DISEÑO DE UN TABLERO DE COMANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRIVADA DE ACUERDO A LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS.

Mariana Ubilla Gavilanes[1], Roberto De la Cruz O[2]
[1]Auditor en Control de Gestión 2005; email: ubillagavilanes@yahoo.com
[2]Director de Tesis. Ingeniero Comercial, Universidad Central del Ecuador, 1996, Postgrado Canadá, Université du Québec a Montreal, 2004, Profesor de la ESPOL desde 2003, email: rdelacruz@eluniverso.com

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.

Se tratan la definiciones de los conceptos básicos para poder empezar el Tablero de Comando, se realiza un análisis de los factores que constituyen el entorno interno y externo de una organización y como influye en la misma y se definen las estrategias según causa y efecto del Hospital Regional y 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.

Finalmente se pone 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 y se analizan los resultados para una mejor interpretación del diseño.

The work of present thesis treats the design of Balanced Scoredcard for a Hospital which was developed according to the strategies defined by the same organization, through the automation of the information indicators are analyzed that allows to make decisions in opportune form by means of an alert system of toward where the company should go and to improve the services offered by the Institution.

They are the definitions of the basic concepts to be able to begin the Balanced Scoredcard, to carry out an analysis of the factors that constitute the internal and external environment of an organization and like it influences in the same one and define the strategies according to cause and effect of the Regional Hospital and the measures are classified that form part of the Balanced Scoredcard which are General Execution, perspective, critical factors, indicators and data and each one of these measures is believed for the Hospital.

Finally, to put in practice all the concepts developed in the previous chapters and the Balanced Scoredcard is elaborated for the Hospital in each one of its perspectives and the results are analyzed for a better interpretation of the design.

INTRODUCCIÓN

El Tablero de Comando Integral es una herramienta de control que permite a través de un sistema de alarma y alertas identificar cualquier desvió 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.

CONCEPTOS BÁSICOS

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 mismas que puede estar segmentada en varias Perspectivas, donde la clasificación más 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.

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

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:

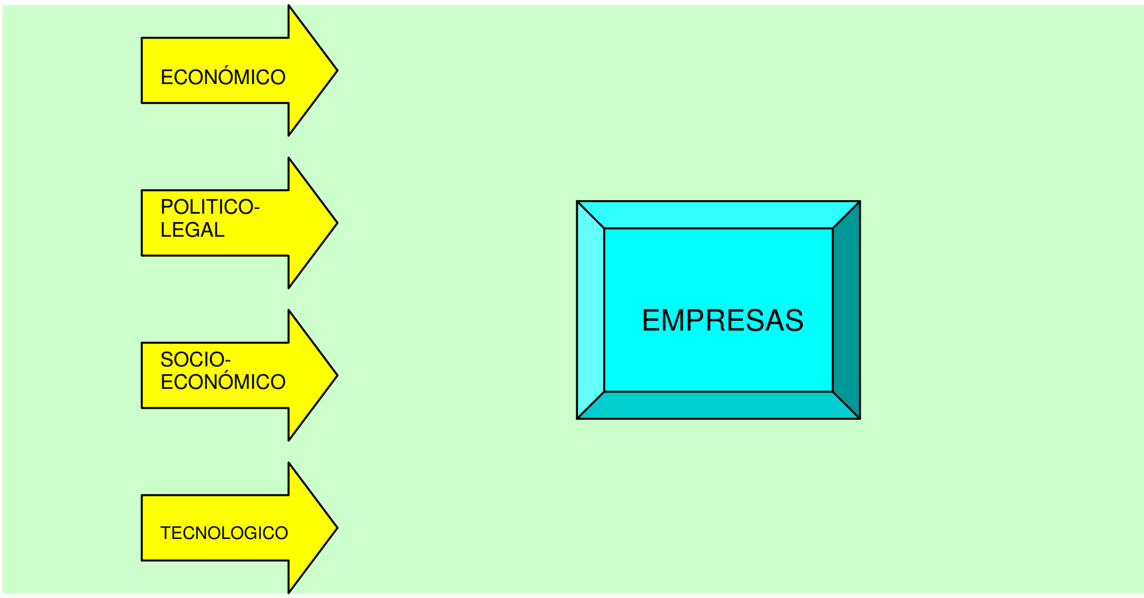

FIGURA 1
FACTORES DEL ENTORNO EXTERNO

Entorno Interno

El entorno interno es aquél 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:

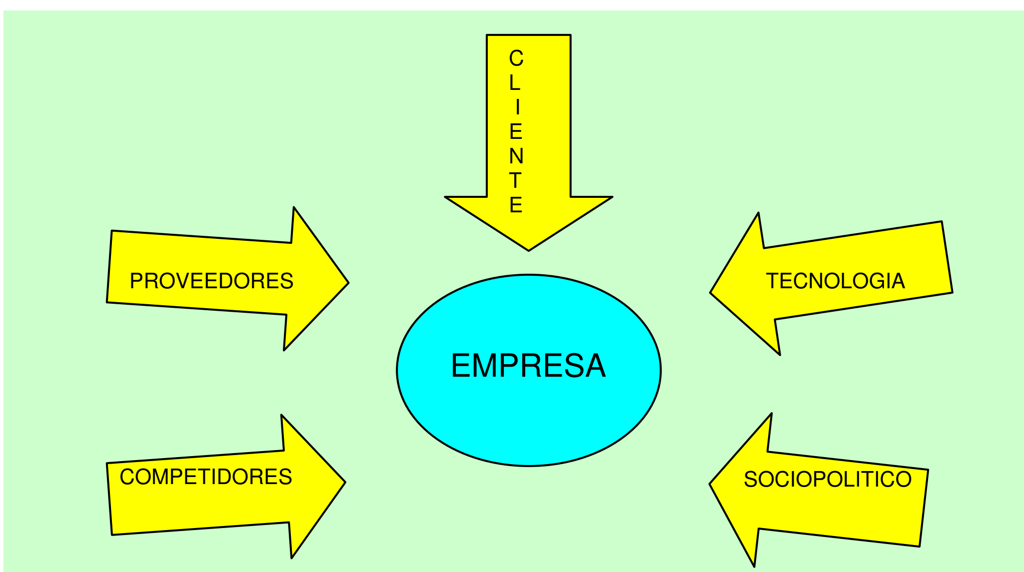

FIGURA 2
FACTORES DEL ENTORNO INTERNO

CLASIFICACIÓN DE MEDIDAS

Teniendo claro los aspectos conceptuales del Tablero de Comando, el entorno y cultura de la empresa, en este capitulo se analizarán temas más prácticos.
Todo Tablero de Comando debe alimentarse de datos para reflejar los Indicadores que el usuario necesita obtener para control las áreas de su responsabilidad.
Tenemos varias categorías de datos y sus símbolos. Ellos son Cumplimiento General, perspectiva, factores críticos, indicadores y datos.

ELABORACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO

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".

La Misión

El primer paso es definir la misión que 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".

La Visión

Para nuestro caso del Hospital nuestra visión será la siguiente:
"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."

Las Perspectivas

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.

TABLA I
TABLA DE PERSPECTIVA

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

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CRITICO	INDICADOR	DATOS
PROCESO INTERNO	Distribución eficaz del material quirúrgico	Abastecimiento de quirófano	Aprobar la orden de compra	Auditoria de stock Disponibilidad de la firma
PROCESO INTERNO			Fondo para la compra de material	Saldo presupuestado
RECURSOS HUMANO	Cursos de capacitación	Curso de infecciones hospitalarias	Número de cursos aprobados	Puntaje de la evaluación
		Curso de Motivación	Número de cursos aprobados	Puntaje de la evaluación
	Fuente de información disponible	Actualización de la base de datos	Número de quejas.	Auditoria de base de datos

Puntaje

El Tablero de Comando exige que cada Unidad de Medida tenga un Objetivo y un Alerta. Ambos datos forman “cotas” que dividen la dimensión gráfica en tres partes, por las cuales “navega” el dato Real. Estas cotas dividen un gráfico en colores que siguen los de las luces de tránsito:
Superó 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 Alerta Rojo.

Responsabilidades

Los datos a ingresar en el Tablero de Comando tendrán establecido su responsable, es decir quien los va ingresar, la periodicidad con lo que lo va a actualizar, de donde los va a tomar, por lo cual tenemos que establecer claramente la fuente de los mismos y por último quien va a ser el encargado de monitorear o supervisar a cada uno de los responsables.

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 II
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	64
	Promoción Buena Fama	Respuesta de la campaña de marketing	9	7	7,8

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 III
TABLERO PERSPECTIVA FINANCIERO

Perspectiva	objetivo	Indicador	objetivo	alarma	Real
Financiero	Minimizar los Gastos	No exceda el presupuesto Gasto medicamento 65%, Gasto en Enfermería 35%	$ 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 dias de cobro	Promedio de ctas * cobrar * 365/ Ventas Netas a Crédito	30	46	45

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 IV
TABLERO PERSPECTIVA PROCESO

Perspective	Objetivo	indicador	objetivo	alarma	real
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	10

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 V
TABLERO PERSPECTIVA RECURSOS HUMANOS

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

CONCLUSIONES

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

- Uno de los mejores atributos de implementar un Tablero de Comando es su aplicabilidad a una gran variedad de organizaciones de cualquier naturaleza y tamaño debido a su sistema de medición por puntaje.
- 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 sus estrategias, permitiéndole monitorear cada una de ellas y evaluar que se cumplan y ejecuten en forma correcta.
- 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 entorno en los que se desarrolla una empresa le permite reaccionar, realizar y difundir el cambio de estrategia necesario para que el personal dirija su esfuerzo hacia ellos de tal modo que pueda seguir siendo competitivos y mantenerse en el mercado.
- El correcto análisis de los indicadores que se encuentran en las perspectivas ayudara a la toma de decisiones en forma oportuna y se logrará una correcta administración de la empresa.

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: IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN. Por: Ronaldo Picorelli

2. Página Web: www.sixtina.com: TALLER A DISTANCIA TABLERO DE COMANDO.

3. Página Web: 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: LOGRAR VENTAJAS COMPETIVAS CON TU BALANCE SCORECARD Por: Rodolfo Salas.

5. Página web: www.rincondelvago.com/contabilidad-gerencial: CONTABILIDAD GERENCIAL BALANCE SCORECARD.