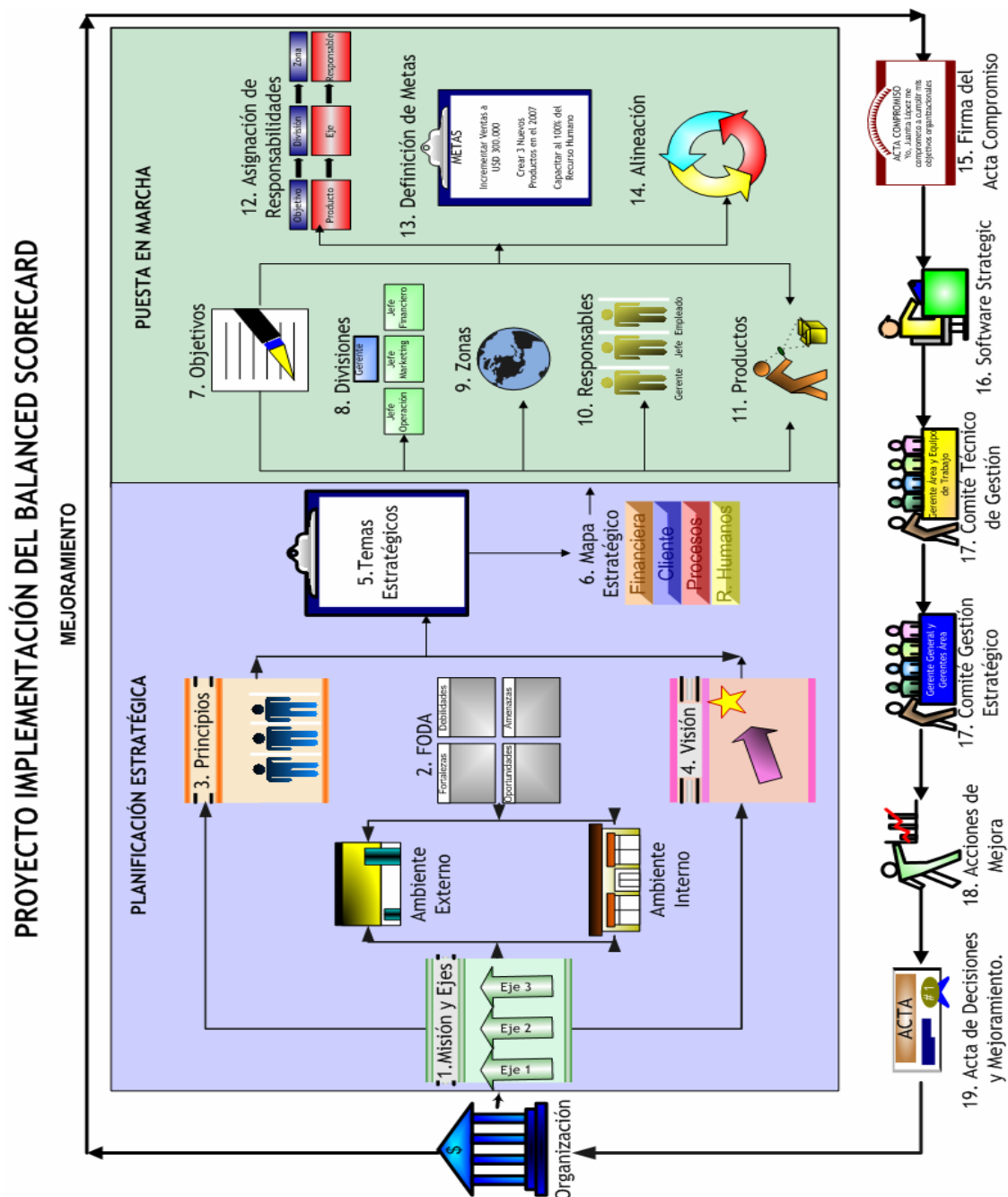


² http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%2020%20pcad.doc

Proceso de La Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.³

Gráfica 1. 4. Proceso de Planificación⁴



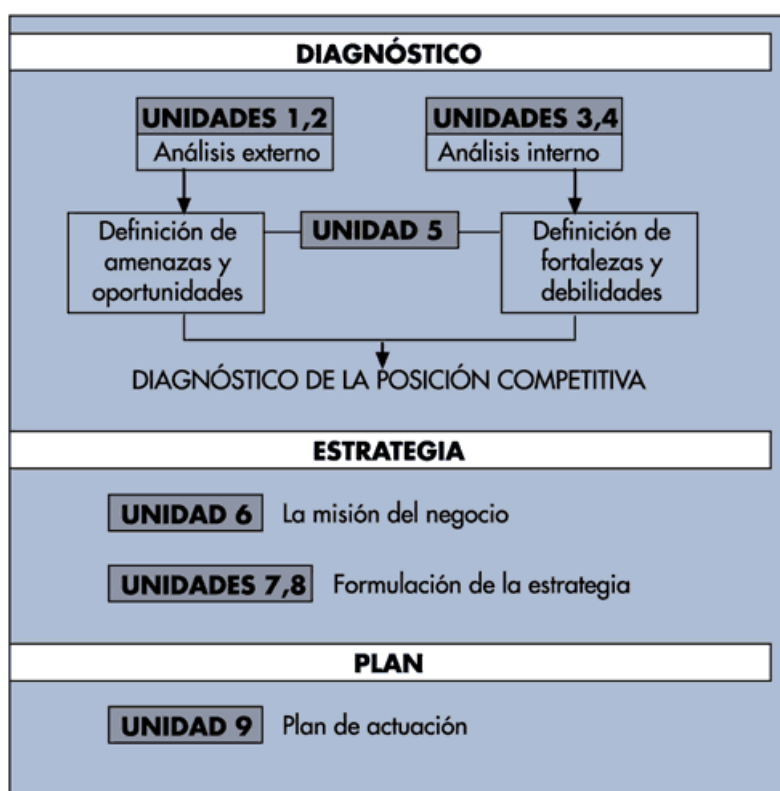
³ SALVADOR Guido MSc; Planificación Estratégica- Misión

⁴ CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS; Balanced ScoreCard

Direccionamiento Estratégico

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser elaborada por la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Gráfica 1. 5. Direccionamiento Estratégico







Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Además es fundamental que se implique en él a todo el equipo directivo para que sea un proyecto asumido por todos sin reticencias, resulte ilusionante y sirva como guía ante los diversos avatares en los que la

empresa se ve inmersa proporcionando una referencia para el contraste de las diversas opciones posibles⁵.

El direccionamiento estratégico se denomina a la herramienta que utilizan las empresas para analizar la situación interna y externa de una organización la misma que se puede desarrollar mediante varios enfoques, entre los cuales están:

Análisis Situacional

“El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros”.⁶

-  Análisis Ambiente Externo
-  Análisis de las Fuerzas de Michael Porter
-  Análisis FODA
-  Análisis Matricial

a) Análisis del Ambiente Externo

Consiste en la identificación de aquellos factores del ambiente externo que pueden influir en el desempeño organizacional, es decir, aquellos sobre los que no tiene un control o influencia directa, los que luego de someterlos a métodos analíticos se transformarán en oportunidades y amenazas para la organización.

Se llevará a cabo a través de las etapas que se detallan a continuación, en cada una de ellas se debe procurar el involucramiento de todos los participantes

⁵ <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/de/de.htm>

⁶ MORENO Galo Dr; Compendio de la Planificación Estratégica

mediante la combinación de tareas conjuntas y explicaciones claras y prácticas acordes con la realidad de la empresa comprende⁷:

Análisis PEST

Incluye la determinación de los aspectos influyentes del entorno relacionados con los ámbitos:

- ▶ Político-Legal.
- ▶ Económico.
- ▶ Socio-Cultural.
- ▶ Tecnológico.

Análisis De Otras Variables

Constituye un complemento al anterior y permite que el análisis del macroentorno incluya a todas las variables críticas del entorno global en el que la organización se desenvuelve, involucra factores geográficos, demográficos, medio ambientales, comunicacionales (Infraestructura vial, puertos aéreos y marítimos, etc.), situación general del mercado y otras.

Ambos casos son realizados mediante métodos de investigación correspondientes al ambiente externo y que representan el entorno donde se desenvuelve la empresa.

- ▶ Cada uno de los ámbitos señalados deben ser generados por una lluvia de ideas, todos los factores que los participantes consideren, deben ser tomados en cuenta, los que se irán clasificando según su naturaleza como ventaja o desventaja a través connotaciones gerenciales. A manera de guía y para volver más eficiente esta actividad, es recomendable que se lleve un listado de algunos elementos relacionados con los ámbitos a analizar.

⁷ CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS; Balanced ScoreCard

- ▶ A la lista de factores se la debe depurar una vez que se ha concluido el tiempo de respuestas, a fin de que se cuente con un listado manejable que facilite la identificación posterior de oportunidades y amenazas.

b) **Análisis de fuerzas de Porter**

El siguiente paso consiste en identificar aquellos factores que están vinculados específicamente con el sector industrial en el que la organización se desenvuelve.

Para su ejecución se toma como base el Análisis de la Industria de Porter, al que se le adicionan dos variables que son la de la Situación de Mercado y Stakeholders; los ámbitos a analizar incluyen lo siguiente⁸:

Análisis de la Competencia Actual

Comprende un análisis integral de los principales competidores, es decir, reunir la mayor cantidad de información referente a sus fortalezas, debilidades, capacidades, situación de mercado, objetivos, estrategias, factores diferenciadores, etc. Aspectos que se traducirán en ventajas y desventajas de las organizaciones analizadas.

Análisis de Competidores Potenciales

Se refiere a la identificación de aquellas organizaciones locales o extranjeras que se perfilan como posible competencia directa en el corto o mediano plazo al mostrar cierta tendencia de enfocarse en el segmento de mercado donde la empresa comercializa sus productos o servicios. Implica también el establecimiento de aquellos factores que pueden considerarse como barreras de entrada y salida, que por lo tanto determinarán la vulnerabilidad de la industria al ingreso de nueva competencia. De igual forma se establecerán sus aspectos positivos (ventajas) y negativos (desventajas) en todos los ámbitos relacionados con la forma como se están manejando.

⁸ CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS; Balanced ScoreCard

Análisis de Productos Sustitutos

Consiste en primer lugar, en identificar que productos del mercado diferentes a los que ofrecen los competidores directos, pueden por sus características particulares satisfacer las mismas necesidades, es decir, se constituyen en su sustituto. Una vez realizada la tarea anterior deben determinarse para cada producto que ventajas o desventajas muestran frente a los productos de la empresa y de sus similares de la industria, se pondrá énfasis en aspectos como nivel de participación en el mercado, elementos de la gestión de las empresas que los producen, costos, tendencias, aceptación de clientes, entre otros.

Análisis de Proveedores

Pretende determinar cuáles son los principales proveedores de la industria y, sobre la base de esto establecer su poder de negociación y las razones por las que se asigna tal o cual nivel de influencia; como resultado de lo anterior se podrán tomar decisiones como que tan conveniente es llevar a cabo alianzas comerciales con las organizaciones que abastecen a la empresa de: materia prima, recursos financieros, recursos humanos, etc. de modo que se puedan ampliar las ventajas competitivas.

Análisis de Clientes

Comprende la identificación de cuales son los clientes o grupos de clientes principales de la empresa y la industria o sector, lo que permitirá determinar sus características fundamentales y el consecuente poder de negociación con la empresa. Aspectos a analizarse para lograr lo anterior son: el establecer que tan numerosos y concentrados están, los volúmenes de compras y sus tendencias de consumo; lo que permitirá establecer su influencia sobre los precios de venta y que actitudes se debe adoptar para mejorar la posición empresarial frente a ellos.

Análisis de Stakeholders

Tiene que ver con determinar cuales son aquellos grupos empresariales o de personas naturales que, por la actividad que realizan pueden ejercer cierta influencia sobre los miembros de la industria, el examen se orientará hacia

determinar que tan influyentes pueden ser y las razones por las que se considera aquello. Caen dentro de esta categoría los organismos de control, gubernamentales, municipios, ONG'S, organizaciones laborales etc.

Elementos clave para la realización de este análisis son la experiencia y conocimientos de los involucrados y, si la organización la ha hecho recientemente, una investigación de mercado formal; es recomendable, si en el requerimiento inicial de documentos se detecta que la organización no posee una investigación de mercado actualizada, es por esta razón que realizarla contribuirá considerablemente para la toma de decisiones y establecimiento futuro de objetivos.

c) **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite a las empresas conformar un cuadro de la situación actual, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico preciso del entorno tanto interno como externo y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El termino FODA es definido por las primeras letras de las palabras **F**ortaleza, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

✚ **Fortalezas.** Explican aquellos recursos, tanto humano, económicos, financieros y tecnológicos de la organización que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo.

✚ **Oportunidades.** Son aquellas posibilidades que la organización es capaz de aprovechar para sí, o las que pueden acceder dentro del entorno externo, de tal forma que si se consiguen, proporcionan ventajas y fructíferos beneficios económicos.

✚ **Debilidades.** Quedan definidas como aquellos obstáculos que mientras no se eliminan, impiden el desarrollo de otros presumibles puntos fuertes. Al mismo tiempo que resquebrajan el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras debilidades.

- ✚ **Amenazas.** Se pueden considerar como aquellos eventos afectos al entorno exterior a la empresa, que son previsibles, y que si se diesen, dificultarían en gran medida el que pueda cumplirse con los objetivos.

d) Análisis Matricial

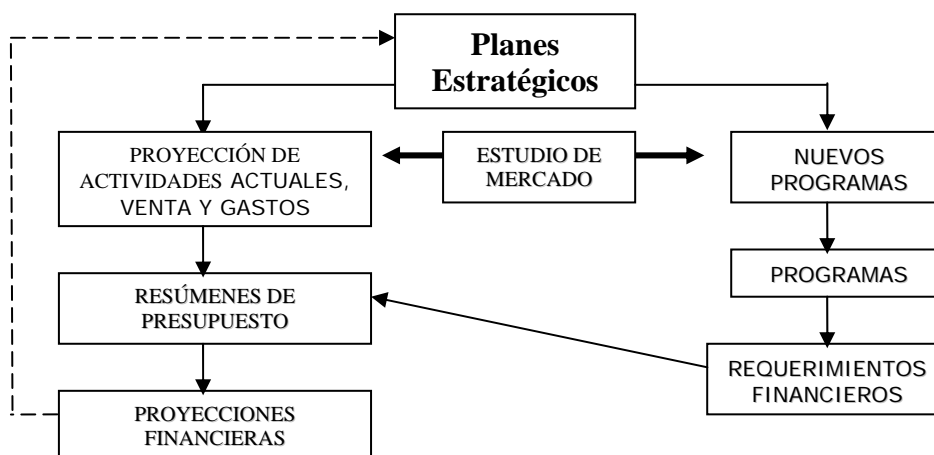
Ya recolectada toda la información antes mencionada se llevara a cabo un análisis de la misma en matrices que a continuación se mencionara para que sirva cada una:

- ✚ **Matriz Resumen.** En esta matriz se señalará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas acompañadas de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- ✚ **Matrices de Impacto.** Aquí se medirá el impacto de cada aspecto identificando en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades en cuanto al desarrollo de la empresa se refiera sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- ✚ **Matrices de Acción.** Se lograra medir y registrar los impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- ✚ **Matriz Síntesis.** En esta matriz se sintetizará de la manera más objetiva y puntual los aspectos fundamentales y de prioridad en los que la empresa deberá responder con mayor eficiencia.
- ✚ **Matrices Validación.** Aquí se deberá realizar las herramientas Boston Consulting Group o General Electric para validar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.

Proyectos Estratégicos

“La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización, mostrando detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, propósitos y la misión de la compañía”. La planificación a mediano plazo se conforma de dos partes diferentes, pero relacionadas:⁹

1. La proyección o pronóstico de las actividades actuales de las organizaciones respecto del período de planificación.
2. El desarrollo y planificación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.



Elaborado por: Ronald Benítez H.

Fuente: MORENO Galo Dr. Compilación de la Planificación Estratégica.

Plan Operativo o Plan de Acción

“El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo o planes operativos (máximo en un año) con base en los planes a mediano plazo”.⁵ Los planes operativos, en lo posible deben ser específicos (financieros o numéricos).

⁹ RODRIGUEZ Joaquín; Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa,

La Planeación Operativa la conforman algunos elementos importantes para el logro y cumplimiento del objetivo general o meta establecido en el plan estratégico, como son: objetivos específicos (determinados para cada área), estrategias, políticas, procedimientos y programas (por cada área).

Como se mencionó anteriormente en los elementos de la planificación, se puede decir que:

Tabla 1. 3. Elementos de Planeación Operativa

Elementos de la Planeación Operativa	Objetivos Estratégicos	Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.
	Acciones Estratégicas	Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.
	Proyectos	Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización.

Realizado por: Ronald Benitez H.

Fuente: MORENO Galo Dr. Compilación de la Planificación Estratégica.

Indicadores De Gestión

Los indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.

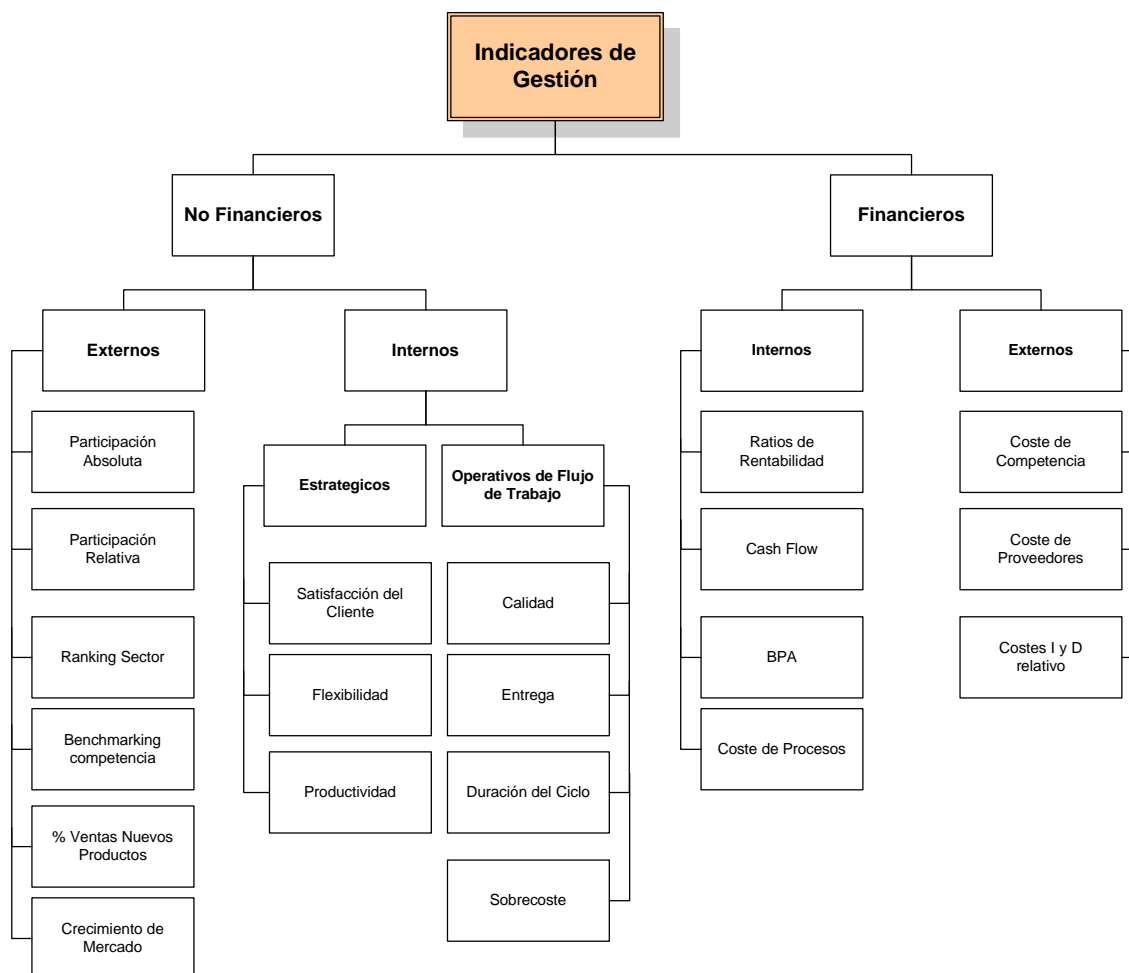
En el pasado la economía era dominada por los **activos tangibles**, los indicadores financieros eran los adecuados par registrar las inversiones, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances en las empresas, de igual forma la cuenta de resultados también reflejaban los gastos asociados con el uso de esos activos para producir ingresos y beneficios. En el mundo actual donde los **activos intangibles** son las fuentes más importantes de **ventaja competitiva**, requerimos de herramientas que describan los activos con base en el conocimiento y las estrategias de creación de valor

- ▶ **Calidad.** Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- ▶ **Impacto.** Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.

- ▶ **Economía.** Idoneidad de los insumos.
- ▶ **Eficiencia.** Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- ▶ **Eficacia.** Superar o alcanzar los resultados esperados.
- ▶ **Equidad.** Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- ▶ **Ética.** Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- ▶ **Rendimiento.** Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias.

Gráfica 1.7



Elaborado por: Ronald Benítez H.

Fuente: Capital Management Solutions

Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard

Gráfica 1. 6. Perspectivas del BSC



El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio¹⁰.

El Cuadro de Mando Integral es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".¹¹

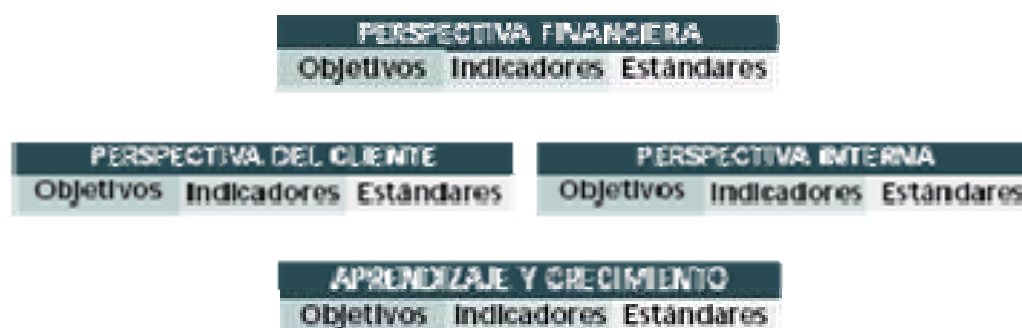
¹⁰ "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press

¹¹ ROBERT Kaplan and DAVID Norton, "The Balanced ScoreCard", Harvard Business School Press.

La idea del Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

LOS 4 EJES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Gráfica 1. 7. Perspectivas



✚ Perspectiva Financiera.

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

✚ Perspectiva del cliente.

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

✚ Perspectiva interna.

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está

funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

En pocas palabras, el Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

De esta forma pasa a convertirse en una poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El Balance ScoreCard (cuadro de mando integral) ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.¹²

¹² www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

Preparación del Informe Estratégico

El Balanced ScoreCard (BSC) en sus etapas de Planificación y Estructuración concluyen con la elaboración del denominado Informe Estratégico, el mismo que tiene como finalidad principal la de proporcionar a la Dirección y a los miembros del Comité de Gestión Estratégica un documento, que por un lado recopile toda la información resultante de los diferentes talleres llevados a cabo y, por otro resulte la guía práctica de ejecución del BSC. Este informe incluirá los siguientes capítulos principales:¹³

- a. **Introducción al BSC.** Se puede tomar como referencia trabajos similares desarrollados anteriormente, el único limitante es la extensión de este acápite, que no debe ser mayor a dos (2) páginas.
- b. **Planeación Estratégica.** Incluye los principales elementos resultantes del análisis realizado, incluirá básicamente la Misión, Visión, Valores Corporativos y Elementos Clave del Entorno (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). Si se considera conveniente se podrá hacer una breve introducción que incluya los aspectos conceptuales de esta etapa.
- c. **Estructuración Estratégica.** De igual forma se debe incluir los aspectos clave resultantes de esta etapa, pero previamente debe realizarse una introducción de su naturaleza y la metodología empleada para su desarrollo.

Los elementos que deben estar claramente especificados son el mapa estratégico completo, el catálogo de objetivos, objetivos relacionados y metas planeadas para el período de análisis, basándose en la hoja de estructuración estratégica.

- d. **Manual de Aplicación del BSC.** Su finalidad es la de exponer a la dirección y al comité de la empresa de la forma más clara y detallada los componentes fundamentales del Balanced ScoreCard (BSC) en lo que corresponde a su

¹³ CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS; Balanced ScoreCard

etapa de estructuración estratégica logrando por lo tanto su mejor interpretación, el énfasis especial se centra en la descripción de los planes de acción y la forma de cálculo de los indicadores establecidos. Para su elaboración se debe adaptar el manual de aplicación del BSC a la realidad de la empresa. De igual forma que en los aspectos anteriores, previo a su detalle debe incluirse una breve introducción a este documento, en la que se explique su finalidad y beneficios.

- e. Comité de Gestión Estratégica.** Este capítulo incluirá el detalle de los miembros del comité de gestión estratégica que participaron directamente en las distintas etapas de desarrollo del BSC, para lo que se colocarán sus nombres y cargos.

1.6.2 Marco Conceptual

Agrupamiento Departamental.

Estructura en que los empleados comparten un supervisor y recursos comunes.

Análisis FODA.

Al conjunto de factores externos favorables o desfavorables se los denomina Oportunidades y Amenazas respectivamente. Por su parte, al conjunto de factores de los medios internos favorables o desfavorables se los denomina Fortalezas y Debilidades

Benchmarking.

Proceso por el cual las compañías encuentran la forma en que otros hacen algo mejor que ellos y luego tratan de imitar y mejorar.

Calidad.

Se utiliza para describir las características del servicio que se brinda en este caso laboratorio clínico. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.

Clientes.

El proceso de BSC señala la identificación de sus clientes, muy claro en el sector privado, pues son los que pagan por los productos o servicios. En este caso son catalogados también como pacientes.

Competencia.

Rivalidad entre grupos en la persecución de un premio común.

Cultura Organizacional.

Es un conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar de los integrantes de la organización en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y tienen una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la compañía.

Comportamiento Organizacional.

Enfoque micro sobre las organizaciones que se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como unidades relevantes de análisis.

Desarrollo Organizacional.

Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la compañía con el objeto de aumentar la efectividad general.

Efectividad.

Grado en que la organización alcanza sus metas.

Eficiencia.

Cantidad de recursos que se emplean para generar un producto

Estrategia.

Conjunto de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para alcanzar las metas de la organización.

Estructura Funcional.

Agrupamiento de actividades por funciones comunes

Indicadores.

Una simple métrica que sea fácil de medir. Su objetivo es obtener información general acerca de las tendencias de desempeño por medio de encuestas, entrevistas telefónicas etc.

Indicadores Claves de Desempeño (KPI).

Una pequeña lista de mediciones que los gerentes de una compañía han identificado como las variables más importantes para reflejar el éxito de la misión o la actuación organizacional.

Misión.

Es el propósito de la compañía en este caso es la de prestar servicios de transporte urbano seguro y acorde con las necesidades del mercado.

Objetivo.

Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo, Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

Planificación Estratégica.

Proceso que comienza con el direccionamiento de la empresa, formulación de objetivos análisis situacional, establecimiento de estrategias para el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado.

Tecnología.

Herramientas técnicas y acciones que se emplean para transformar los insumos organizacionales en servicios a los clientes.

Tecnología de Servicios.

Tecnología que se caracteriza por producción y consumos simultaneo, el producto a la medida, la participación del cliente, los productos intangibles y el hecho que son intensivas en mano de obra.

Temas estratégicos.

La estrategia general desplegada en categorías enfoca la atención en perspectivas diferentes de la compañía, que pueden conducir al éxito global, como la satisfacción del cliente, reducción de costos, crecimiento del empleado, etc.

Visión.

Es una proyección hacia el futuro en si es la situación que la compañía desea alcanzar.