

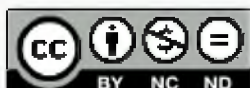
Rodríguez Rudellat, María Laura

Diagnóstico y desarrollo de herramienta de cuadro de mando integral para empresa de servicios: aplicado a una empresa de servicios de salud

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Gil, Pablo Gabriel

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO Y
DESARROLLO DE HERRAMIENTA
DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA EMPRESA DE
SERVICIOS**

APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD

AUTOR: Cra. MARÍA LAURA RODRÍGUEZ
RUDELLAT

DIRECTOR: Cr. PABLO GABRIEL GIL, MDE

Email: mlrodriguez85@hotmail.com

CÓRDOBA 2017

RESUMEN

El presente trabajo busca realizar el diagnóstico de la situación que atraviesa la empresa analizada, enmarcándola en el contexto actual que enfrenta el País y el Mundo, mediante el desarrollo de la herramienta de Control de Gestión conocida como Cuadro de Mando Integral. La empresa analizada corresponde al sector servicios y más precisamente al sector salud, y es importante el análisis de las distintas alternativas que plantea el contexto para asegurar la subsistencia, la permanencia, credibilidad y la excelencia en el servicio que es uno de los principales objetivos en los que se funda la organización.

Para ello, se ha desarrollado en una primera etapa una introducción de la empresa analizando las características de las mismas, el mercado en el cual se encuentra, el estudio de la competencia, entre otros aspectos relevantes, posteriormente se realiza la descripción del marco teórico en el que se fundan todos los conocimientos necesarios para poder posteriormente empezar con la etapa de desarrollo de la herramienta y la construcción de indicadores.

En el presente trabajo queda demostrada la importancia que representa los sistemas de medición dentro de la empresa para la toma de decisiones, adaptándola al contexto en el cual se encuentra inmersa. La comunicación dentro de las áreas aumenta, junto con la motivación y el aprendizaje conjunto. El uso de la herramienta planteada resulta beneficiosa para la empresa objeto y desarrollo de este trabajo como así también para todas aquellas que de alguna manera quieren diagnosticar, medir, tomar decisiones y modificar cursos de acción en áreas críticas dentro de la organización que le permita optimizar su rendimiento y sus objetivos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO Y
DESARROLLO DE HERRAMIENTA
DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA EMPRESA DE
SERVICIOS**

APLICADO A UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD

**AUTOR: Cra. MARÍA LAURA RODRÍGUEZ
RUDELLAT**

DIRECTOR: Cr. PABLO GABRIEL GIL, MDE

CÓRDOBA 2017

RESUMEN

El presente trabajo busca realizar el diagnóstico de la situación que atraviesa la empresa analizada, enmarcándola en el contexto actual que enfrenta el País y el Mundo, mediante el desarrollo de la herramienta de Control de Gestión conocida como Cuadro de Mando Integral. La empresa analizada corresponde al sector servicios y más precisamente al sector salud, y es importante el análisis de las distintas alternativas que plantea el contexto para asegurar la subsistencia, la permanencia, credibilidad y la excelencia en el servicio que es uno de los principales objetivos en los que se funda la organización.

Para ello, se ha desarrollado en una primera etapa una introducción de la empresa analizando las características de las mismas, el mercado en el cual se encuentra, el estudio de la competencia, entre otros aspectos relevantes, posteriormente se realiza la descripción del marco teórico en el que se fundan todos los conocimientos necesarios para poder posteriormente empezar con la etapa de desarrollo de la herramienta y la construcción de indicadores.

En el presente trabajo queda demostrada la importancia que representa los sistemas de medición dentro de la empresa para la toma de decisiones, adaptándola al contexto en el cual se encuentra inmersa. La comunicación dentro de las áreas aumenta, junto con la motivación y el aprendizaje conjunto. El uso de la herramienta planteada resulta beneficiosa para la empresa objeto y desarrollo de este trabajo como así también para todas aquellas que de alguna manera quieren diagnosticar, medir, tomar decisiones y modificar cursos de acción en áreas críticas dentro de la organización que le permita optimizar su rendimiento y sus objetivos.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
	2.1. Descripción de la empresa	6
	2.2. Hipótesis.....	7
	2.3. Alcance	9
	2.4. Objetivos.....	9
III.	MARCO TEÓRICO.....	11
	3.1. Pensando en el control dentro de la Empresa.	11
	3.2. La necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral.	12
	3.3. Como medir y gestionar en los tiempos que vivimos.	14
	3.4. Funcionamiento y perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	16
	3.5. Porque implementar un Cuadro de Mando Integral.	22
	3.6. Beneficios y Riesgos.....	24
	3.7. Fases para la implementación del Cuadro de Mando	25
	3.8. Los indicadores del Cuadro de Mando y la estrategia.....	29
	3.9. Barreras para la implementación estratégica.....	31
	3.10. Alineación estratégica.	33
	3.11. Establecimiento de metas, asignación de recursos y presupuestos.....	34
	3.12. Indicadores para cada perspectiva.	34
	3.13. Recursos.	39
	3.14. Áreas críticas y responsables.....	40
IV.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	41
	4.1. Conociendo la empresa.	41
	4.2. Características del servicio.	42
	4.3. Composición de la cartera de clientes.....	43

4.4. Clasificación de Públicos.....	45
4.5. Estructura	45
4.6. Misión, Visión y Valores.....	49
4.7. Análisis de la cadena de valor.....	49
V. EVALUCION DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO	51
5.1. Análisis de las 4 Cs.	51
5.2. Análisis del entorno.	54
5.3. Análisis FODA.....	63
5.4. Estrategias de alternativas de la matriz FODA.....	69
VI. DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	72
6.1. Situación Económico-Financiera.....	73
6.2. Objetivos claves para el éxito.	77
6.3. Factores claves para el éxito.....	82
6.4. Relaciones causa-efecto.	86
6.5. Áreas críticas y designación de responsables.	87
6.6. Construcción de Indicadores.	94
VII. ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO Y ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS PARA POSTERIORES CURSOS DE ACCIÓN.....	110
VIII. CONCLUSIÓN	114
IX. ENTREVISTAS	119
X. BIBLIOGRAFIA	126

I. INTRODUCCIÓN

Se tiene conocimientos que nuestro país transita por etapas de constantes cambios y bajo un contexto inestable, ya sea analizado desde el punto de vista político, económico como social, los que afectan las Organizaciones y consecuentemente la forma en la que se toman las decisiones. Las empresas necesitan desarrollar una madurez en la gestión por objetivos para que de esa manera se tenga una visión global de la misma mucho más completa que hasta estos momentos.

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud, y OSDE Binario es una de ellas, exigen que permanentemente se evalúen distintas alternativas asociadas al contexto en el que se desenvuelve el país y la sociedad, para permitirle su subsistencia, continuidad, credibilidad, prestación ininterrumpida del servicio brindado, acompañando ciertos márgenes de rentabilidad y sustentabilidad junto con una mejora continua en la calidad de los actividades comerciales y de servicios otorgadas, teniendo en cuenta que la prestación del servicio de salud de manera integral es el principal objetivo que persigue la empresa y las necesidades de la sociedad y del medio que se vincula son crecientes, fluctuantes y demandantes. La inestabilidad y complejidad del mercado vinculadas, en gran parte, al desarrollo tecnológico experimentado en los últimos años, ha puesto en evidencia las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en la medición de los aspectos financieros de una empresa. Estos sistemas fracasaron al momento de explicar de un modo integral el funcionamiento de la organización y las causas de los resultados obtenidos.

Por todos los motivos expuestos anteriormente se cree en la necesidad de desarrollar dentro de la Empresa un Cuadro de Mando Integral que dé como resultado un nuevo modelo de gestión, teniendo la posibilidad de analizar

a la empresa como un todo considerando factores externos e internos que influyen en el accionar y en los resultados reflejados en la misma.

El siguiente trabajo consiste en desarrollar una herramienta de control de gestión materializada a través del Cuadro de Mando Integral, permitiendo facilitar la toma de decisiones para la empresa, por medio de un conjunto de indicadores específicos para cada área crítica dentro de la misma, pudiendo tomar los cursos de acción necesarios cuando se visualizan desvíos en sus componentes.

El presente trabajo se divide en 10 apartados, siendo éste el primero de ellos. Posteriormente en el apartado dos, se realizan el planteamiento del problema realizando una breve descripción de la empresa, definiendo la hipótesis, estableciendo el alcance y los objetivos tanto generales como específicos. Se continúa con el desarrollo del marco teórico que es el sustento bibliográfico en el cual se fundan las bases para su avance. Se presenta a la empresa en su conjunto para conocer su estructura, valores, misión y visión y se establece el análisis de la cadena de valor. Se realiza un análisis interno y externo en el apartado cinco para situar el contexto en el que se encuentra la empresa. Llegando a la última parte del trabajo se realiza en el apartado seis, el desarrollo de la herramienta de Cuadro de Mando Integral, se analiza la situación económico-financiera, se establecen objetivos y factores claves para el éxito, se distinguen las áreas críticas, se designan los responsables y posteriormente se construyen los indicadores. Finalmente, en el apartado siete se realiza un análisis del cuadro de mando y se establece cursos de acción para posteriormente establecer las conclusiones, se incluyen los anexos en donde se muestran las entrevistas realizadas que van a servir de guía para el desarrollo del trabajo y por último se especifica la bibliografía utilizada.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción de la empresa

Hace más de 40 años, un grupo de personas se propuso crear un servicio de salud diferente. Una empresa que privilegiara las necesidades de los socios y les permitiera elegir libremente la mejor atención médica. Con esa firme convicción nació el Grupo OSDE, Organización de Servicios Directos Empresarios.

OSDE, es una empresa que brinda servicios de salud, comprometida con altos niveles de calidad. La satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus clientes, constituye el cimiento sobre el que GRUPO OSDE ha fundado su esencia. Para lograrlo, requiere fundamentalmente que todos sus integrantes, de manera responsable y comprometida, se involucren en los procesos interactuando coordinadamente. A este compromiso se le debe sumar el trabajo para asegurar la calidad de las prestaciones brindadas por sus prestadores de servicios médicos asistenciales.

OSDE procura fundamentalmente mejorar la calidad de vida de la comunidad donde presta sus servicios. La solidaridad en aportar posibles soluciones a los inconvenientes y dificultades que enfrenta la sociedad, en el ámbito que le compete es una premisa fundamental para la empresa.

OSDE comenzó a desarrollar sus actividades a principios de los años setenta, ofreciendo a través del sistema nacional de obras sociales una eficaz cobertura médica para el personal jerárquico de compañías, profesionales independientes y empresarios autónomos. La respuesta eficiente y la permanente búsqueda de satisfacer las necesidades de cada socio le valieron el reconocimiento que, a sólo cinco años de sus comienzos, consolidó su liderazgo en servicios de salud. Un liderazgo que hoy, después de años de crecimiento en diferentes contextos del país y del mercado, se mantiene firme.

En 1991 nació OSDE Binario, la primera red de servicios médicos asistenciales de Argentina. Por primera vez un sistema de planes abiertos de salud permitía a los socios acceder a la mejor atención médica del país

OSDE Binario es un plan de salud privada que privilegia la libertad de elección por sobre todas las cosas. Brinda un servicio de excelencia para sus asociados y mantienen una relación consolidada con todos sus proveedores y prestadores.

OSDE Binario es una obra social de Personal de Dirección por estar inscripta en la Superintendencia de Servicios de Salud. Por este motivo está autorizada a recibir los aportes y contribuciones de los empleados jerárquicos; OSDE Binario así mismo, también es una entidad de medicina prepaga, ya que tiene la posibilidad de asociar al personal autónomo.

Para poder brindar con eficiencia una cobertura a lo largo de todo el país, OSDE se ha organizado en un conjunto de filiales. Cada filial actúa en un ámbito de acción determinado, contratando varios centros de internación y un conjunto de profesionales a fin de brindar la cobertura correspondiente a cada uno de los planes

OSDE Binario ofrece un vínculo directo entre paciente y profesional médico a través de planes abiertos que garantizan una cobertura en todo el territorio argentino. OSDE cuenta con más de 350 Centros de Atención al Cliente Personalizada, excelentes profesionales en todas las ramas de la medicina, centros de internación y modernos servicios de diagnóstico y tratamiento junto con atención las 24 horas todos los días, de urgencias y emergencias.

2.2. Hipótesis

Como se ha mencionado con anterioridad, OSDE Binario es una empresa que a nivel nacional cuenta con un nivel de prestaciones que abarca todo el territorio nacional y para poder sustentarlo es necesario contar con una estructura adecuada que soporte las necesidades de los afiliados y que permita

el correcto desempeño del personal. En OSDE Binario se cuenta con la participación de más de 2.000 personas que ocupan distintos puestos de trabajo para lograr la excelencia en la prestación del servicio ofrecido, distribuidas en cada centro de atención personalizada o Filiales de cabecera, en la ciudad de Córdoba se dispone de más 200 empleados que desarrollan sus tareas de manera habitual.

Teniendo en cuenta los más de 40 años de servicio que se prestan de manera ininterrumpida a sus afiliados, es que resulta imprescindible para la Filial objeto de estudio, lograr el máximo nivel de satisfacción hacia los clientes, que en este caso serían los afiliados, acompañando con crecientes aumentos de eficiencia, junto con la mejora continua del servicio, que es percibida por medio de la atención brindada en cada centro de atención personalizado o bien por medio de las asistentes sociales, de los profesionales contratados para cubrir las distintas prestaciones médicas como así también de las instituciones y proveedores que forman parte del staff médico que permiten la completa y correcta atención de las personas cuando lo necesitan.

Alcanzar el objetivo antes mencionado dependerá del grado de conocimiento que se obtenga de lo ocurrido en cada actividad crítica dentro de la organización. Sobre esta limitación se ha planteado el siguiente problema:

¿Cómo, a partir de diagnosticar la situación de OSDE Filial Córdoba, se puede efectuar su seguimiento y control para el logro de los objetivos propuestos?

A esta situación se la intentará resolver mediante el desarrollo de un proceso de control de gestión derivado en la herramienta de control de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral.

2.3. Alcance

El presente trabajo de tesis pretende proporcionar a la gerencia de la empresa como a los altos mandos de la misma, un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. La realización del mismo comienza en el relevamiento de las áreas críticas dentro de la empresa, la identificación y alineación de los objetivos inherentes a cada área con los de la organización, el control de los procesos y operaciones, la realización de entrevistas con subgerentes y gerente de la empresa, para proponer la mejora continua, el aprendizaje y el logro de los objetivos propuestos, ofreciendo datos consistentes sobre el presente, analizando las tendencias y proyectando el futuro. Finalmente, se realizará el análisis y evaluación de los resultados obtenidos, se establecerán cursos de acción para el corto y mediano plazo.

2.4. Objetivos

Objetivos Generales:

El objetivo general que tiene la presente tesis es desarrollar una herramienta de control de gestión que se materializará por medio de un Cuadro de Mando Integral para Osde Binario Filial Córdoba, abriendo un conjunto de indicadores que permitan efectuar el análisis de la situación que atraviesa la empresa, controlar el seguimiento de los objetivos propuestos y hacer frente a las condiciones fluctuantes del mercado y de factores externos.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar el contexto social, político y económico en el cual se encuentra OSDE Binario.
- ✓ Identificar la competencia y su incidencia en la participación en el mercado.
- ✓ Cuantificar el mercado actual y potencial.
- ✓ Analizar el gasto administrativo y gasto médico.
- ✓ Identificar las áreas críticas dentro de la empresa.
- ✓ Establecer indicadores de medición y gestión para cada una de las áreas críticas en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando.
- ✓ Identificar valores objetivos para cada indicador y establecer valores de aceptación mínimos y máximos dependiendo el caso.
- ✓ Análisis del Cuadro de Mando y establecimiento de pautas para posteriores cursos de acción.

III. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se desarrollan conceptos básicos y se plantea el uso de distintas técnicas referidas a Cuadro de Mando Integral que se entienden necesarias y útiles para abordar el trabajo de tesis.

3.1. Pensando en el control dentro de la Empresa.

La función gerencial de control dentro de una Empresa es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplen.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos, sin importar que se esté controlando. Donde quiera que se encuentre y cualquier cosa que sea lo que se esté controlando, el proceso básico incluye tres pasos que a modo de resumen se muestran a continuación pero que posteriormente a lo largo del trabajo se irán desarrollando con mayor detenimiento:

- ✓ Establecer estándares.
- ✓ Medición del desempeño contra esos estándares establecidos.
- ✓ Corregir variaciones de los estándares propuestos y de los planes.

El control gerencial es generalmente percibido y desarrollado para saber cómo va la empresa en todo sentido que la misma pueda ser analizada, los tiempos en los que se tiene la información es una variable importante que debe ser tomada en cuenta pero no se debe olvidar que hay demoras que son inevitables, que surgen de cualquier análisis de los resultados, de las correcciones de las desviaciones, de la interpretación de los resultados y de la formulación de los planes o cursos de acción que se llevarán con posterioridad. Para superar las demoras antes mencionadas se sugiere el uso del control de

alimentación hacia adelante y no depender de la retroalimentación. Este sistema de control consiste en detectar las desviaciones futuras de los resultados en base a las premisas analizadas y a los pronósticos establecidos, para que de esta forma los administradores o la propia gerencia dispongan de tiempo para tomar alguna acción correctiva antes que los problemas reales se susciten.

Existen diversos tipos de control que pueden ser utilizados por la dirección de la empresa a los efectos de tener algún tipo de medición que sea útil para el proceso de toma de decisiones, los mencionados pueden ser controles de tipo financieros que tiene por objetivo el control de las ganancias y de las pérdidas ocasionadas, otro se basa en calcular y comparar el rendimiento sobre la inversión que ha sido realizada la cual es muy útil en aquellas empresas que se encuentran en su etapa de crecimiento. Por otra parte no se debe dejar de tener presente a la auditoría administrativa, en donde el problema se origina se es la misma empresa quien presta ese servicio siendo la objetividad y la imparcialidad un requisito que debe ser tenido en cuenta al momento de designar al responsable de la tarea.

Si los controles funcionan, los mismo se deben adatar a planes y a posiciones a llevar a cabo dentro de la organización, también a los administradores individuales y a las necesidades para obtener la eficiencia y efectividad que se necesitan en todos los procesos para el cumplimiento de los objetivos propuestos(Koontz, 2008, pág. 539). Los controles se transforman en efectivos cuando se señalan excepciones en los puntos críticos, mostrando flexibilidad, ajustándose a la cultura organizacional y definiendo cursos de acción para cada uno de ellos.

3.2. La necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral.

Antes de empezar con el desarrollo del presente trabajo es importante entender porque es necesaria la implementación de esta herramienta en las empresas. Es por tal motivo que se puede decir que de la madurez en la

gestión por objetivos nace la necesidad de alcanzar una visión global de la empresa, que nace de la propia cultura que tiene la misma en donde se plasman los objetivos generales y para la medición de ellos es que utilizamos este instrumento.

Como afirma Kaplan y Norton, “Si no puede medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan & Norton, 2009, pág. 41). El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y a la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando requiere de una estrategia y de la preocupación que tenga la empresa acerca de las condiciones del mercado y de demás factores externos que puedan llegar a influir en la toma de decisiones.

“El tablero de mando convierte la misión y la estrategia de una organización en un amplio grupo de medidas del desempeño que proporciona la estructura para poner en práctica su estrategia” (Horngren-Foster-Datar, 2002, pág. 463). El tablero de mando no sólo se basa en lograr los objetivos financieros, también resalta los objetivos no financieros que tiene que lograr la empresa con el fin de cumplir los primeros mencionados. El tablero de mando recibe su nombre del intento de equilibrar medidas de desempeño financieras y no financieras para evaluar el desempeño, tanto a corto como a largo plazo, en un único informe.

Es de importancia destacar y con posterioridad se desarrollará en profundidad que los indicadores no financieros miden los cambios que realiza la empresa, los beneficios derivados de éstos no se traduce en utilidades a corto plazo pero las grandes mejoras que se produzcan en estas medidas posibilitan la creación de valor económico en el futuro (Koontz, 2008, pág. 464).

3.3. Como medir y gestionar en los tiempos que vivimos.

Con el Cuadro de Mando Integral se trata de traducir la estrategia que tiene la empresa objeto de análisis y la misión de la misma en un conjunto de indicadores que permiten desarrollar un sistema de gestión y de medición estratégica. Lo que persigue la empresa es el logro de sus objetivos financieros. El Cuadro de Mando permite observar los cambios que se produce en el entorno y como afectan a la organización, y de alguna forma también predecir su comportamiento.

En la era industrial se obtenían beneficios gracias a la economía de escala, en donde la tecnología tenía un papel dentro de las compañías pero no el más importante, los productos eran estándares y la producción en masa.

En la actualidad, las empresas año tras año deben adaptarse a la evolución que les presenta el mercado en donde están sumergidas, se tienen conocimientos que constantemente existe una transformación en el área de información en donde ya no se puede obtener una ventaja competitiva sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías, la diferenciación se encuentra en la habilidad de sobrevivir a estas fluctuaciones.

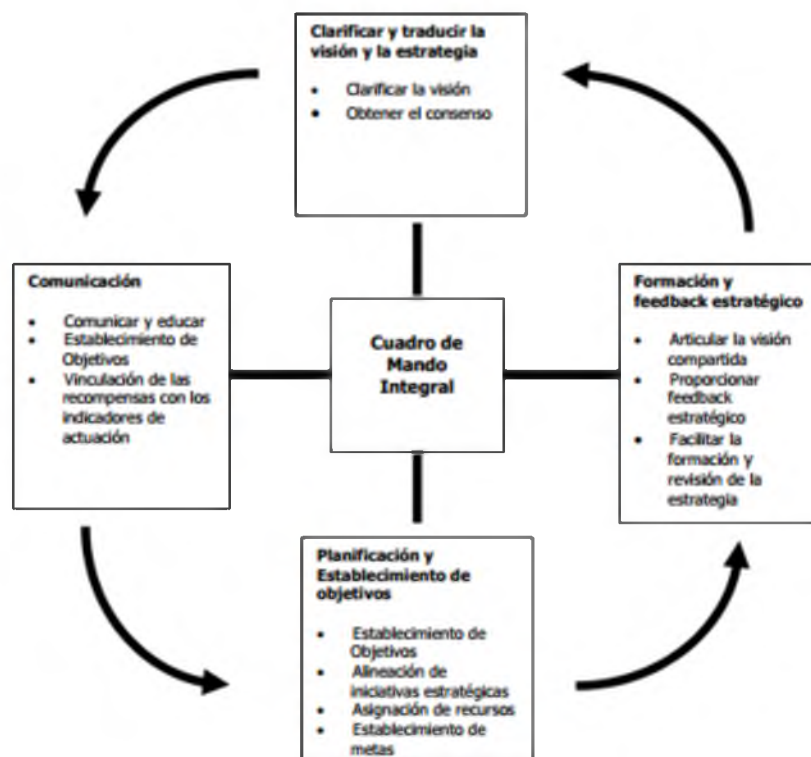
Se puede decir que “el Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores intangibles”(Kaplan & Norton, 2009, p. 26). Cuando la estrategia se encuentra definida y se tienen en cuenta las condiciones del mercado y de otros factores externos y se analiza la posibilidad de incluir dichos factores en el proceso de análisis para poder tener un control en cuanto a proveedores, clientes y las debilidades que posee la empresa para intentar disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas. Se identifican a continuación las principales utilidades que tiene el Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Clarificar la visión y la estrategia y lograr el consenso.
- ✓ Comunicar la estrategia y educar a toda la organización.
- ✓ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

- ✓ Vincular los objetivos e indicadores estratégicos con los objetivos a largo plazo.
- ✓ Alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Asignar los recursos necesarios.
- ✓ Establecer metas.
- ✓ Facilitar la formación y la revisión estratégica.
- ✓ Obtener feedback para la estrategia para poder mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un mecanismo de retroalimentación de la estrategia y del proceso establecido para lograr la misma. Los procesos de gestión que se generan alrededor del Cuadro de Mando proporcionan a la empresa una manera para que ella se centre en su estrategia de largo plazo, el establecimiento de indicadores facilita el proceso de toma de decisiones.

Esquema 1: Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

3.4. Funcionamiento y perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para comenzar a hablar de esta herramienta es de suma importancia que la empresa tenga establecida la visión, misión y estrategia que persigue con el propósito de establecer un conjunto coherente de indicadores. Las empresas pueden medir como sus unidades de negocio crean valor tanto para sus clientes presentes y futuros y además como pueden desarrollar sus habilidades internas para hacer frente a una mejora en su actuación futura, esta herramienta permite capturar las actividades críticas y potenciarlas para crear mayor valor agregado.

El cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

Por lo antes expuesto es que se plantean cuatro perspectivas diferentes de análisis, ellas son:

Perspectiva Financiera

“Las medidas de actuación financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable” (Kaplan & Norton, 2009, p. 46). Se debe empezar con los objetivos financieros de largo plazo y luego vincularlos con todos los que interactúan en el proceso para la lograr la consecución de los mismo, ya sea desde los clientes, pasando por los procesos internos hasta los empleados.

Los objetivos financieros difieren en cada fase del ciclo de vida de un negocio, es por eso que se distinguen tres fases en las que se puede ubicar una estrategia, ellas son: crecimiento, sostenimiento y cosecha. La mayoría de las unidades de negocio se encuentran en la etapa de sostenimiento en donde se realizan inversiones y reinversiones, se les exige la obtención de buenos resultados con respecto al capital invertido.

El objetivo financiero en esta fase de sostenimiento es la rentabilidad, se expresa mediante la utilización de medidas contables tales como ingresos, beneficios y margen bruto. Pero los objetivos financieros difieren según la etapa en la que se encuentren, y sin importar en cuál de ellas nos encontremos los objetivos financieros deben ser revisados periódicamente para que de esta forma se puedan ajustar al cambiante entorno en donde se encuentran desarrollando.

Por último podemos mencionar que para cada una de las tres etapas en donde se puede ubicar una estrategia contamos con tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial, ellos son:

- ✓ Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- ✓ Reducción de los costos y mejora en la productividad.
- ✓ Utilización de los activos y estrategia de inversión.

Las empresas con estos temas antes descriptos pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Esquema 2: Tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial



Fuente: elaboración propia en base a bibliografía consultada Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva del cliente

“En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa”(Kaplan & Norton, 2009, pág. 89). Los indicadores que se suelen utilizar para este tipo de perspectiva son aquellos relacionados con el nivel de satisfacción, cuota de mercado, fidelización, retención, adquisición y rentabilidad, también un proceso clave se da cuando la empresa evalúa que debería entregar a sus clientes para lograr todos los niveles antes mencionados. Un proceso clave dentro de este análisis consiste en realizar investigaciones acerca del mercado, de los segmentos, de las preferencias de los clientes basándose en aspectos tales como el precio, la calidad, el servicio brindado, la imagen y el prestigio, de esta manera se debería poder indicar los objetivos de los clientes dentro del segmento de mercado seleccionado.

Las propuestas de valor verían de acuerdo al segmento de mercado en el que la empresa se encuentre posicionada como así también del sector económico, pero existe un conjunto de atributos que organiza las propuestas de valor, ellos son:

- ✓ Los atributos del producto o servicio ofrecido.
- ✓ La relación que se establezca con los clientes.
- ✓ La imagen y prestigio que tenga la empresa.

Estos atributos deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la perspectiva bajo análisis para que las organizaciones aumenten su propuesta de valor a los segmentos de clientes seleccionados.

Esquema 3:Atributos que organizan la propuesta de valor.



Fuente: elaboración propia en base a bibliografía consultada Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva del proceso interno

Consiste en aquellas actividades que se desarrollan de manera conjunta o continuada dentro de la organización con el propósito de lograr los objetivos propuestos. Bajo esta perspectiva se trata de satisfacer las expectativas que tienen los clientes como los proveedores, sin dejar de lado la dirección de la empresa.

Para el desarrollo de esta perspectiva se ha diseñado un modelo llamado de “Cadena de Valor” que consta de tres procesos principales:

- **Proceso de Innovación:** este proceso comienza una vez identificadas las necesidades de los clientes, posteriormente los directivos de la empresa empiezan por identificar el mercado, midiendo su tamaño, la naturaleza de las preferencias y los precios potenciales. La información sobre los mercados y sobre las preferencias de los clientes son el disparador para los procesos que se llevarán a cabo en el diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios. Históricamente se ha dedicado muy poca atención al desarrollo de indicadores para los procesos de diseño y desarrollo, las empresas se centran más en aquellos procesos de tipo operativos y de fabricación.

- **Proceso operativo:** este segundo eslabón de la cadena implica la recepción de un pedido de un cliente y culmina con la entrega del producto o la prestación del servicio involucrado. Este proceso se caracteriza además de la creación o producción del bien,

por la entrega eficiente, oportuna y consistente de los productos. En este paso, el cliente es donde toma contacto con el bien que ha adquirido. Bajo estos aspectos mencionados podemos precisar que cuando los directivos tienen curiosidad sobre las características adicionales de los procesos, de los productos o de los servicios, estos se pueden medir.

- Servicio de posventa: son todas las actividades que se realizan posteriormente al haber entregado el producto, incluye los servicios de garantías y reparación, tratamiento de defectos y devoluciones. Lo importante en este servicio es la imagen que se lleva el cliente en cuanto a la atención que ha recibido, existe en la actualidad el servicio de mantenimiento preventivo que con sólo llevar registros de la fecha de compra del bien la empresa puede sorprender a sus clientes quienes quizás ni siquiera se han dado cuenta de la degradación del equipo.

Luego de realizar estos tres procesos dentro del denominado proceso de Cadena de Valor, podemos concluir que las necesidades de los clientes se encuentran satisfechas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los tres objetivos antes propuestos son lo que contribuyen a que la organización sea excelente desde todo punto de vista, el objetivo de la perspectiva y crecimiento son los mecanismos necesarios para conseguir los resultados excelentes en las perspectivas anteriores. Dentro de esta perspectiva que plantea el Cuadro de Mando Integral podemos mencionar tres categorías:

- La capacidad de los empleados: el rol del empleado dentro de la empresa ha evolucionado de manera notable en los últimos años, se ha pasado de una era industrial a una era de información y ese

pasar implica cambios. El trabajo de rutina ya casi ha desaparecido para pasar a ser un trabajo automatizado, realizar el mismo trabajo una y otra vez con el mismo nivel de eficiencia y efectividad ya no es suficiente para lograr el éxito en las organizaciones. Desde esta perspectiva se piensa que el empleado es quien está más próximo al cliente y que las ideas para innovar, mejorar deben provenir de éstos, las empresas deben mejorar continuamente es por tal motivo que no se debe tomar como correcto los estándares establecidos en el pasado sino la mejora continua debe ser el pilar fundamental para el desarrollo organizacional.

Por todo lo expuesto anteriormente es importante la recalificación de los empleados, y hay tres dimensiones fundamentales en donde se puede trabajar:

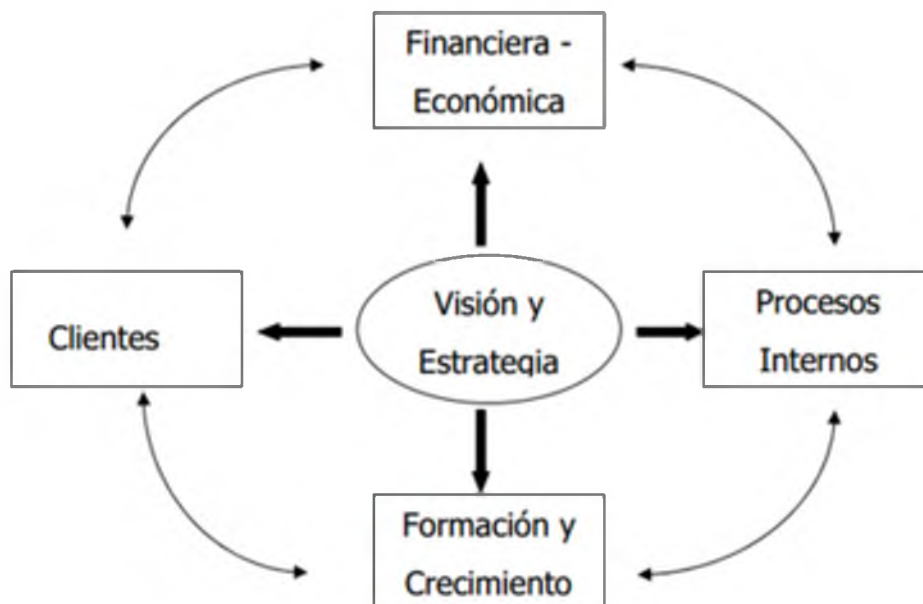
→ La satisfacción del empleado: la satisfacción es una condición fundamental para el aumento en la productividad, de la calidad y de los servicios prestados. La moral de los empleados es una cuestión clave en las organizaciones ya que ellos son quienes tienen trato directo con el cliente. Este indicador se mide por lo general con una encuesta de satisfacción que puede llevarse a cabo de manera anual, o con más periodicidad.

→ La retención del empleado: las empresas deben retener aquellos empleados con los que se tiene un interés a largo plazo, se dice que cualquier salida no deseada representa una pérdida del capital intelectual. La rotación del personal es una medida clave para cuantificar este indicador.

→ La productividad del empleado: surge de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados además de haber incrementado los procesos de innovación y de mejora internos. El indicador utilizado son los ingresos por empleado que representa el resultado que cada uno aporta a la empresa.

- Capacidades de los sistemas de información: la información que se le suministra a los empleados debe ser lo más completa y fiable posible, además de ser actualizada, oportuna, rápida y precisa, de esta manera los empleados pueden realizar mejoras y eliminar defectos que puedan tener los procesos.
- Motivación, delegación del poder y coherencia de objetivos: la motivación es un eslabón importante dentro de la empresa, ya sea empezando por aquellos empleados menos especializados que se les brinda un correcto acceso a la información como a aquellos que no se les concede la libertad para tomar decisiones y actuar.

Esquema 4: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

3.5. Porque implementar un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando debe ser implementado en todos los niveles de la organización, el uso de esta herramienta se encuentra ligado directamente con

la gestión, por lo que es de suma importancia que el mismo sea desarrollado para todas las áreas dentro de la empresa.

La capacidad de dicho Cuadro impactará en la profundidad del análisis que se realice en base a los datos aportados, y de los que se obtengan gracias a su implementación, la obtención de esta ventaja competitiva requiere de un esfuerzo de comunicación y de integración entre los sectores de la organización.

No existe un momento del tiempo determinado para decir si es mejor o peor implementar esta herramienta, lo que determina el éxito de la misma es cuando se trabaja por objetivos, es decir que si la empresa tiene este tipo de orientación en la forma de trabajar y de manejarse, la herramienta puede aplicarse. Es fundamental cumplir con ciertos requisitos tecnológicos como es el reporting en ciertas áreas de la empresa (finanzas, ventas), incorporar procesos de planificación y presupuesto y llevar estos cuadros de mando a los mandos medios de la empresa. Finalizando este proceso sería adecuada la implantación del Cuadro de Mando apelando a la responsabilidad de la empresa sustentada en una sólida comunicación interna.

Existen dos alternativas para plantear la evolución de la gestión, la elección de una u otra dependerá de las necesidades que tenga la empresa analizada, se puede escoger entre una opción que alcanza los niveles más altos de la organización que le confiere la ventaja a la hora de desarrollar su gestión verticalmente hacia distintos niveles y departamentos, la otra opción es partir de un enfoque más táctico, operativo que parte de las áreas funcionales hacia los niveles superiores.

En el Cuadro de Mando Integral, toda la gestión de iniciativas se asocia a un responsable dentro de un área específica, aportando su experiencia y conocimiento a los equipos encargados de la implementación.

Esta herramienta expresa la estrategia de la organización en un medio automatizado que canaliza los esfuerzos organizacionales en resultados que pueden medirse.

3.6. Beneficios y Riesgos.

A continuación se enumeran una serie de puntos que sintetizan el beneficio o el riesgo que se tiene al implementar esta herramienta, se sabe que la misma debe tener una estrecha colaboración de la alta dirección y el proyecto debe estar en manos de personas responsables que lleven a cabo tareas de coordinación e integración, posteriormente con el paso del tiempo el cuadro de mando se irá adaptando a las necesidades de cada división o departamento.

Los principales beneficios que se describir en relación a este tema son:

- ✓ Explicar un modelo de negocio por medio de indicadores facilita el consenso en toda la empresa y la manera de cómo alcanzarlo.
- ✓ Las medidas que se toman cotidianamente afectan tanto en el corto como en el largo plazo y esta herramienta es una forma de clarificarlas.
- ✓ Cuando el Cuadro de Mando se encuentra en práctica se lo puede utilizar para comunicar los planes que tiene la empresa.
- ✓ Es una herramienta que sirve para ver la consecución de los planes propuestos con los objetivos logrados, ayudando al equipo de dirección a reevaluar y ajustar.

Pero también existen riesgos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar su implementación, y ellos serían:

- ✓ Si no se cuenta con la colaboración de la alta dirección, el modelo carece de sentido.
- ✓ Si los indicadores elegidos no son los adecuados no se logra comunicar el mensaje que se quiere transmitir.
- ✓ Debe definirse bien la estrategia, la misión y la visión de la organización, caso contrario el cuadro de mando no sirve para el control de la gestión.

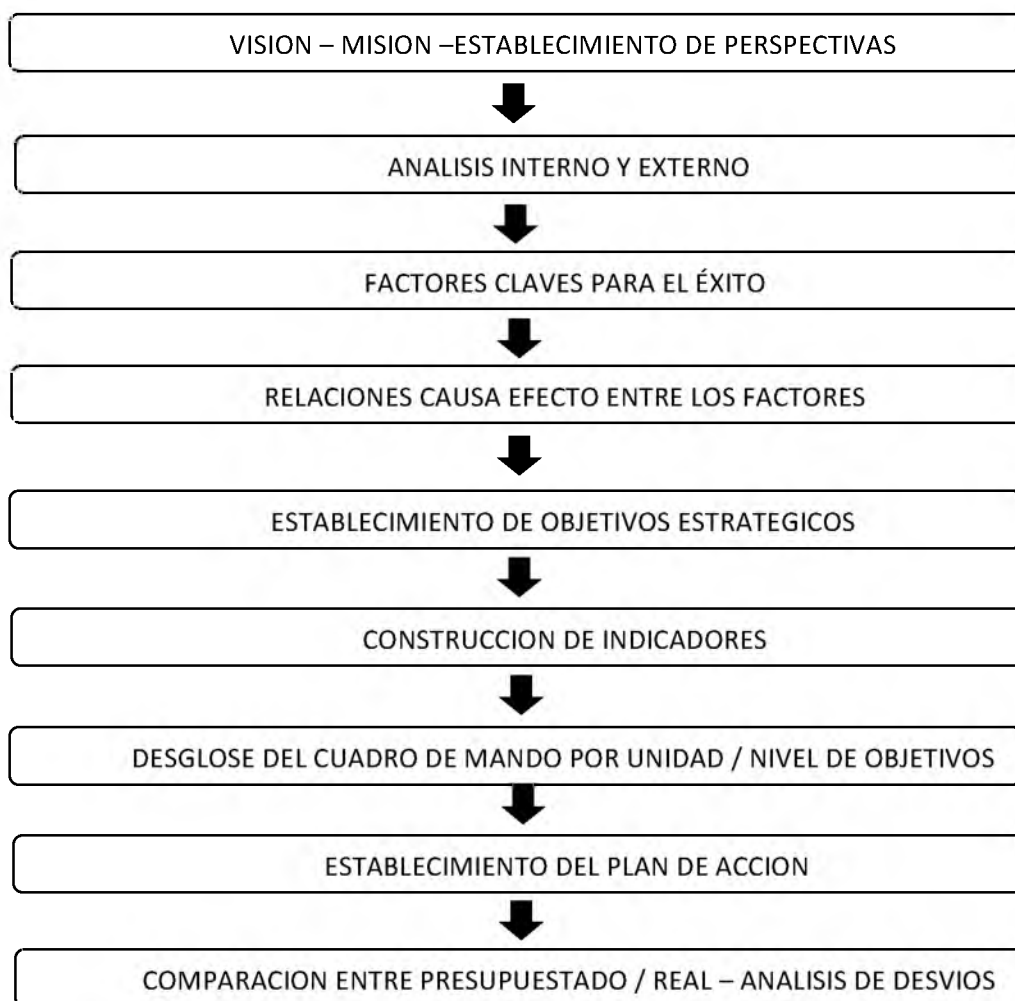
La necesidad de que el personal conozca los resultados es de vital importancia para la subsistencia de la herramienta, de esta forma se obtiene

una devolución de lo que se está haciendo y mostrando y como consecuencia se puede corregir los desvíos que se puedan conocer.

3.7. Fases para la implementación del Cuadro de Mando

El proceso de elaboración del Cuadro de Mando se puede representar en distintas etapas, las cuales hay que cumplimentarlas para lograr el éxito del mismo. Se resumen los mismos por medio de la figura que se representa a continuación, posteriormente se menciona cuestiones atinentes a cada uno de los puntos representados.

Esquema 5: Proceso de elaboración del Cuadro de Mando.



Fuente: elaboración propia en base a bibliografía consultada Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

En consideración a la imagen antes ilustrada se puede decir que todo proceso arranca con el establecimiento de la Visión y de la Misión que tenga la empresa. Éstas pueden sufrir cambios cuando se detectan oportunidades y/o amenazas que provienen del mercado, se sabe que cuando hablamos de Visión se hace referencia al rumbo que la empresa debe tomar para encaminarse hacia sus metas, en cambio la Misión es la razón de ser y el fin que persigue.

Hay que tener presente que es necesario realizar un análisis completo en dos niveles, desde el punto de vista interno y desde el externo. El primero ayuda a saber los objetivos planteados, las metas propuestas, las fortalezas y las debilidades, como así también los resultados que se desean obtener. El segundo permite conocer el mercado, la economía, las oportunidades y las amenazas, el análisis de los competidores y la proyección en el tiempo en base a la situación analizada.

La empresa debe establecer los factores claves para el éxito y esto quiere decir establecer la directrices necesarias para lograr la consecución de los objetivos planteados, para ello es necesario evaluar todas las perspectivas, establecer un orden a cada uno de los factores establecidos, de esta manera se puede identificar cual es la propuesta de valor de la empresa que hace que la organización se diferencie de la competencia.

Una vez establecidos los factores antes mencionados es necesario la confección de un diagrama causa efecto para que se visualicen las interrelaciones entre ellos, de esta forma se pone de manifiesto el correcto establecimiento de objetivos dentro de un entorno alineado en base a perspectivas, evitando posibles desviaciones dentro del Cuadro de Mando.

Es necesario tener en consideración que para optimizar el uso de esta herramienta hay que diferenciar los objetivos y coordinarlos de manera tal que su alineación sea estratégica para la empresa, una vez logrado esto hay que integrar los objetivos estratégicos dentro de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando. Desde la perspectiva financiera podemos tener en

consideración aquello relacionado con el crecimiento y la rentabilidad, las inversiones realizadas, el retorno del capital invertido y el aumento de beneficios entre otros. Desde la perspectiva del cliente se hace mención a la creación de valor, aumento de la cuota de mercado, satisfacción del cliente, en ésta fase es donde se deben concentrar los mayores esfuerzos ya que de esto depende el éxito de negocio. La perspectiva del proceso interno se intenta hacer los esfuerzos necesarios para encaminarse hacia la excelencia empresarial por el camino de la mejora continua, aplicada a todos los procesos de la organización. Por último se puede mencionar que desde la perspectiva del aprendizaje y del crecimiento se tratan de sentar las bases para un futuro tangible, apoyándose en la innovación, la responsabilidad, la formación y la promoción del talento.

Con respecto a los indicadores que deben desarrollarse en el Cuadro de Mando, se sabe que ellos serán el reflejo de lo que la empresa es y de lo que quiere ser, de las condiciones actuales y de las potenciales, es por eso que se dice que los indicadores deben mostrar “como nos vemos a nosotros mismos” y “como nos ven los demás”. Es de suma importancia que los indicadores se encuentren vinculados unos con otros y que exista entre ellos relaciones causa efecto, los mismos deben ser desarrollados para cada perspectiva analizada.

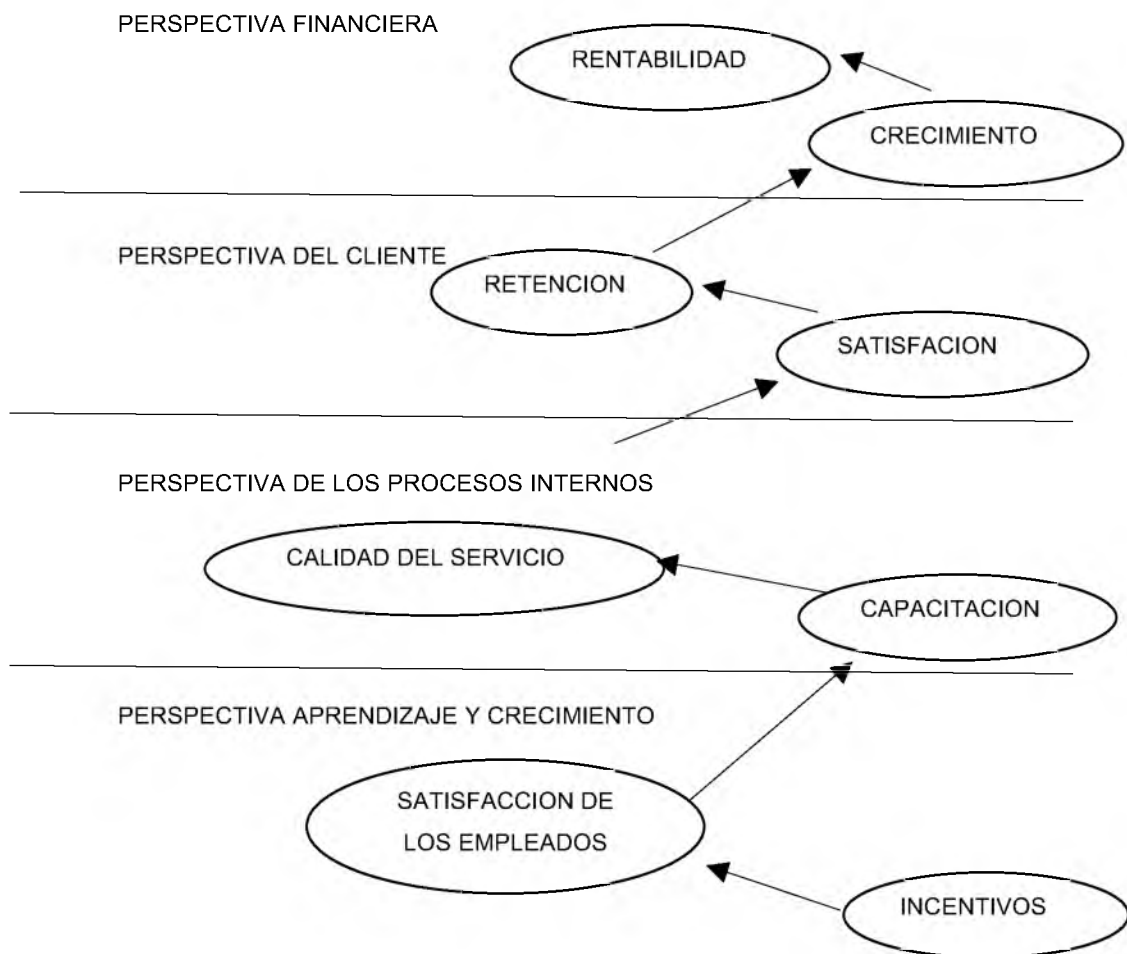
Los objetivos deben ser planteados tanto a nivel personal, como de equipo, como así también a nivel gerencial, y posteriormente lograr un consenso entre todos los involucrados, es por ello que la comunicación es un factor clave en el éxito del cuadro de mando. Esta herramienta permite que cada individuo que participe en su desarrollo tome conciencia de las acciones que realiza y la implicancia que tienen las mismas dentro de la compañía.

La suma de conocimientos y experiencias son necesarias desde que el proyecto nace hasta que se implementa y posteriormente cuando se realiza su seguimiento y control, el enfoque compartido que surge del consenso hace confluir la estrategia en común planteada. Es por tal motivo que los objetivos estratégicos deben ser medibles, alcanzables, específicos y susceptibles de ser seguidos, hay que fomentar la evaluación por desempeño y la política de incentivos. Es importante la realización de entrevistas ya que con ellas se logra

captar el verdadero pensamiento estratégico, de ahí será la base para la construcción de los primeros indicadores. La mejor manera de lograr compromiso entre todos los participantes es haciéndolos partícipes de la estrategia, de ello surgirán aportes y nuevas visiones, la responsabilidad individual deberá ser sujeta a objetivos de corto plazo que deben ser consensuados entre la alta dirección.

Por último se quiere hacer mención a lo que se denomina establecimiento del plan de acción, es por eso que se resalta que hay que definir cada uno de los objetivos para lograr el éxito de esta herramienta pero la comunicación juega un rol fundamental ya que es la única vía posible de aprovechar la funcionalidad del cuadro de mando en sí mismo. Es verdad que existe un proceso de madurez de la empresa que debe ser acompañada, siempre se trata de evolucionar hacia un estado más competente, aspirando a la mejora continua. Para minimizar el riesgo del plan de acción se debería comunicar el mismo hacia todos los niveles de la organización y lograr la suma de conciencia y el compromiso, posteriormente desarrollar el cuadro de mando bajo las premisas antes detalladas, proceder a su implementación y por último realizar el seguimiento y control.

Esquema 6: Objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva.



FUENTE: elaboración propia.

3.8. Los indicadores del Cuadro de Mando y la estrategia.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la empresa implica un gran desafío, ya que con este proyecto la dirección está familiarizada de los procesos que se desarrollan en la misma como así también los aportes que los distintos sectores realizan para contribuir al logro de la estrategia.

Lo que se intenta hacer es desarrollar un conjunto de indicadores, que más adelante se detallará la manera de confeccionarlos y las fuentes de información necesarias para la construcción, desarrollo y actualización de tales,

que traduzcan la estrategia de la empresa. Los mismos mostrarán las causas de los resultados obtenidos para el período de análisis e informarán la consecución de los objetivos planteados.

Con el uso de esta herramienta se establece un nuevo sistema de comunicación dentro de la organización, ya que ahora los sectores interactúan de manera más eficiente con la gerencia y la gerencia recibe los aportes y contribuciones de los demás sectores, es como de esta forma los empleados empiezan a sentir un compromiso más afianzado con la empresa ya que conciben que su trabajo es un eslabón importante dentro de la cadena de valor. Ante tal situación el personal se ve permeable a modificar procesos y a aceptar cambios, entienden que la organización es un todo y que el éxito de la misma implica el incremento en el bienestar de éstos.

Por último se quiere destacar que el objetivo de cualquier sistema de medición consiste en motivar a que tanto los empleados como la gerencia de la empresa pongan en práctica la estrategia de cada unidad de negocio. Se dice que “aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas” (Kaplan & Norton, 2009, p. 187). El conjunto de indicadores que integran el Cuadro de Mando son de tipo financieros y no financieros. Las personas que tengan acceso a esta herramienta deben ser capaces de identificar que se esconde detrás de él y la estrategia propiamente dicha.

Existen tres principios que permiten que el Cuadro de Mando de una organización esté vinculado a su estrategia, ellos se resumen a continuación:

- ✓ Relaciones causa-efecto: cuando se habla de estrategia se dice que la misma proviene de un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto, y se expresan por medio de declaraciones del tipo si/entonces. Cuando se construyen los indicadores, deben hacerse de manera tal que las relaciones entre los objetivos en las distintas perspectivas sean explícitas para posteriormente ser gestionadas y convalidadas.

- ✓ Inductores de actuación: son aquellos que son indicadores específicos (Kaplan & Norton, 2009, p.190) para cada unidad de negocio que reflejan la singularidad de su propia estrategia. Los indicadores de resultado por si solos no comunican la forma en que se consiguen los resultados como así tampoco permiten identificar si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

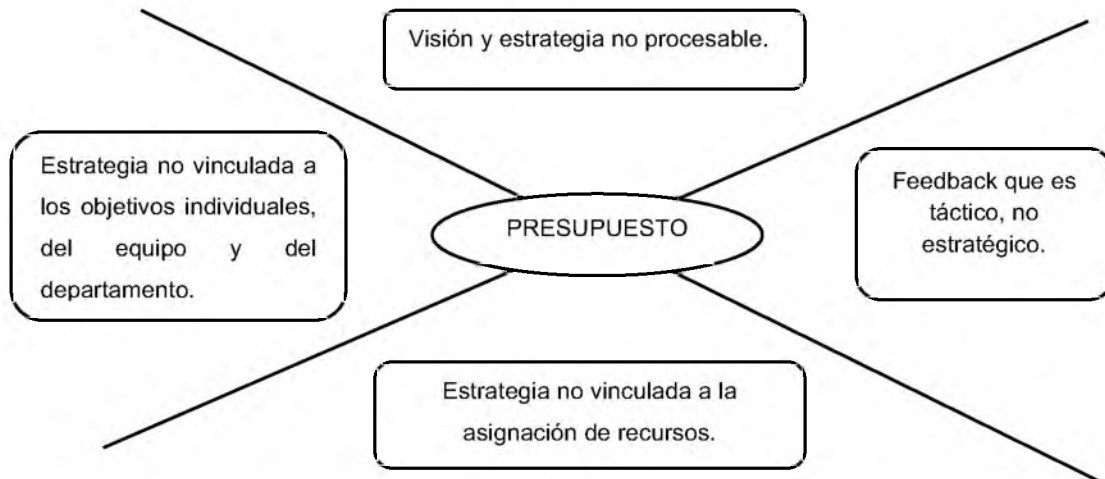
- ✓ Se piensa erróneamente que los programas de mejoras, de incremento en la calidad, reducción de tiempos entre otros, deben influir de manera directamente proporcional en los clientes como en las finanzas de la empresa. Es por tal motivo, que los indicadores de esta herramienta deben estar vinculados a los objetivos financieros, al rendimiento del capital invertido y o al valor económico agregado.

Cuando se piensa en armar un Cuadro de Mando para cada una de las 4 perspectivas se deben confeccionar indicadores, la cantidad de ellos puede variar dependiendo el caso, la cantidad no asegura el éxito. Hay que tener presente que esta herramienta, como hemos mencionado en reiteradas oportunidades, es un instrumento que permite transmitir una sola estrategia, las relaciones causa-efecto de los indicadores describen la estrategia de la unidad de negocio.

3.9. Barreras para la implementación estratégica.

Se conoce que en las organizaciones existe una desconexión entre el desarrollo y formulación de la estrategia y su implementación, la misma es producida por barreras existentes en los sistemas de gestión tradicionales que se utilizan para comunicar la estrategia, distribución y asignación de recursos, definición de objetivos individuales, grupales y la obtención de un feedback adecuado. Cada barrera debe ser superada integrando el Cuadro de Mando con un nuevo sistema de gestión estratégica.

Esquema 7: Barreras para la implementación estratégica.



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

- ✓ **Visión y estrategias no procesables:** esta barrera se produce cuando la empresa no puede traducir su visión y su estrategia para que pueda ser comprendida, de esta manera su implementación se imposibilita.
- ✓ **Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o departamento:** se puede decir que la misma es consecuencia de la falta de equiparación que existe entre los objetivos individuales y de equipo con los generales de la organización. Los sectores se enfocan en cumplir con los objetivos financieros establecidos excluyendo de esta forma la posibilidad de alcanzar aquellos fijados para la empresa en su conjunto.
- ✓ **Estrategia no vinculada con la asignación de recursos:** se produce cuando los programas de actuación y de asignación de recursos no se encuentran vinculados con las prioridades estratégicas a largo plazo. Las reingenierías se ocupan de las desviaciones que se producen en las operaciones y en los presupuestos pero no en si existe algún progreso en cuanto a los objetivos estratégicos.

- ✓ Feedback táctico y no estratégico: existe poco feedback en entre la forma en la que se lleva a cabo la estrategia y como la misma se encuentra funcionando, el problema puede atribuirse a la falta de información adecuada.

El beneficio en la implementación de un Cuadro de Mando en las empresas se presenta cuando éstas realizan revisiones estratégicas regulares y no sólo operativas.

3.10. Alineación estratégica.

Cuando se decide poner en práctica la estrategia se debe comenzar por educar a todo el personal y además hay que tener presente que hacer que el mismo se sientan parte de dicha estrategia es un rol fundamental para asegurar el éxito de la misma. Los empleados deben ver activa la participación, de ésta forma se logra que las sugerencias en cuanto a alcanzar la estrategia y tener la visión que se necesita sea una tarea constante en todos los individuos que pertenecen a la organización.

La comprensión de los objetivos a largo plazo de las unidades de negocio y las estrategias que deben implementarse para lograr su consecución, deben estar alineados. De esa manera se asegura el éxito de los objetivos de cada una de las unidades de negocio.

Existen algunos mecanismos interrelacionados que traducen la estrategia, se implementan en toda la empresa y especialmente se le pone énfasis en los sectores que principalmente contribuirían al logro de los objetivos, ellos se enumeran a continuación:

- ✓ Programas de comunicación y formación para que todo el personal comprenda la estrategia.

- ✓ Programa de establecimiento de objetivos traduciendo los objetivos del más alto nivel estratégico a aquellos personales y de equipo.
- ✓ Implementación de un sistema de incentivos y recompensas.

La alineación estratégica de una unidad de negocio debe tener lugar en múltiples direcciones. La necesidad obvia es conseguir la alineación en sentido descendente hasta llegar a la base de los empleados (Kaplan & Norton, 2009, p. 248).

3.11. Establecimiento de metas, asignación de recursos y presupuestos.

Se dice que el Cuadro de Mando es un proceso integrador, para eso es importante tener en cuenta aspectos tales como el establecimiento de metas, en este caso los empleados al sentirse que forman parte de este proceso las sentirán como propias y comprenderán que existe un desafío constante que posteriormente es recompensado, en segundo lugar se deben establecer grados de prioridades en base a la realidad o situación actual que atraviesa la empresa objeto a análisis para alcanzar las metas propuestas, otro aspecto a tener en consideración son las sinergias que aportan las distintas unidades de negocio al objetivo organizacional y por último se debe medir el presupuesto con el que se cuenta y como se realizará la asignación de recursos.

3.12. Indicadores para cada perspectiva.

La eficiente utilización de la herramienta depende en gran medida del conjunto de indicadores que se escojan para cada una de las perspectivas precedentemente desarrolladas. Por tal motivo hay que tener en cuenta que los indicadores que se elijan deben cumplir con determinadas predicciones, ellas son:

- ✓ Deben ser específicos.
- ✓ Tienen que ser medibles o cuantificables.
- ✓ Corresponden ser alcanzables.
- ✓ Realistas.
- ✓ Medibles en el tiempo.

La correcta elección de los indicadores es de vital importancia dentro del proceso de construcción del Cuadro de Mando ya que si los mismos son incorrectos o incompletos puede ocasionar que la realidad percibida se encuentre distorsionada o no encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Existen tres tipos de enfoques que deben ser tenidos en cuenta al momento de la elección de los indicadores, lo cual posibilitará que la visión de la empresa sea más completa y detallada:

- ✓ **Indicadores objetivos:** permiten obtener una visión más centralizada de la información que afecta al éxito o fracaso de una determinada área del negocio analizado. Se basa en factores tales como la eficiencia ya que permite comparar períodos actuales con anteriores, económicos ya que determinan un valor expresado en moneda de uso corriente, y calidad ya que permiten representar un resultado respecto a un objetivo establecido.
- ✓ **Indicadores temporales:** son aquellos que resultan vitales para llevar a cabo las acciones tras iniciar un proceso de decisión. Los mismos se pueden clasificar en indicadores históricos que representan el pasado, en tiempo real que son el resultado de los procesos y producen alertas, predictivos que se encargan de proyectar resultados y por último indicadores de simulación que posibilitan la proyección de resultados del futuro en función de comportamientos actuales e históricos.
- ✓ **Indicadores operacionales:** son aquellos que se plantean desde cada una de las distintas áreas que tiene la empresa, los

mencionados se clasifican en financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

Los indicadores deben suministrar información útil y que le de valor a la empresa, en el sentido de ser capaces de detectar la desviación que puede producirse en los objetivos planteados que acompañan la estrategia de la organización.

Es importante destacar que los indicadores son construcciones que reflejan la actual situación de la empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo, es por ello que se exponen algunas consideraciones prácticas que servirán para la construcción de los mismos:

- ✓ Hay que escoger aquellos indicadores que resultan relevantes en los procesos analizados.
- ✓ Los indicadores deben aportar con veracidad la situación de la empresa.
- ✓ A través de los indicadores se debe ser capaz de poder proyectar hacia el exterior.

Dependiendo de la empresa analizada cambiará la selección de indicadores que se crean oportunos, cada perspectiva debe contar con la cantidad que se considere necesaria, pero en general el número de éstos baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

Desde la perspectiva financiera que es aquella que evalúa la rentabilidad de la estrategia (Horngren-Foster-Datar, 2002, pág. 465), los indicadores responden a las expectativas que tiene la gerencia de la empresa y algunos de ellos pueden ser:

FACTORES	INDICADORES
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • $ROE = \text{Beneficios netos} / \text{RR propios}$ • $ROI = \text{Benef. Antes de Int e Imp} / \text{Activo total}$ • $EVA = \text{Beneficios dps de Imp} - \text{Costes de fondos propios}$ • Aumento en el nivel de ventas • Rendimiento sobre inversión. • Crecimiento del ingreso.
COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos / Costos totales • Incremento en costos con respecto a año base. • Aumento del gasto.
PARTICIPACION EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado de año 1 con respecto a año base. • $\text{Aumento del nivel poblacional} = \text{población de la empresa} / \text{población total}$ • $\text{Incremento en los ingreso} = \text{ingresos} / \text{total de activo}$
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • $\text{Beneficios antes de Int e Imp} / \text{Número de empleados.}$

Desde la perspectiva del cliente se tiene en cuenta los segmentos que son objetivos en el mercado, los indicadores que se podrían tener en consideración son aquellos relacionados con el cliente, quien compra y usa el producto o servicio que ofrece la empresa, la participación en el mercado, el nivel de satisfacción, la imagen y la transferencia de valor de la empresa al cliente. A continuación se consideran algunos indicadores:

FACTORES	INDICADORES
SATISFACCION	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas de los clientes • Reclamos realizados • Incremento en la cantidad de afiliado • Tiempo de espera.
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • $\text{Cuota de mercado} = \text{proporción de ventas} / \text{total de ventas}$ • Retención de clientes. • Fidelización de clientes. • Distribución de la población por planes.

Considerando la perspectiva de los procesos internos y considerando que la misma hace hincapié en las operaciones internas que mejoran las perspectiva basada en el cliente al crear valor para ellos como así también la perspectiva financiera que aumenta los beneficios para la empresa, por todo lo antes expuesto hay que asegurar la excelencia en los procesos, en los niveles de atención al socio, en todo aquello que aumenta el nivel de satisfacción y posteriormente se ve reflejado en los clientes y en el mercado, a continuación enumeramos algunos indicadores que pueden ser utilizados en el desarrollo de esta perspectiva.

FACTORES	INDICADORES
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos defectuosos • Inversión en prevención • Incremento en las prestaciones
COSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamos • Alianza estratégicas
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en tecnología • Cantidad de equipos/ número de empleados
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera

Por último debemos mencionar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que trata de hacer hincapié en asegurar la permanencia y de crear valor en el futuro, identifica las capacidades que tiene la empresa para sobresalir con el fin de lograr los procesos internos superiores que crean valor para los clientes y para la empresa en su conjunto. Algunos de los indicadores que pueden ser plasmados son los que a continuación se detallan.

FACTORES	INDICADORES
MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivación • Sugerencias de los empleados
FORMACION Y RETENCION	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados con formación universitaria • Número de trabajadores que abandonan la empresa / total de empleados
CLIMA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ausentismo • Accidentes laborales • Tiempo promedio de vacantes.
INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos productos o servicios • Inversión en tecnología

3.13. Recursos.

En el proceso de formación del Cuadro de Mando hay que analizar los recursos con los que cuenta el proyecto, para esto se necesita de la aprobación de la dirección en todo lo referente con la incorporación de insumos necesarios para la realización del objetivo planteado, como así también de la tecnología necesaria y por sobre todas las cosas es imprescindible contar con el más importante de los recursos dentro de una organización y esos son los recursos humanos. El capital humano que posee la compañía es uno de los instrumentos más ricos que necesita el Cuadro de Mando, ya que de ellos se depende todo lo relacionado con conocimientos propios de su labor diaria, más todo aquello que por medio de incentivos pueda contribuir al mejoramiento del proyecto. El fomento del trabajo en equipo y la involucramiento de todos sus participantes en el proyecto son una de las condiciones más esenciales con las que cuenta la confección y desarrollo de un Cuadro de Mando como herramienta de gestión.

3.14. Áreas críticas y responsables.

Para la ejecución de este trabajo resulta necesario definir las áreas críticas dentro del mismo, y se entiende como tales todos aquellos procesos básicos que necesitan del control dentro de la empresa para lograr el éxito y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es por eso que trabajar sobre estas áreas es una herramienta útil a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos planteados, poder identificar las necesidades, los recursos necesarios, el diagrama de la tarea, la implicancia de la misma en el proceso organizacional es una tarea constante y que necesita del trabajo en conjunto, porque de éstas se podrá visualizar aquellos elementos que afectan más a los resultados.

En todo el proceso es necesaria la identificación de un líder, que será aquella persona que dentro de la organización sea respetada y que cuente con todos los mecanismos necesarios para configurar los datos relevados y traducirlos en información. El éxito o el fracaso en el desarrollo de esta herramienta depende de esta persona independientemente que dentro de las distintas áreas que elija una persona que actuará como pivote y que tendrá comunicación fluida con el líder del proyecto.

IV. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En el presente apartado se describe la empresa en su conjunto, empezando por una breve introducción que permite conocer los aspectos fundamentales que han contribuido a que la misma sea lo que es hoy dentro del servicio del sistema de salud, caracterizando los servicios ofrecidos, identificando su estructura y describiendo la misión, visión y objetivos.

4.1. Conociendo la empresa.

Hace más de 40 años, un grupo de personas se propuso crear un servicio de salud diferente. Una empresa que privilegiara las necesidades de los socios y les permitiera elegir libremente la mejor atención médica. Con esa firme convicción nació el Grupo OSDE, Organización de Servicios Directos Empresarios(OSDE BINARIO, 2015).

OSDE, se define como una empresa que brinda servicios de salud, comprometida con altos niveles de calidad. La satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus clientes, constituye el cimiento sobre el que OSDE ha fundado su esencia. Para lograrlo, requiere fundamentalmente que todos sus integrantes, de manera responsable y comprometida, se involucren en los procesos interactuando coordinadamente. A este compromiso se le debe sumar el trabajo para asegurar la calidad de las prestaciones brindadas por sus prestadores de servicios médicos asistenciales.

OSDE procura fundamentalmente mejorar la calidad de vida de la comunidad donde presta sus servicios. La solidaridad en aportar posibles soluciones a los inconvenientes y dificultades que enfrenta la sociedad, en los ámbitos que le competen es una premisa fundamental para la empresa.

OSDE Binario es una obra social de Personal de Dirección por estar inscrita en la Superintendencia de Servicios de Salud. Por este motivo está

autorizada a recibir los aportes y contribuciones de los empleados jerárquicos; OSDE Binario así mismo, también es una entidad de medicina prepaga, ya que tiene la posibilidad de asociar al personal autónomo.

Para poder brindar con eficiencia una cobertura a lo largo de todo el país, OSDE se ha organizado en un conjunto de filiales. Cada filial actúa en un ámbito de acción determinado, contratando varios centros de internación y un conjunto de profesionales a fin de brindar la cobertura correspondiente a cada uno de los planes.

OSDE Binario es el primer plan de salud que privilegia la libertad de elección por sobre todas las cosas, brindando un servicio de excelencia para sus asociados y consolidando día a día la relación con sus prestadores.

OSDE Binario propone un vínculo directo entre médico y paciente, mediante un sistema de planes abiertos que le garantizan su cobertura en todo el país. Para ello se cuenta con más de 380 Centros de Atención Personalizada, destacados profesionales, importantes centros de internación y los más modernos servicios de diagnóstico y atención permanente de urgencias.

OSDE Binario es, esencialmente, una manera original de concebir el acceso de los asociados a los servicios de salud. Creado como una estructura solidaria, pretende garantizar las condiciones necesarias para otorgar un lugar privilegiado a las relaciones que sostienen sus componentes: prestadores, asociados y la comunidad.

4.2. Características del servicio.

El servicio está definido por características que permiten cumplir con amplia cobertura, calidad total y atención personalizada a lo largo de todo el territorio nacional. Estas se las puede enumerar de manera breve a continuación:

- ✓ Cobertura total en todas las prestaciones médicas sin límites, en tratamientos, internaciones e intervenciones quirúrgicas.

- ✓ Atención rápida y precisa, sin co-seguros ni chequeras, con una cantidad mínima de trámites administrativos.
- ✓ Todas las especialidades médicas a cargo de renombrados profesionales que se encuentran dentro de la cartilla médica, aquellos que no son profesionales contratados el paciente puede atenderse con ellos y es derivado a un sistema de reintegro.
- ✓ Centros de Internación especializados distribuidos en todo el país.
- ✓ Todo tipo de diagnósticos y servicios complementarios.
- ✓ Servicios de Urgencia y Emergencias médicas con capacidad de respuesta inmediata, las 24 horas de todos los días del año.
- ✓ Cobertura de urgencias y emergencias en países limítrofes.
- ✓ Centros propios de atención telefónica
- ✓ Reintegro en todos los planes de acuerdo a la prestación recibida.
- ✓ Internaciones sin topes ni límites de coberturas.
- ✓ Odontología general
- ✓ Kinesiología, fisioterapia, fonoaudiología cobertura completa con prestadores contratados
- ✓ Psicopatología y psicopedagogía cubierta de acuerdo a la necesidad del afiliado por medio de los profesionales contratados.

Para brindar la cobertura de salud la empresa ofrece diversos planes que satisfacen las necesidades de aquellos que desean contratar el servicio, el precio de los mismos varía según el plan como así también de la edad y de la composición familiar(OSDE BINARIO, 2015).

4.3. Composición de la cartera de clientes.

OSDE Binario reconoce dos tipos de asociados que a continuación se realiza una breve descripción:

- Asociados directos:

Este grupo es integrado por todas aquellas personas que no se encuentren en la categoría de empleados en relación de dependencia, entre ellos podemos nombrar a empresarios independientes, trabajadores autónomos, profesionales, o bien quienes deseen contar de manera particular con un sistema integrado de salud, también se incluye dentro de esta categoría a aquellos que han sido socios de Osde a través de empresa y desean continuar afiliados por cuenta propia. Más de la mitad del padrón está conformado por este tipo de afiliados.

- Asociados a través de empresa:

Este tipo de afiliados se compone de personal de dirección de empresas, directores de sociedades y personal en relación de dependencia que no se encuentran comprendidos dentro de algún convenio colectivo de trabajo, tienen la posibilidad de derivar sus aportes a Osde Binario. Esto se debe a que Osde es una obra social reconocida como tal ante la Superintendencia de Servicios de Salud, la cual le ha otorgado un código de obra social que la habilita para actuar como tal.

Es decir que aquellas personas que se encuentren realizando aportes al sistema y cumplan con todas las obligaciones previsionales y de seguridad social podrán optar por derivar los mismos a Osde, como consecuencia reciben el plan médico obligatorio o el que corresponda de acuerdo a la proporción que deriven de los aportes y que les permita acceder a los diferentes planes, caso contrario cuentan con la posibilidad de abonar diferencias para mejorar el plan de salud, de acuerdo a la edad y a las necesidades planteadas.

4.4. Clasificación de Públicos.

En un breve análisis de los públicos que interactúan en Osde, es posible observar que entre los vínculos consustanciales se encuentran los accionistas, gerentes y público interno. Dado que Osde es una Asociación sin ánimo de lucro, ésta cuenta con afiliados y no con accionistas. En lo referente a los vínculos contractuales clientes, proveedores y la competencia, Osde ha creado una estructura solidaria con el fin de garantizar las condiciones necesarias para otorgar un lugar privilegiado a las relaciones que sostienen sus componentes: prestadores, asociados y comunidad. Por último se observan los vínculos contextuales, tales como el gobierno, la comunidad, la opinión pública y el medio ambiente. Muy seguramente, éstos, son los públicos externos en los cuales Osde encuentra la mayor área de oportunidad.

4.5. Estructura

La estructura de OSDE Binario se diferencia de la mayoría de las empresas ya que al adoptar de acuerdo a la Ley de Sociedades un tipo societario encuadrado como Asociación Civil sin fines de lucro, dispone de un cuerpo de Apoderados con poderes administrativos que actúan en representación de los afiliados que posee la empresa, salvaguardando los intereses de los mismos. Además cuenta con un Consejo Directivo y una Mesa Ejecutiva, un Presidente y Gerente General y Gerentes de cada una de las Filiales (BINARIO, Material de Inducción Filial Cordoba, 2015).

La estructura posee centralización normativa y descentralización geográfica desde el punto de vista operacional. Cada filial tiene como máximo responsable a un gerente que es elegido por el consejo directivo y la mesa ejecutiva. El mismo es el responsable del funcionamiento correcto de la filial como del seguimiento de los lineamientos en cuanto a valores, creencias y políticas adoptadas desde la fundación de la empresa.

A nivel nacional, la empresa cuenta con más de 6.500 personas trabajando constantemente a lo largo del todo el país, diversificados en tareas administrativas, de promoción, analistas, jefes y coordinadores, gerentes, subgerentes, directores, asistentes sociales, cadetes, entre otros puestos.

En Filial Córdoba se encuentran empleadas 250 personas que ocupan las distintas tareas y áreas que hay dentro de la empresa. La Filial es representada por un Gerente que es nombrado por la Mesa Directiva, posteriormente se cuenta con el desarrollo de cuatro subgerencias dentro de la empresa, representada cada una de ellas por su respectivo subgerente.

Las subgerencias antes mencionadas son subgerencia administrativa, comercial, de atención personalizada y de contrataciones. Cada una de ellas se ocupa de tareas muy diferentes una a las otras pero que en conjunto constituyen el proceso que OSDE desarrolla para poner a disposición el servicio brindado a cada uno de sus afiliados.

A modo de resumen podemos decir que la Subgerencia Administrativa es aquella en la que se procura realizar el manejo óptimo tanto de los recursos humanos, financieros y físicos, representado por el departamento de personal que se encuentra integrado por tres personas, contaduría cuya dotación de personal es de 7 personas, facturación con 30 personas, sistemas con 5, compras con 4, tesorería tiene 3 personas y gestión de las cobranzas 8 personas.

La subgerencia de atención personalizada es quien está en permanente contacto con el afiliado ya sea porque éste se ha acercado a la filial ubicada en la Ciudad de Córdoba, en algunos de los centros de atención personalizada que se encuentran distribuidos por todo el interior de la provincia, para esta situación hay un centro en las ciudades de Río Tercero, Jesús María, Carlos Paz, La Falda, Alta Gracia, Pilar, Villa Dolores, Villa del Totoral, Oncativo, Villa General Belgrano, Villa Allende, Sanatorio Allende, y Hospital Privado, o bien por medio de la gestión telefónica o mediante el uso del servicio ante los profesionales e instituciones contratadas. Esta subgerencia de la empresa cuenta con aproximadamente la colaboración de 70 personas.

La subgerencia comercial es aquellas que se encarga de vender los servicios ofrecidos tanto a empresas como a particulares, gestionan altas y bajas de afiliados y son el soporte ante cualquier inconveniente o inquietud. En esta subgerencia se encuentran trabajando aproximadamente 40 personas que desarrollan diversas tareas.

Por último la subgerencia de contrataciones es un eslabón importante dentro del proceso, en ella se encuentran desarrollando sus tareas 8 personas, dicha subgerencia es se encarga de gestionar todas las contrataciones con los profesionales e instituciones, analizan cada prestador que quiere formar parte en la cartilla médica y también todos los servicios brindados dentro de las instituciones, ésta área es la se encarga de autorizar los plazos de pago a cada uno de los profesionales y a negociar la fijación y o aumento de aranceles con los profesionales cada vez que corresponda.

Posteriormente la empresa cuenta con un equipo de médicos que está representado por el Auditor Médico, bajo esta dirección se establecen especialidades dentro del cuerpo médico que permite la auditoría de la facturación que se presenta, de los pedidos médicos que llegan diariamente para la atención de las diferentes patologías y evalúan constantemente el eficiente uso del servicio brindado y la correcta atención al paciente. Se cuenta con profesionales especialistas en bioquímica, clínica médica, pediatría, kinesiología, psiquiatría y odontología.

Por último se cuenta con un auditor interno que se encarga de revisar, medir, y controlar todos los procesos que se desarrollan en la empresa, eficientizando los procesos cada vez que sea necesario y conveniente, aportando sugerencias que luego son tenidas en cuenta. Se cuenta con el asesoramiento externo de contadores y de abogados para cuestiones particulares y la colaboración constante de la casa central que se encuentra radicada en la Ciudad de Buenos Aires, quienes constantemente brindan el apoyo necesario en cualquier cuestión que involucre a la organización en su conjunto.

Es por tal motivo que a continuación se desarrolla un organigrama con el fin de representar lo que se ha mencionado anteriormente.

4.6. Misión, Visión y Valores.

✓ Misión

Brindar servicios de salud a los asociados y a sus familias, gestionados de una manera sustentable, creando valor social, ambiental y económico a partir del accionar.

✓ Visión

OSDE aspira a construir un Sistema de Servicios Modelo en el cual se conjuguen la protección de los intereses particulares de sus asociados con una participación activa en pro de la comunidad en su conjunto.

✓ Valores

La misión antes mencionada se fundamenta en la creencia de que hay principios éticos y valores como verdad, integridad, respeto, profesionalismo, calidez, solidaridad, transparencia, la confiabilidad, la lealtad, el compromiso, como así también la excelencia que están presentes en el gerenciamiento empresarial, y en su proceder se pretende dejarlos clara y explícitamente manifiestos.

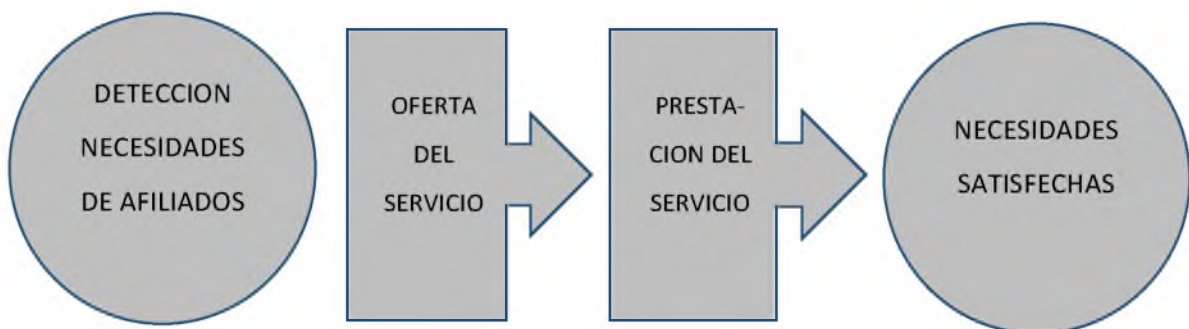
4.7. Análisis de la cadena de valor.

Se puede decir que en OSDE se cuenta con una cadena de valor compuesta por una gran cantidad de prestadores, que se integran por medio de médicos especialistas, profesionales contratados para la cobertura de diversas disciplinas como así también de droguerías, proveedores de insumos médicos, farmacias, e instituciones que colaboran en la prestación de manera ininterrumpida del servicio brindado.

La gestión sustentable de la cadena de valor es de suma importancia dentro de los procesos que tienen como consecuencia el logro de la estrategia organizacional. Es por todo lo expuesto que cada una de las filiales cuenta con un departamento dentro de su estructura dedicada exclusivamente a las realización de las contrataciones con los prestadores, a la evaluación conjunta de proveedores y a la asistencia de las instituciones médicas, también en esta etapa del procesos se realiza la fijación de los aranceles. Del mismo modo que lograr la confianza del afiliado en nuestro servicios es una tarea constante, lo es de igual medida con los prestadores y que ellos asuman el compromiso en la prestación de cara con el cliente de lo que OSDE representa.

Los prestadores, proveedores e instituciones cuentan con apoyo de parte de la empresa en cuanto a procesos de certificación médica, capacitación, acreditación y ampliación edilicia de los sanatorios y hospitales, todo en pos de una mejora en la calidad de prestación del servicio y que el afiliado perciba el trato diferencial que recibe cada vez que lo necesita. Al ser esto una cadena de valor donde cada parte es un eslabón fundamental, todas las partes de los procesos contribuyen al logro en la excelencia del servicio brindado.

Esquema 8: Cadena de Valor para Osde Binario.



Fuente: elaboración propia.

V. EVALUCION DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

5.1. Análisis de las 4 Cs.

Antes de desarrollar este concepto se prefiere hacer una breve mención sobre el mismo, ya que Philip Kotler, quien es su autor reconocido como el “padre” del Marketing moderno, pensó cuando desarrolló la importancia en la planificación del marketing mix el uso de las 4P que serían: precio, producto, promoción y plaza pensó que las compañías ganarían más si tradujeran estas 4P a lo que hoy se conoce como 4C.

Las 4C parten de un punto de vista basado en el cliente y no como se venía pensado que era en base al vendedor, la oferta. El producto se definía en base al conocimiento que se tenía del mercado y las características de comportamiento del cliente. El precio se fijaba en base a la competencia y en el análisis del mercado. La distribución de los productos se basaba en que estos llegaran al cliente en tiempo y forma y la promoción se basaba en que el cliente volviera a adquirir el producto.

En la era de la globalización esta teoría debió ser modificada, pensando en el cliente, en la comunicación, en el costo o conveniencia y en la comercialización del producto o servicio, de esta forma los objetivos son orientados desde la demanda, es por eso que a continuación se desarrollan las 4C.

- ✓ Valor para el cliente: en OSDE se ha desarrollado con el paso de los años una estructura tendiente a satisfacer las necesidades de todos los afiliados y de aquellas personas que desean contratar los servicios ofrecidos. Esa estructura se pone de manifiesto en cada uno de los centros de atención personalizada, donde personal idóneo atienden los requerimientos de los afiliados brindándoles toda la información y la cobertura a sus necesidades, como así también una

adecuada contención. El valor para el cliente además de ofrecer un trato personalizado, OSDE prima la calidad de los profesionales que forman parte de su staff médico, de los insumos médicos que se utilizan al momento de realizar alguna intervención, la entrega inmediata de medicamentos y de asistencia, como así en cada situación que el afiliado requiera un adecuado tratamiento frente a sus remotas necesidades.

- ✓ Costo para el cliente: la fijación en el valor de la cuota depende en una primera etapa de acuerdo al servicio que cada afiliado desee contratar, ya que se cuenta con distintos planes de salud donde su valor se incrementa a medida que aumentan las prestaciones ofrecidas, también depende de la edad de la persona ya que cada plan es adaptado de acuerdo a si se encuentra desde los 18 años hasta los 25, siendo mayor de 26 hasta los 35 años y desde los 36 en adelante. Todos los planes incluyen una cobertura del 100% en todo el territorio nacional en aquellas prestaciones que se encuentran dentro del plan médico obligatorio que es fijado por la Superintendencia de Servicios de Salud, posteriormente si el afiliado desea tener una cobertura más amplia dada por el beneficio de un aumento en el valor de los reintegros presentados cuando las prácticas no son cubiertas al 100% o cuando el prestador no se encuentra contratado, o bien desea tener otra serie de beneficios que incluyen hasta la práctica de cirugías de uso estético, el valor del plan se va incrementando. Es por eso que se tienen los diferentes tipos de planes:

210 310 410 450 510

Todas aquellas personas que desean contratar el servicio de Osde, al momento en que toma contacto con la empresa son asesoradas para que, tanto él y como su familia, puedan contar con la cobertura adecuada para satisfacer sus necesidades.

- ✓ Comodidad y conveniencia para el cliente: todos aquellos que contratan el servicio de salud tienen la posibilidad de ser atendidos ante una necesidad, control o emergencia en cualquier institución o profesional que desee dentro de la ciudad de Córdoba, en el interior de la provincia como así también en el territorio nacional. Si estos profesionales se encuentran contratados por Osde, el afiliado con la presentación de su credencial recibe la prestación sin contraprestación monetaria alguna, en cambio si la institución o el profesional no se encuentran contratados el paciente abona la consulta y posteriormente se le reintegrará un porcentaje de acuerdo al plan contratado.

- ✓ Comunicación con clientes: en la Filial el uso de la promoción es una tarea que se realiza de manera permanente, se utilizan los medios gráficos como diarios y revistas de tirada masiva en la Ciudad de Córdoba que tienen distribución por toda la provincia. También se exhibe publicidad en la vía pública en distintos puntos estratégicos dentro de la Ciudad, otra de las formas de comunicación que se pueden nombrar es que en el último tiempo se realiza publicidad en las radios más escuchadas de las Ciudad. Por último, se realiza el auspicio en distintos deportes como puede mencionarse el Polo, Golf y Básquet. Lo que se pretende destacar son las fortalezas que tiene la empresa y mediante el apoyo a distintos deportes lograr el fomento en la vida sana y el cuidado de la misma. No se puede dejar de mencionar que la comunicación se realiza también por medio de los promotores que tiene la filial, los cuales realizan visitas continuas a las empresas, como así también el personal que se encuentra dentro de la Filial y los Centros de Atención Personalizada que reciben las inquietudes de cada uno de los clientes actuales y potenciales.

Esquema 9: Cambios en la planificación del Marketing Mix.

4P	4C
PRODUCTO	▶ CLIENTE
PRECIO	▶ COSTO
POSICIONAMIENTO	▶ COMODIDAD
PROMOCIÓN	▶ COMUNICACION

ANTES SE CUESTIONABA	AHORA SE CUESTIONA
¿Qué productos pondré en el mercado?	¿Qué necesidades tienen los clientes?
¿A qué precio?	¿A qué costo de satisfacción?
¿En dónde?	¿Dónde se sienten más cómodos?
¿Cómo lo comercializo?	¿Cómo y de qué manera comunico?

Fuente: elaboración propia.

5.2. Análisis del entorno.

5.2.1 Ley de Medicina Prepaga.

El 04 de Mayo de 2011 fue sancionada la Ley 26.682, conocida como Ley de Medicina Prepaga. El proyecto había sido aprobado en agosto de 2008 por la cámara de Diputados y en noviembre de 2010 por el Senado de la Nación, pero en esta última oportunidad se introdujeron cambios que hizo al proyecto volver a la Cámara baja. Este cambio afecta a casi 4,5 millones de personas que se encuentran sumergidas dentro del sistema mencionado.

Dentro del marco regulatorio de la presente establece un régimen de regulación de las empresas de medicina prepaga, los planes de adhesión voluntaria y los planes superadores o complementarios por mayores servicios (Art. 1 Ley 26.682). Pero se excluye a las obras sociales sindicales, cooperativas y mutuales, asociaciones civiles y fundaciones, que se encuentran comprendidas en otras normativas.

Se consideran empresas de medicina Prepaga a toda persona física o jurídica, cualquier sea el tipo, figura jurídica o denominación que adopte cuyo objeto consista en brindar prestaciones de prevención, protección, tratamiento y rehabilitación de la salud humana de los usuarios, a través de una modalidad de asociación voluntaria mediante sistemas de pago de adhesión, ya sea a efectos propios o a través de terceros vinculados o contratados al efecto, sea por contratación individual o corporativa (Art. 2 Ley 26.682).

Las principales consideraciones que promueve este Ley se enumeran a continuación:

- ✓ La ley obliga a las empresas de medicina prepaga a cubrir planes de cobertura médico-asistencial, el Programa Médico Obligatorio (PMO) y el sistema con prestaciones básicas para personas con discapacidad.
- ✓ las prestaciones de las empresas de medicina prepaga no podrán ser inferiores al PMO que brindan las obras sociales sindicales.
- ✓ Los contratos de prestaciones que labren las compañías del sector deben ser autorizados por el Ministerio de Salud.
- ✓ Según la norma, los usuarios de prepagas pueden rescindir en cualquier momento el contrato celebrado, sin limitación y sin penalidad alguna de parte de la empresa.
- ✓ La nueva regulación prohíbe que la edad sea tomada como criterio para rechazar una solicitud de admisión.
- ✓ Las empresas tampoco podrán rechazar la afiliación de personas con enfermedades preexistentes, pero sí aplicar valores diferenciales debidamente justificados y autorizados.

- ✓ A los mayores de 65 años con al menos diez años de antigüedad en la cobertura no se les puede aumentar la cuota.
- ✓ Se impondrían mecanismos para que desde el Gobierno se autorice o no el aumento de las cuotas.
- ✓ Los contratos entre las empresas y los usuarios no pueden incluir períodos de carencia o espera para todas aquellas prestaciones que se encuentran incluidas en el Programa Médico Obligatorio.

Bajo este escenario las empresas se han visto afectadas desde el umbral económico financiero debido a que el sistema pre pago tiene su interpretación en el concepto de pagar antes, es decir que las personas cuando decidían complementar su cobertura de salud, debido a que no se debe olvidar que el Estado es quien bajo la Constitución Nacional se encuentra obligado a brindar cobertura de salud a todas las personas que se encuentren dentro del territorio nacional, de manera libre y espontánea decidían complementar dicho sistema con uno de medicina privada. El sistema de pre pago, o sea pagar antes de que uno se encuentre enfermo pierde su sentido esencial, ya que una persona podría no tener cobertura, enfermarse y recién en ese momento pedir un afiliación la que no puede ser negada.

Es en ese momento en que el sistema de medicina prepaga presenta un desfasaje, ya que todos los que no se encontraban enfermos y pagaban su afiliación de manera voluntaria como prevención permitía que con dichos ingresos se pudiera solventar aquellas prestaciones que las personas con alguna enfermedad o bien con necesidades diversas de realizar alguna prestación pudieran hacerlo, bajo esta nueva premisa se posibilita que aquellos que no ahorraron cuando estaban sanos o jóvenes concurren al sistema estando enfermos o en edad avanzada, provocando un deterioro del sistema de salud.

En adelante, aquellos que no realizaron aportes de manera preventiva en el sistema de salud pueden tener una cobertura por igual al que sí lo hizo, el sistema como consecuencia recibe un aumento de costos como consecuencia del aumento de la población sujeta a cobertura.

5.2.2. Sectores en el sistema de salud

Antes de comenzar con el análisis de los sectores que componen el sistema de salud, parece importante mencionar como se distribuye el gasto en salud dentro del territorio nacional y su porcentaje de participación, para ello se desarrolla el siguiente cuadro (Sistema Estadístico de Salud, 2015):

JURISDICCION	GASTO ESTIMADO (millones de pesos)	%
Obras Sociales	\$48.314	36.6%
Gasto de bolsillo	\$40.301	30.5%
Público	\$36.140	27.3%
Medicina prepaga	\$7.449	5.6%
TOTAL	\$132.204	100.00%

FUENTE: elaboración propia, en base a consulta realizada en página web del Ministerio de Salud.

Uno de los principales análisis que se pueden extraer del mismo es la importancia que tiene el gasto de bolsillo dentro de la distribución del gasto en salud, comprendido por todos aquellos que acceden a algún tipo de cobertura por medio del gasto monetario que realizan de forma particular, representando el 30% de la composición de la cartera.

El sistema de salud argentino se caracteriza por estar comprendido dentro de tres grandes subsectores:

- Público: este sector a la vez se encuentra fragmentado en Nacional, Provincial y Municipal. Son aquellos que no poseen un sistema de cobertura, se financia principalmente a través de rentas generales y alberga alrededor del 43% de la población, algo equivalente de 17 millones de personas distribuidas por todo el territorio.

- De la seguridad social: posee tres niveles diferentes que son :

Obras sociales Nacionales, cuentan con una participación del 36% de la población, casi 14 millones de habitantes.

Obras sociales Provinciales, con una participación del 15.7% se encuentra por ejemplo el Apros.

Obras sociales de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, cuyo principal benefactor es el PAMI, con una participación equivalente al 10% de la población, es financiado por medio de los aportes que realizan los empleados y trabajadores mensualmente a través de sus aportes, los jubilados y pensionados por intermedio del sistema jubilatorio y lo autónomos.

- Privado: es representado por el sistema de medicina prepaga, con una participación del 11.5% sobre el total de la población, representando a más de 4.5 millones de personas. Este sistema se financia con el aporte voluntario de todas las personas de acuerdo al sistema que desean adoptar. El valor de las cuotas los fija cada empresa de acuerdo a cuestiones que le son específicas como puede ser la edad del afiliado, las personas que componen su plan familiar, el tipo de plan y cobertura que desea tener.

A continuación se desarrolla una tabla en la cual se puede observar la distribución poblacional de acuerdo al sistema de salud en la cual se encuentra (Sistema Estadístico de Salud, 2015)(Arce, 2012).

Cobertura	Población	%
Obras sociales nacionales	14.513.956	36.2%
Obras sociales provinciales	6.291.186	15.7%
Medicina prepaga	4.620.000	11.5%
INSSJP – PAMI	4.065.000	10.1%
Subtotal con cobertura	29.490.142	73.5%
Menos: con doble cobertura	-6.613.520	-16.5%
Con cobertura consolidado	22.876.622	57.0%
Sin cobertura	17.257.803	43.0%
Población total	40.134.425	100.0%

FUENTE: elaboración propia en base a información publicada por el Ministerio de Salud.

5.2.3. Análisis Micro y Macro económico.

Analizar la situación económica, política y social que atraviesa nuestro país es de importancia para entender hacia dónde vamos y que se pueden vislumbrar para el futuro.

Se sabe que la economía argentina cuenta con numerosos recursos naturales que la posicionan al mismo nivel dentro de los principales países productores de alimentos teniendo en cuenta la explotación ganadera y agrícola. Somos uno de los principales exportadores de carne en el mundo, como así también productores de girasol, yerba mate y aceite de soja, liderando los mercados mundiales. Este año, la Presidenta de la Nación firmó un convenio con China que nos permitiría aumentar nuestro perfil exportador.

En relación con los demás países se tiene una participación activa dentro del G-20, lo que le permite fijar políticas y afianzar relaciones con el resto del mundo y posicionar a América Latina dentro del marco internacional.

El producto bruto de Argentina es uno de los más grandes de Latino América, desde hace más de una década el gobierno nacional trata de promover el desarrollo económico mediante la inclusión social, la misma se realiza mediante una fuerte intermediación en la salud y la educación destinando casi el 8% del PBI, los programas sociales también han tenido una fuerte participación.

Pero para fines de este año el pronóstico no es tan alentador debido a varios motivos. El primero de ellos se debe a la negociación que se realice con los llamados Holdouts donde si nuestro país logra llegar a un acuerdo se podría abrir las puertas hacia los mercados internacionales impactando de manera favorable en la economía, si hubiese una falta de acuerdo los mercados responderían de manera desfavorable retrasando el crecimiento. La segunda cuestión a tener en cuenta el denominado fenómeno económico “estanflación”, que serían en un breve resumen decir que es inflación sin crecimiento, anualmente la inflación en nuestro país de acuerdo a varias encuestas se estima alrededor del 40% anual y los sectores del comercio, construcción e industria registran una leve caída con respecto al año pasado.

Los principales problemas macroeconómicos que enfrente la Argentina son la inestabilidad cambiaria y financiera, y la caída en el nivel de empleo y de actividad, lo que trae como consecuencia un detrimento en la calidad de vida de la población y la falta de competitividad en los mercados internacionales.

Este es un año de cambios para nuestro país, uno de los acontecimientos más sobresalientes se debe al cambio de gobierno, atravesamos en el 2015 un año electoral en el que la incertidumbre reina en los mercados, en las industrias y en la población se hacen sentir en todos los sectores de la economía como en los mercados. La apertura hacia los mercados internacionales, el aumento en las exportaciones, la disminución en las trabas a las importaciones, la reducción del cepo cambiario y el aumento del bienestar social son algunos de los temas que quien esté a cargo de nuestro país deberá gestionar para lograr un aumento en la calidad de vida de todos los que habitamos el territorio nacional y que nuestro país vuelva a ser visto como una economía fuerte y próspera.

5.2.4. Mercado actual y potencial

Se considera que la población tiene cobertura de salud cuando posee algún sistema de medicina prepaga u obra social que le cubra sus necesidades cuando sea necesario. En el análisis del mercado de la salud, se encuentran varios competidores que ocupan una porción importante dentro de la población. Según el último censo publicado por el Ministerio de Salud de la Provincia que data del año 2008, se puede ver la cantidad de personas identificadas por sexo que tienen alguna cobertura y el porcentaje de representación de las mismas.

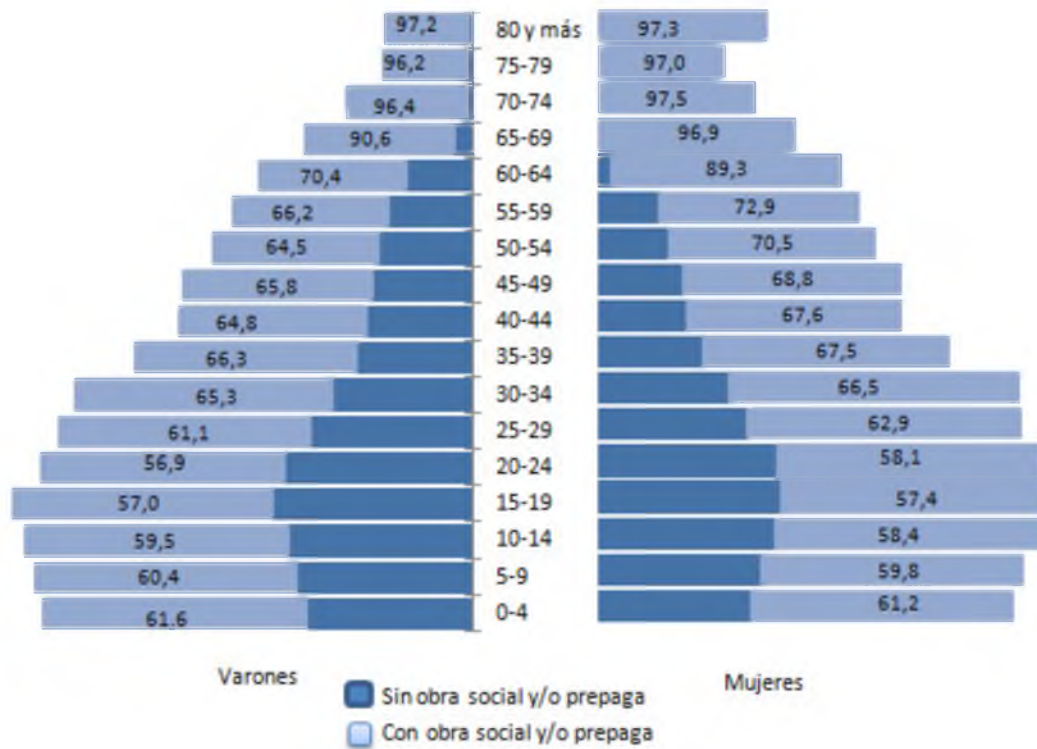
Esquema 10: Cobertura de Salud distribuida por sexo.

Sexo	Cobertura de salud/obra social/prepaga		Total	% con obra social y/o prepaga	% sin obra social y/o prepaga
	SI	NO			
Total	2.185.482	1.071.039	3.256.521	67,1	32,9
Hombres	1.028.576	548.181	1.576.757	65,2	34,8
Mujeres	1.156.906	522.858	1.679.764	68,9	31,1

Fuente: Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba

Si se divide a la población por edades y por sexo, se puede ver una clara tendencia de cómo aumenta la participación de las obras sociales cuando se incrementan los años de la población, es decir que los adultos mayores de 25 años cada vez más optan por tener un sistema de salud apropiado. La distribución por sexo evidencia que la población femenina tiene mayor participación en el porcentaje de opción de cobertura de salud que los varones.

Esquema 11: Pirámide poblacional



Fuente: Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba

Con la información antes presentada se puede realizar un pronóstico del mercado potencial que se tiene dentro de la Provincia y la distribución por sexo y por edades.

A continuación se presenta por medio de un cuadro con información a nivel nacional, acerca de la distribución del mercado frente a las principales empresas de medicina prepaga, identificando la cantidad de afiliados que posee cada una de ellas como así también la participación que ocupan dentro del mercado analizado.

Esquema 12: Distribución del mercado de medicina prepaga.

EMPRESA	CANT DE AFILIADOS	PARTICIPACION MERCADO
OSDE	1.948.485	45%
SWISS MEDICAL	825.057	19%
GALENO	681.270	16%
OMINT	403.980	9%
MEDICUS	273.571	6%
MEDIFE	239.615	5%
TOTAL	4.373.992	100%

Fuente: elaboración propia en base a información publicada por el Ministerio de Salud.

Se extrae de los datos suministrados anteriormente, que Osde cuenta con una amplia participación en el mercado que lo lleva a tener el primer puesto dentro del ranking de las principales empresas de salud, esto significa que a la hora de elegir un sistema de cobertura las personas prefieren Osde. Todos los factores que contribuyen que se manifieste esta tendencia se analiza en los puntos que se desarrollan a continuación.

5.3. Análisis FODA.

Para estudiar la situación de la empresa resulta necesario analizar las características propias que tiene la misma, es decir analizar su situación interna por medio de sus amenazas y debilidades y también como el mercado, el país, el mundo y el ámbito social, político y económico afecta la toma de decisiones y cómo influyen en ellas.

El uso de la herramienta FODA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y como pueden hacer frente a las condiciones que se le presentan en el futuro.

Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de

estrategias de alternativas claras basadas en él (Koontz, 2008, p. 138). Por lo tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía, además con la confección y el posterior análisis de la matriz FODA se permite observar soluciones, identificar problemas que permiten el logro de los objetivos propuestos, visualizar los puntos débiles de la empresa y transformarlos en fortalezas y oportunidades, potenciando los puntos fuertes que tiene la organización. La matriz FODA analiza las características de una empresa en las cuales deriva su nombre, ya sean vistas desde lo interno, por medio de sus debilidades y fortalezas, como desde lo externo a través de las amenazas y oportunidades.

El modelo FODA se inicia con la evaluación de las amenazas porque en muchas situaciones de una compañía, dependen de la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibida (Koontz, 2008, pág. 139).

A continuación se desarrollan cada uno de los análisis que se necesitan para la confección de la matriz FODA para la empresa bajo estudio Osde Binario Filial Córdoba.

✓ Amenazas:

En primer lugar podemos hablar del rol que juega el Estado y de cómo influyen sus políticas en las empresas prestadoras de servicios de salud humana. Luego de la incorporación de la Ley de Medicina prepaga, las empresas se ven restringidas a no poder aumentar sus ingresos derivados en el incremento en las cuotas sin antes haber negociado dichos aumentos con el Estado nacional, lo cual trae aparejado un deterioro en sus estructura de costos, de la capacidad para cubrir prestaciones y demás factores que influyen al momento de dar una amplia cobertura de salud. También con la incorporación de la Ley antes mencionada se introduce la obligatoriedad de incluir nuevos beneficiarios que antes no se encontraban contemplados, como es aquellos que poseen alguna preexistencia y que

antes no contaban con un sistema de salud, aumentando la población que debe ser atendida con una plaza disponible acotada.

Los problemas en las importaciones de insumos médicos, tanto sea medicamentos como así también diversas prótesis que se utilizan para tratamientos como pueden ser cardíacos, traumatológicos, entre otros imposibilita que la población reciba una prestación completa, adecuada y en tiempo, lo que acarrea múltiples problemas tanto sean visto desde el punto de vista económico como así también con respecto a la saturación de la plaza disponible. Se menciona que dichos insumos son adquiridos en moneda de otro país y el tipo de cambio fluctuante que tiene nuestra economía no ayuda a la situación económica de la empresa.

Otros de los temas que resultan importantes hacer una especial mención es la equiparación de los honorarios que reciben de los profesionales contratados, las instituciones médicas, los centros privados y de todos aquellos que forman parte del grupo médico para lograr el incremento de los aranceles, estas negociaciones resultan un tanto dificultosas teniendo en cuenta las restricciones que se tienen al momento de equiparar dichas subas con incrementos en las cuotas. Esta es una señal de alerta ya que resulta imprescindible ofrecer un servicio completo con profesionales idóneos para cubrir las necesidades fluctuantes de los pacientes.

✓ Fortalezas:

Osde Binario es una empresa con más de 40 años de trayectoria, en donde la excelencia en la prestación del servicio son unos de sus principales pilares en los que se ha fundado desde sus comienzos. Es por eso que la calidad en la atención y el trato diferencial con cada uno de sus afiliados, y es así como se los llama a todas las personas que optan de alguna manera, ya sea por aportes voluntario o bien derivando los aportes cuando se trabaja en relación de dependencia, es uno de los valores en los

que Osde se funda y que pretende transmitir a todos los empleados que forman parte de dicha organización.

Desde la dirección se cuenta con una visión estratégica que le permite mantener el camino hacia la excelencia que fue desde un principio lo que se ha planteado desde que se comenzó con la idea de formar la organización.

El proceso de la mejora continua se establece en cada sector de la organización, empezando desde la atención de una llamada telefónica que el socio realiza a nuestra empresa por cuestiones diversas o bien de un proveedor, pasando por la atención en el análisis de cada pago que se le efectúa a un prestador o a un proveedores, informando a todas las personas que lo necesitan acerca de los servicios que se ofrecen por medio de los promotores, el trato personalizado a todos los afiliados cuando tienen alguna consulta y se acercan a las oficinas, y terminando por las asistentes sociales que con su profesionalismo y dedicación apoyan a cada uno de los pacientes que se encuentran utilizando el servicio de salud y que se cercioran que reciban la calidad de servicio adecuado en aquellas situaciones de extrema delicadez.

Hay dos cuestiones significativas a destacar, la primera de ellas tiene que ver con los profesionales que forman parte de la cartilla médica. En este caso continuamente se contratan profesionales de distintas especialidades y a institutos para que brinden la mayor cantidad de servicios que pueda necesitar el afiliado integrando todas las prestaciones médicas existentes. De esta forma, como Osde no cuenta con una institución que sólo se atiendan afiliados de la obra social, es por medio de las contrataciones antes mencionadas como se integran las especialidades médicas. La otra cuestión importante a destacar es el staff médico con el que se cuenta internamente, esto permite que el afiliado tenga una contención apropiada al momento de recibir una prestación, ya que internamente se evalúa cada caso y se analiza si lo que se está pidiendo por parte del médico cabecera es correcto o bien necesita algún tipo de intervención por parte de Osde, si la medicación es la adecuada, si la

misma llega en tiempo y forma y otros aspectos médicos que los profesionales internamente contratados evalúan. Es por eso que a los médicos que integran el staff de auditoría médica se los capacita continuamente.

✓ Debilidades:

La empresa cuenta con una Dirección General ubicada en la casa central que se encuentra en la ciudad de Buenos Aires, desde ahí se envían todos los lineamientos necesarios para que desde las filiales se ejecuten las premisas que servirán para llevar adelante a la misma, el problema surge en la falta de autonomía por parte de las Filiales ya que todas las direcciones deben ser previamente consultadas y evaluadas por la dirección general.

Otra cuestión a destacar es el incremento en los costos que sufren constantemente el sistema de salud, año tras año el gasto médico tiene un aumento significativo dentro de la estructura de costos lo cual lleva a perder rentabilidad con el paso del tiempo ya que el valor de las cuotas que pagan los afiliados no pueden ser aumentadas sin la evaluación previa y la prestación del consentimiento por parte del Gobierno Nacional, no se deben dejar de mencionar que esto surge desde el momento en que se implementó la Ley de Medicina Prepaga. Además los prestadores médicos piden actualización de sus aranceles, lo que también contribuye a afectar la estructura de costos si los mismos no pueden ser suplidos con el aumento en las cuotas.

Por último no se quiere dejar de mencionar la importancia que tiene la falta de capacidad que hay en la ciudad de Córdoba para albergar a todos los pacientes que necesitan disponer de una cama dentro de una clínica, institución o hospital, la plaza que existe hoy disponible es sumamente acotada y debe ser compartida por toda la población, no existiendo un convenio de exclusividad con alguna de las antes mencionadas.

✓ Oportunidades:

Dentro de este concepto podemos mencionar el prestigio que con el paso del tiempo ha construido Osde frente a la sociedad en su conjunto, dicho obra social es reconocida por distintos medios como ser el caso de la Revista Fortuna que en el año 2014 fue distinguida como una de las mejores empresas dentro del rubro de la salud. Ese prestigio logrado hace que las personas se sientan protegidas y o contenidas al momento de recurrir por alguna inquietud o hacer frente a un problema, ya que saben que el grado de profesionalismo con el que son atendidos es uno de los valores que le ha empresa ha construido a los largo de su trayectoria.

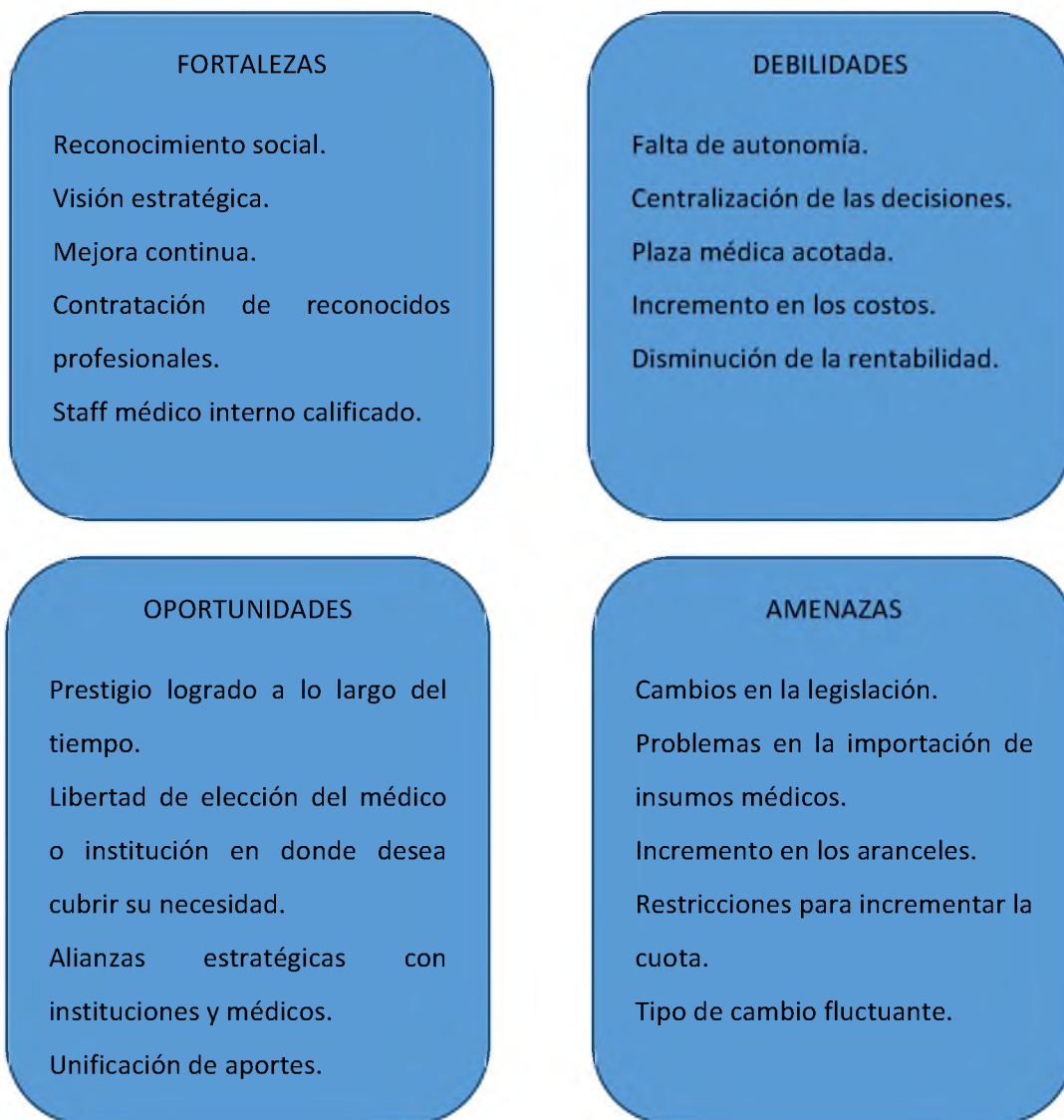
Le importante mencionar que Osde no cuenta con clínicas que sean sólo para la atención de sus afiliados, sino que el socio es quien elige el profesional con quien realizará la consulta o la intervención, y el lugar donde desea realizarla, Osde lo que cubre es la prestación del servicio de manera completa sin importar el médico interviniente.

También por lo expuesto anteriormente surge que Osde Filial Córdoba acompaña a las instituciones en todo lo relacionado con la ampliación de sus edificios y con la inversión y equipamiento de aparatos de última generación poniendo a disposición lo necesario para que estos proyectos se lleven adelante por parte de los sanatorios, hospitales y centros de atención.

Como última cuestión a mencionar se destaca que Osde Binario es por un lado un sistema de medicina prepaga pero por el otro es obra social, es decir que tiene un código de obra social que es otorgado por el Ministerio de Salud que le permite actuar como tal, es decir todas las personas que trabajan en relación de dependencia o que tienen puestos jerárquicos pueden unificar aportes derivando los mismos a Osde y pagando en caso que los mismos no superen el valor del cuota el valor de la diferencia para tener algunos de los planes de cobertura.

A continuación se detalle en forma de resumen los puntos más relevantes de lo expuesto con anterioridad:

Esquema 13: Aspectos importantes análisis FODA.



Fuente: elaboración propia

5.4. Estrategias de alternativas de la matriz FODA.

Existen cuatro estrategias de alternativas de la matriz FODA que pueden permitir el desarrollo de planes de acción para maximizar beneficios y minimizar los riesgos existentes o posibles analizando el ambiente externo

(oportunidades y amenazas) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas)(Koontz, 2008, p. 139).

- ✓ Estrategia DA: consiste en minimizar las debilidades y amenazas, se la conoce con el nombre de estrategia mini-mini. En este sentido y en base a lo expuesto se analiza la estrategia de realizar alianzas con las instituciones médicas que permita el incremento en la atención de los afiliados por medio del financiamiento de obras dentro de los establecimientos., otra de las estrategia sería incrementar las negociaciones que se tienen desde Sede Central con el gobierno de turno.
- ✓ Estrategia DO: la misma intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, son conocidas como estrategias mini-maxi. Se puede pensar en una estrategia dedicada a aprovechar las oportunidades incrementando la cantidad de prestaciones que son cubiertas por los distintos planes que tiene la empresa y a la contratación de nuevos profesionales.
- ✓ Estrategia FA: utiliza las fortalezas de la empresa para ocuparse de las amenazas, maximizando las primeras, minimizando las segundas. De esta forma se plantea el uso de las fortalezas como es el reconocimiento social, el prestigio que ha logrado construir la empresa a lo largo de más de 40 años apoyándose en el uso de tecnologías, de personal calificado y de la mejora continua en cada uno de los procesos que posteriormente son trasladados al cliente.
- ✓ Estrategia FO: de esta forma se trata de capitalizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades. Es la estrategia más deseada. La meta que tiene la empresa es ir moviéndose por todas las estrategias antes planteadas hasta llegar a ésta última. Si la empresa tiene debilidades tratará de superarlas transformándolas como fortalezas y si se presentan amenazas se tratará de hacer

todos los esfuerzos necesarios para hacer frente a las mismas y transformarlas en oportunidades. A modo de resumen en ésta estrategia queda claramente expuesto que el prestigio que ha logrado la empresa a lo largo de los años le permite desarrollar las oportunidades que se le presenten, incrementando la calidad de profesionales contratados, de prestaciones ofrecidas a los afiliados, al incremento en el nivel de cobertura y a las negociaciones que se dependen con las distintas instituciones y proveedores de insumos médicos, no sólo en la Provincia de Córdoba sino a lo largo de todo el país

Esquema 14: Matriz FODA para la formulación de estrategias.

Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos		
Oportunidades externas (O)	Estrategia FO : maxi-maxi	Estrategia DO : mini-maxi
Amenazas externas (A)	Estrategia: maxi-mini	Estrategia DA : mini-mini

Fuente: Elaboración propia, en base al autor Koontz, Weihrich, Cannice.

VI. DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el presente apartado se abordará el desarrollo de todas las herramientas necesarias para lograr la construcción del Cuadro de Mando para Osde Filial Córdoba, por tal motivo se hace mención a la definición que se abordó en el apartado³ la cual expresa que es una herramienta necesaria para transmitir la estrategia de la organización hacia todos los niveles de la misma, permite realizar el seguimiento y control de los objetivos propuestos, analizar los desvíos y proponer soluciones para lograr la consecución de la estrategia perseguida.

En apartados anteriores se han desarrollado las primeras fases para la construcción de esta herramienta, como son la visión, misión y los valores que tiene la empresa objeto de análisis, como así también un análisis interno y externo de ella. Es por eso que a continuación se exponen los factores claves para el éxito desde cada sus respectivas perspectivas y se determinan las relaciones causa-efecto.

Unas de las técnicas que se utilizaron para realizar el relevamiento de información acerca de la empresa, de los objetivos estratégicos que persigue en el corto y mediano plazo, la identificación de las áreas críticas y la clasificación de tal en cada una de ellas es por medio de lo que se denomina entrevistas. Este método consiste en obtener respuesta por medio de la realización de preguntas abiertas a cada uno de los subgerentes y al gerente, y los resultados que obtenidos son los que luego de ser analizados han permitido identificar todas las variables necesarias para poder desarrollar el presente trabajo, las mismas pueden ser consultadas en los Anexos.

Las ventajas en la aplicación de este método se pueden sintetizar por medio de los puntos que a continuación en forma de resumen se detallan (Martinez, 2005, p. 117):

- ✓ Sistematización de las revisiones a través de cuestionarios pre-elaborados y pre-impresos con el consiguiente ahorro en tiempo y por lo tanto en costos.
- ✓ La pre-elaboración implica la inclusión de las distintas situaciones comunes que puedan presentarse, lo cual evita omisiones en el relevamiento de algunos elementos del sistema.
- ✓ Facilita la supervisión.

Las desventajas en la aplicación de este método de relevamiento se generan cuando al aplicar cuestionarios tipos puede llegar a soslayarse aspectos importantes en la evaluación y otras veces puede ocurrir que las preguntas sigan un orden distinto a la secuencia lógica de las operaciones relevadas.

Antes de desarrollar los objetivos claves para el éxito, se presenta en forma de resumen un diagnóstico con los puntos más relevantes en cuanto a la situación económico-financiera que ayudará a comprender con mayor claridad la elección de los objetivos posteriormente planteados.

6.1. Situación Económico-Financiera.

Como parte del diagnóstico de la empresa, en este punto nos centramos en la propia situación económico-financiera de OSDE, concretado en áreas tales como el crecimiento, la rentabilidad, la productividad de los procesos y en la utilización de los recursos y la solvencia.

Dicho análisis arranca de la evaluación de la razonabilidad de esos factores, la capacidad para alcanzarlos y la combinación entre ellos.

A continuación se exponen los principales puntos y los cuales sirvieron de base para armar los indicadores necesarios de la perspectiva financiera.

A saber:

- ✓ Uno de los principales puntos de todo análisis de una empresa es el de la rentabilidad. En relación a este indicador la empresa viene creciendo en los últimos años a razón del 8% en promedio. El nivel de rentabilidad para este año es aproximadamente del 18% que representa un crecimiento del 7%. Aquí podemos ver que este valor es menor al crecimiento promedio de los últimos años, lo cual se vería explicado por, entre otros puntos, a los aumentos de tarifas que impacta directamente en los costos fijos de la empresa y la regulación por parte del Estado en los valores a cobrar a los afiliados, que han sido modificados pero en menor medida.
- ✓ Los ingresos se encuentran, a valores actuales absolutos, con un incremento cercano al 33% con respecto al año anterior (los valores expuestos en el gráfico son expresados en millones de pesos). En este punto si bien se puede ver que los ingresos han aumentado, por sí solo no puede analizarse y debe verse comparándolo con puntos tales como la evolución del gasto médico y administrativo por sobre todo. Volviendo al análisis de los ingresos de la empresa, podemos extraer que ha sido por dos factores claves. Por un lado el crecimiento de la cartera de clientes que ha aumentado con respecto al año anterior en un 4% y por el otro al aumento de la cuota de afiliación, que si bien es un punto regulado por el Estado, en relación al año anterior creció en un 20%.
- ✓ Con respecto a la afiliación de nuevos socios para la empresa, vemos que ha aumentado un 4%, lo que produce un cumplimiento de los objetivos propuestos para comienzos del año calendario. El año pasado la población con la que contaba la filial era de 56.552 titulares y en 2016 se tienen titulares por 58.792. Esto habla de que si bien la situación actual del país es de incertidumbre, la empresa cuenta con buena salud desde el punto de vista del Crecimiento, que no es un dato menor teniendo en cuenta que se espera una caída del 1,5% en nuestro país, según datos del FMI.
- ✓ La empresa cuenta con dos grandes rubros de gastos que son los representativos y que marcan de alguna manera el accionar de la empresa. Por un lado se encuentra el gasto administrativo, que

hablaremos en este punto, y por otro lado se encuentra el gasto médico que es el más representativo. El gasto administrativo ha crecido un 53% con respecto al año anterior y esto se debe, principalmente, al aumento en los costos que tiene la empresa asociado a este punto. Los grandes rubros que tiene son Sueldos y Jornales, Impuestos y Tasas y Gastos de Mantenimiento y Oficina.

Este primer rubro ha tenido aumentos paulatinos, tratando de equipar a la inflación del último año que ha sido del orden del 27%, según datos del FMI.

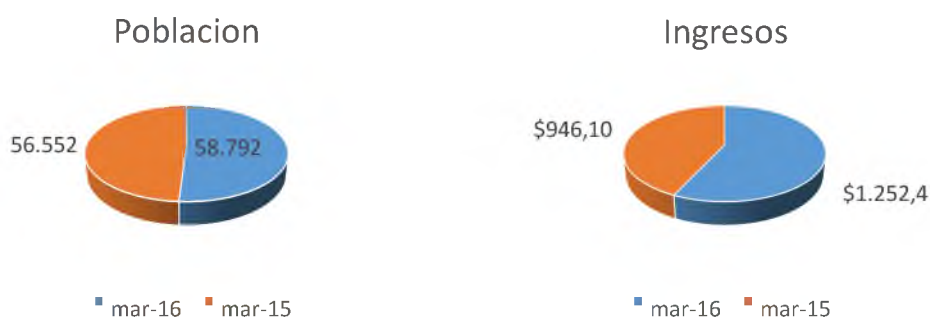
Por otro lado, con respecto a Impuestos y Tasas esto se debe a la caída en algunas exenciones impositivas con las cuales se contaba en años anteriores y que en la actualidad no se tiene. Una de las cargas más importantes que tiene la empresa en este rubro es la Caja de Médicos de Córdoba que representa el 40% aproximadamente del total del rubro.

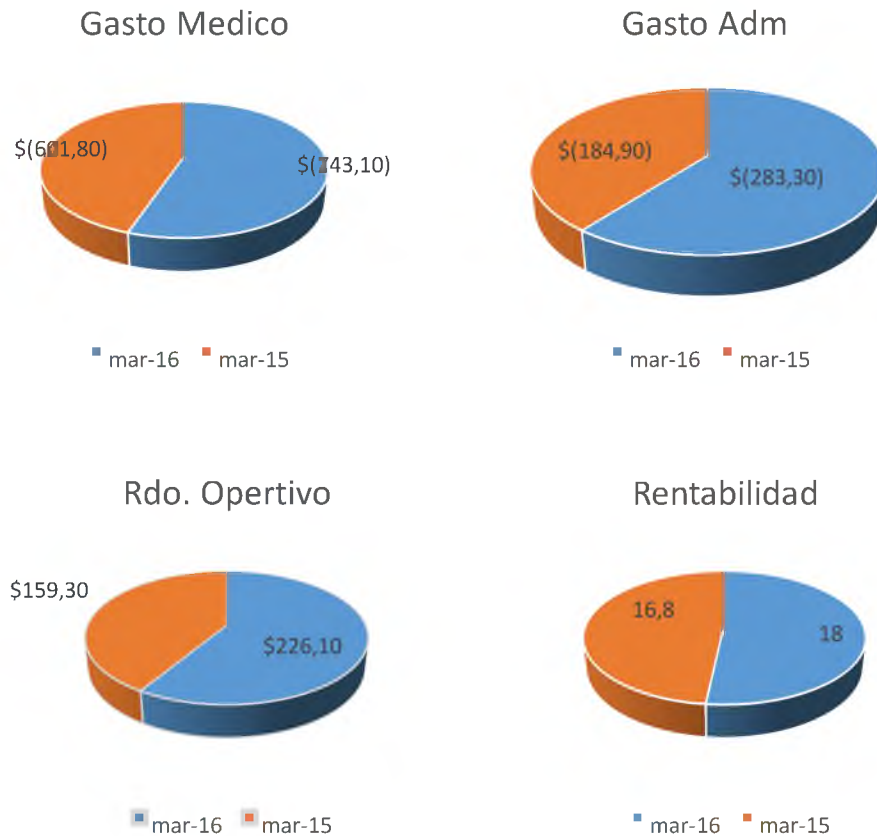
- ✓ El gasto médico ha sufrido un incremento alrededor del 23%, producto del aumento en el costo de los insumos médicos, como así también del envejecimiento poblacional y de la incorporación de afiliados con enfermedades preexistentes. Este último dato no es menor ya que las nuevas leyes de medicina prepaga obligan a las empresas de salud a tomar a personas que cuentan con enfermedades preexistentes, lo cual ocasiona un gasto grande para la empresa ya que se debe comenzar a cubrir, desde el momento cero de su ingreso, el 100% de los medicamentos y tratamientos que la persona requiera.

Siguiendo la línea marcada en el tópico anterior, con respecto a la inflación, cabe destacar que se aplica directamente aquí, ya que uno de los mayores gastos que tiene la empresa es en prestadores médicos en relación a la prestación de sus servicios. Uno de los puntos que mayormente se utiliza al momento de una negociación de tarifas es el aumento sostenido en el tiempo de los precios (inflación en el país) y aquí no se ha encontrado una excepción ya que el gasto ha crecido en orden al 23% lo cual refleja una concordancia absoluta con respecto a la inflación del país.

- ✓ Los rubros del gasto médico que han sufrido mayores incrementos ha sido el gasto ambulatorio con un 28% de incremento en comparación con el período anual anterior, el aumento en la cantidad de reintegros llegando a un valor cercano del 61% y por último el aumento en la cantidad de internaciones con un valor cercano al 34%.
- ✓ Por todos los ítems planteados en los tópicos anteriores y en consecuencia de ellos podemos ver que el resultado operativo de la filial Córdoba ha aumentado un 42% en comparación con igual período anterior. Esto se debe, principalmente, a que los ingresos de la empresa han crecido en una proporción mayor a lo que han crecido los costos de la misma, explicados detalladamente en puntos anteriores.
- ✓ Las incobrabilidades han aumentado en comparación con el año anterior a un valor cercano igual a 21% y la condonación de cuotas se ha incrementado en un 7%. Aquí se puede ver que la situación del país ha cambiado y los afiliados de OSDE se comportan de igual manera. Los afiliados están planteando una necesidad verdadera de ajuste en sus cuotas, ya que por diversas razones, y algunas explicadas en puntos anteriores, la capacidad de pago se ha visto disminuida. Esto obliga a incrementar los esfuerzos de toda la organización para ofrecer un servicio superior o mejorar los procesos productivos internos con el fin de que se impacte lo menos posible en la economía de los afiliados.

Esquema 15: Gráficos ilustrativos.





Fuente: elaboración propia en base de documentos internos.

6.2. Objetivos claves para el éxito.

Los objetivos claves para el éxito definidos son los que se describen en los puntos precedente y los que posteriormente se desarrollan:

- ✓ Maximizar la rentabilidad:

Este es uno de los objetivos que la empresa se ha fijado como meta, el mismo se traduce en mejorar algunos de los procesos internos que existen actualmente y que de manera directa o indirectamente impactan en la estructura de costos y por ende en la facturación de la organización, procurando de esta manera aumentar el nivel de rentabilidad que actualmente tiene la empresa.

La cuestión antes mencionada, consiste en observar todas las premisas que se deben tener en cuenta para poder llegar al objetivo planteado.

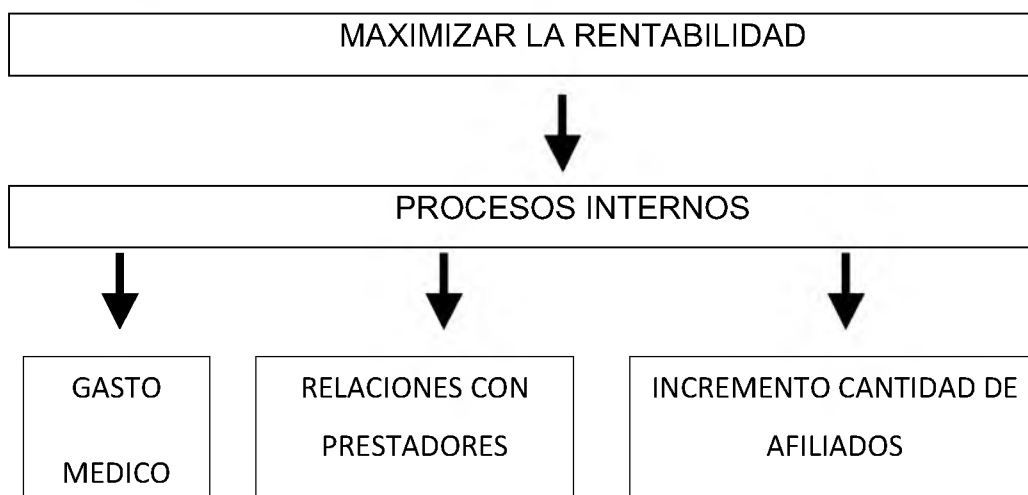
En la entrevista realizada con el Gerente de la Filial, se le preguntó cuáles consideraba según su criterio que eran los objetivos estratégicos para lograr el éxito de la organización y respondió la inquietud diciendo: “los factores claves que tiene hoy la empresa para hacer frente a la competencia y a las condiciones que presenta el mercado son aumentar por un lado la rentabilidad. Todas las empresas subsisten gracias a la rentabilidad y Osde no es la excepción. Y esto antes mencionado se logra por medio de un aumento en la cuota de mercado, se entiende por esto aumentando nuestra cartera de clientes, y otro de los aspectos es la mejora en el servicio que es lo que percibe continuamente el cliente”.

Es por tal motivo que para lograr este aspecto tan importante para la organización se necesita en primer lugar, hacer hincapié en el análisis exhaustivo y minucioso del gasto médico, ya que toda la facturación que los prestadores presentan en la filial corresponde a un consumo realizado por parte de los afiliados en los distintos centros, instituciones o médicos contratados, es por eso que mediante la especialización de los analistas de facturación como así también del cuerpo médico que forma parte de departamento de auditoría, es posible evaluar y corregir errores voluntarios e involuntarios que se puedan presentar.

También esta estrategia se utiliza como medio para cuidar el trato que se tiene con los prestadores, que son la cara visible del servicio que se presenta en el mercado, por un lado se trata de hacer cada vez más eficiente el proceso de carga, análisis y procesamiento de los pagos, y por otro lado la actualización de los aranceles que los mismos cobran, como así también mantener una cotidiana relación con ellos es una tarea que no se debe descuidar y que contribuye a maximizar la rentabilidad de la empresa.

Más allá del cuidado del gasto y del análisis y controles que se pueda realizar en él, existe una estrategia comercial para aumentar la el nivel de facturación con el que cuenta la empresa. La estrategia consiste en incrementar la cantidad de afiliados con los que se dispone, mediante políticas generadas como puede ser la presencia constante que se tiene dentro de las empresas que tienen derivados los aportes de sus empleados a Osde por medio del personal comercial, otra de las política en las que se trabaja constantemente es a través del auspicio y esponsoreo de deportes en la provincia y la presencia de diversos medios publicitarios para generar un contacto más próximo con el cliente.

Esquema 16: Aspectos a tener en cuenta para Maximizar la rentabilidad



Fuente: elaboración propia.

- ✓ Incrementar la cuota de participación del mercado.

La empresa cuenta con una alta participación en el mercado nacional como así también local, el segmento de mercado es ABC1 y eso está dado por factores determinantes entre los que se pueden nombrar el grupo etario predominante y el valor de la cuota.

Como Osde posee un código de obra social suministrado y reconocido por la Superintendencia de Servicios de Salud, que lo habilita

a actual como tal de forma que todos aquellas personas que se encuentran en el territorio nacional y que trabajan en relación de dependencia, o bien tienen puestos jerárquicos o son autónomos deriven sus aportes correspondientes a la obra social, haciendo la derivación de ellos pueden obtener una cobertura que muchas veces ni siquiera la persona tiene que pagar diferencia de plan, porque con los mismos lograr cubrir el valor de la cuota del plan más bajo que Osde ofrece, cabe destacar que dicho plan es en todos los casos superior al plan médico obligatorio establecido por ley (Salud, 2002). En este caso, la Subgerencia Comercial abre la posibilidad de hacer cada vez más presencia en las empresas para que los empleados tengan información acerca de esta posibilidad, del costo de la misma y del nivel de cobertura. Con esta política se trata de incrementar la participación que tiene la empresa dentro del mercado, incrementando aquellos que quieran acceder a una mejor cobertura y más completa para él y su familia por medio de diferencias de planes que posteriormente serán descontadas en sus recibos de haberes. Hay que tener presente que los aportes en relación de dependencia dependen del sueldo bruto que la persona está cobrando en ese momento y que cualquier incremento que sufre el mismo se manifiesta de manera proporcional en el valor destinado a la obra social posibilitando que si la persona tenía antes una determinada cobertura pueda acceder a una mejor o bien si estaba en una obra social pueda trasladarse a otra (Sistematización y adecuación de la reglamentación del derecho de opción de cambio por parte de los beneficiarios del Sistema Nacional del Seguro de Salud., 1998).

Por la parte la empresa cuenta con la posibilidad de actuar como prepaga porque la adhesión al sistema es voluntario (Marco Regulatorio de Medicina Prepaga, 2011), lo que se pretenden es generar cada vez más presencia dentro de la sociedad para que el público tome conocimientos de las prestaciones que se ofrecen y de los planes que existen destinado a satisfacer las necesidades de cada persona, distinguiendo por edades y por planes de cobertura. Desde la subgerencia comercial se realizan campañas en distintos medios

publicitarios, y se hace también presente en la vida de las personas en diferentes ámbitos, como puede mencionarse la participación que se realiza en el deporte y en medios masivos como son la televisión y la radio.

Todas las acciones que se efectúan desde la empresa son para que las personas primero puedan conocer el producto que se está ofreciendo, después que lleguen a valorar el mismo analizando las prestaciones que son cubiertas más allá de lo obligatorio por ley, por último que distingan la diferenciación en la calidad de las prestaciones, de los médicos que forman parte de la cartilla médica, y del nivel de contención que se le brinda a cada persona que se acerca a uno de los centros de atención.

✓ Aumentar la calidad de servicio.

En nuestro país la mayoría de las personas cuentan con un grado de cobertura en el sistema de salud, ya sea mediante los aportes voluntarios que se hacen a las prepagas o la derivación de los aportes que se realiza a las obras sociales que existen en el mercado y que las personas optan cuando los aportes son obligatorios, es por tal motivo que Osde se concentra en aumentar su participación en el mercado por medio de la diferenciación que se gestiona mediante un continuo aumento en la calidad del servicio ofrecido.

La calidad del servicio es uno de los puntapiés iniciales cuando la empresa se fundó, tratando de mejorar continuamente el mismo y haciendo todos los esfuerzos necesarios para que esas acciones se reflejen en los afiliados.

La calidad del servicio no sólo se transmite en las contrataciones de médicos especializados, idóneos, o en las instituciones en las que se ofrecen coberturas, en los centros que atienden diversas especialidades, sino también en la presencia que se tiene con el socio. Eso se logra eficientizando cada uno de los procesos en los cuales el socio tiene

algún contacto con la empresa, ya sea mediante la acción telefónica o de manera presencial, en los centros de atención personalizada distribuidos en el interior de la provincia, como también cuando los promotores venden el servicio en las empresas.

El servicio que se ofrece en el caso de Osde es muy delicado porque es la salud de las personas las que se atiende y se protege diariamente, es por eso que todas las acciones que se realizan tanto internas como externamente son confeccionadas con el fin de que el afiliado y su familia sientan la contención necesaria en cada momento.

6.3. Factores claves para el éxito.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS
- AUMENTAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD
- DISMINUCIÓN EN LOS COSTOS
- OPTIMIZACIÓN DEL GASTO MÉDICO

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- POLÍTICAS DE PREVENCIÓN DE LA SALUD
- GESTIÓN DE RETENCIÓN DEL AFILIADO
- AUMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SOCIO.
- INCREMENTAR LAS PRESTACIONES DISPONIBLES

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- AUMENTAR LAS POLÍTICAS DE FIDELIZACIÓN
- INCREMENTAR LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES
- OPTIMIZAR EL AUMENTO DE ESTRUCTURA EN LA EMPRESA
- DISMINUIR EL PAZO DE PAGO A LAS GRANDES INSTITUCIONES
- EFICIENTIZAR LOS PROCESOS DENTRO DE CADA ÁREA

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS
- INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS
- DOTAR AL PERSONAL DE CONSTANTES CAPACITACIONES
- ESTIMULAR LA COORDINACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA

FUENTE: elaboración propia.

✓ Perspectiva financiera:

Dentro de esta perspectiva se han detectado varios puntos que son necesarios para lograr los objetivos estratégicos que anteriormente se han mencionados. Las empresas necesitan maximizar sus beneficios, esto implica básicamente en incrementar las ventas y disminuir los costos. Para lograr esta premisa es necesario aumentar la cantidad de beneficiarios con los que se cuenta actualmente, de esta forma se incrementaría la cuota de participación del mercado y se generarían nuevos ingresos, contribuyendo a la absorción de los costos fijos y variables con los que cuenta hoy la empresa.

El incremento en la participación del mercado se lograría mediante una fuerte presencia dentro de la ciudad, como ya mencionamos la misma sería realizada por medios gráficos y publicitarios como por capacitaciones permanentes a los promotores.

Otro de los puntos que se cree que son importantes es lo referente a la optimización del gasto médico que se logra por medio del análisis detallado de la facturación que se recibe pos prestación del servicio y las prevenciones en materia de salud que se pueda realizar a la población.

✓ **Perspectiva del cliente:**

El cliente es el principal factor de ingresos que tiene la empresa es por eso que todas las políticas que se desarrollan en función a retener al mismo son importantes, en los últimos meses se ha creado un departamento dentro de la empresa destinado a realizar esta tarea. La retención del afiliado consiste en generar todos los vínculos necesarios para tener un contacto más próximo con el afiliado, ya sea por medio de entrevista, llamados telefónicos, o bien en las empresas a través de la transmisión de hábitos y técnicas saludables, como la campaña que se hace en un importante banco de la Ciudad de Córdoba donde todos los empleados pueden acceder a 15 minutos de relajación dentro del horario laboral. De esta manera se tiene un contacto más directo con el cliente lo que le permite a la empresa tener la percepción adecuada de lo que los afiliados esperan de nosotros y como se sienten con el servicio brindado.

Se trabaja constantemente en incrementar el nivel de satisfacción de las personas, y continuamente se tiene el desafío de mejorar el servicio incorporando nuevas técnicas que formarán parte del a cartilla médica, realizando convenios con las farmacias, aumentando la cantidad de prestadores médicos que atienden en la Ciudad como así también generar mayor presencia dentro del interior de la Provincia.

Desde esta perspectiva se va a trabajar sobre todo aquello que nos relaciona con el cliente pensando en cómo ven los mismos a la empresa prestadora de servicio y de cómo quieren que la misma se comporte con ellos.

✓ Perspectiva de los procesos internos:

Todos los procesos dentro de la empresa deben ser constantemente evaluados, de ellos depende la calidad del servicio que se ofrece porque todos ellos tienen como consecuencia alguna actividad que posteriormente es percibida tanto por los afiliados como por los prestadores y proveedores. Uno de los puntos que la Filial debe trabajar es en disminuir el plazo de pago a las grandes instituciones, ya que desde que presentan la facturación hasta que se realiza el pago, en la mayoría de los casos, la cancelación del saldo demora 60 días y en otros casos unos días más estas instituciones presentan un volumen muy grande de facturación que va desde prácticas ambulatorias, laboratorios, diagnóstico por imágenes, hasta internaciones entre otras prácticas y el análisis de cada uno de ellos lleva un tiempo que ronda los dos meses se destaca que al momento en que se recibe la facturación, desde la Filial, se le realiza un anticipo del 90% del total de prácticas presentadas y hacer eficiente este proceso es fundamental ya que la persona que tiene contacto directo con el afiliado es el médico.

Las alianzas estratégicas con instituciones médicas es otra de las herramientas con las que cuenta la empresa para mejorar la calidad de las prestaciones brindadas a los pacientes, acompañando a las mismas en la incorporación de nuevas tecnologías, en la ampliación de sus edificios, en el equipamiento de las instituciones y en la capacitación de su personal.

Por último no se quiere dejar de mencionar que hace unos pocos años la empresa aumentó su estructura de manera considerable, mudándose a un nuevo edificio lo que le ha implicado aumentar la cantidad de personal en casa un doble de su volumen, esto trae como consecuencia un proceso de adaptación del mismo y de optimizar su estructura para que todos los procesos resulten alineados y en pro de una mejora visible que se pueda traducir en el servicio ofrecido.

✓ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

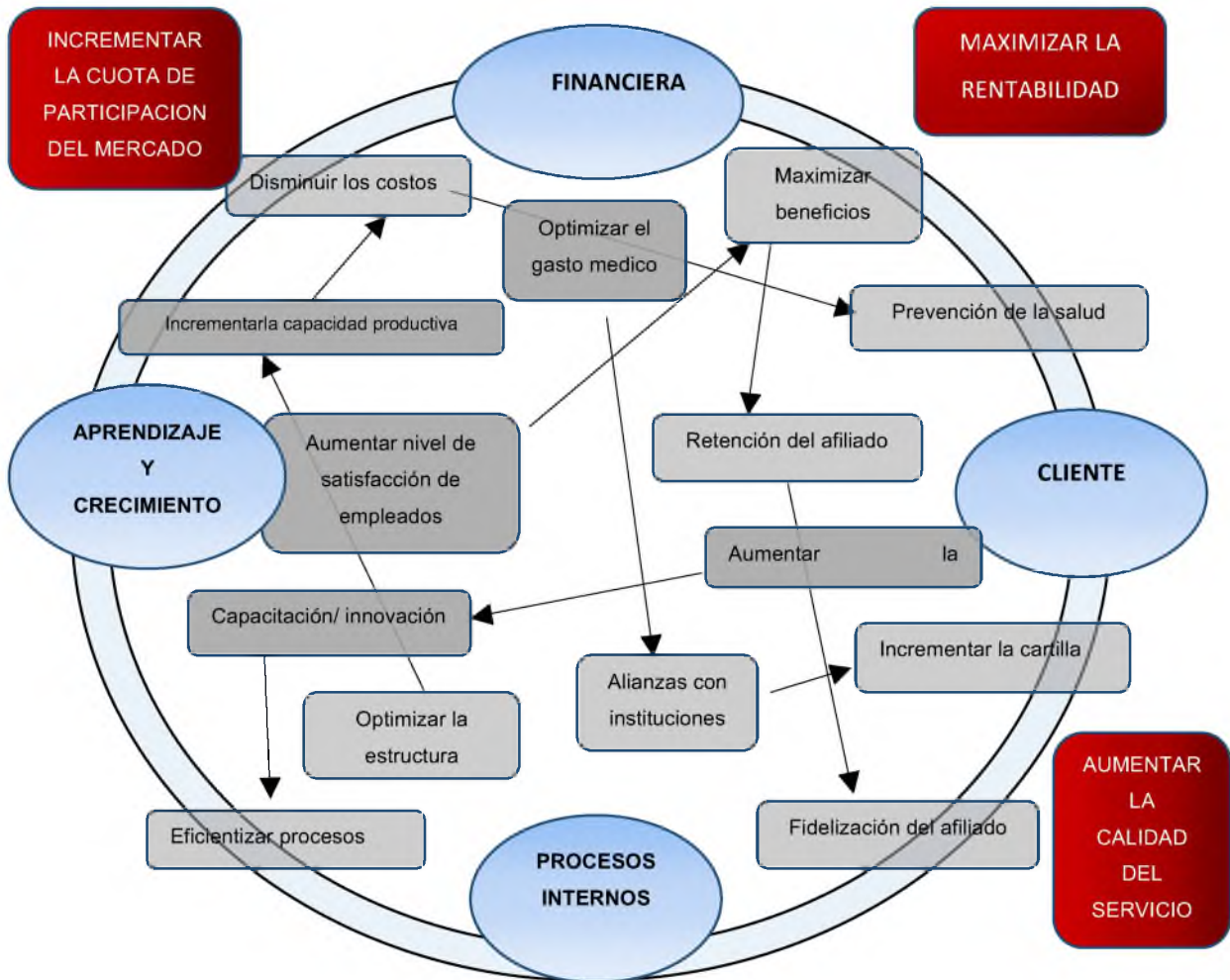
Desde la empresa la formación de los empleados es fomentado desde diversos aspectos que van desde la contratación de personal especializado según las necesidades de cada área como así también de formación en conocimientos médicos fundamentales para todos aquellos que tienen algún contacto con el análisis del gasto médico o bien con el afiliado, ya que se entiende que no se puede desconocer lo que se está ofreciendo o lo que se está pagando. Esto antes mencionado es una herramienta que se ha empezado a practicar este último año por iniciativa de la auditoría médica que consideró importante el hecho de tener algunos conocimientos mínimos en término de salud médica.

Otro de los aspectos a considerar bajo esta perspectiva es todo aquello relacionado con el empleado, tratando de aumentar los niveles de satisfacción y de productividad, incentivando a la innovación y al fomento del trabajo en equipo. Desde la organización se trata de capacitar a los empleados por medio de charlas, cursos, disertaciones que los mismos pueden acceder sin costo alguno.

6.4. Relaciones causa-efecto.

A continuación se muestra un gráfico de relaciones causa-efecto. Ésta técnica sirve para clarificar las ideas y poder ordenarlas y esa forma de ordenación parte de relaciones lógicas causa-efecto. Se puede partir de las causas y analizar el efecto que las causaron o a la inversa. Lo importante es poder ordenar la información para posteriormente clarificar las ideas.

En éste gráfico se pueden visualizar los objetivos claves para el éxito, las cuatro perspectivas y los factores claves.



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada Kaplan & Norton. Cuadro de Mando Integral.

6.5. Áreas críticas y designación de responsables.

En la empresa existe una estructura que ha sido presentada con anterioridad definiendo las distintas subgerencias que existen como así también los departamentos dentro de cada una de ellas. Pero dentro de este organigrama hay áreas que son críticas y que de ellas dependen en gran medida de la calidad del servicio que el afiliado percibe. Es por tal motivo que a continuación se enumeran y se desarrollan.

✓ Atención al socio:

Esta área es una de las más importantes que tiene la empresa ya que es aquella que tiene un contacto directo con el afiliado cada vez que por algún motivo acude a las oficinas con el fin de obtener alguna información, o bien para presentar un reintegro, para cambiarse de plan, obtener asesoramiento, o cualquier otra consulta que el mismo podría tener. La atención al socio comprende a todas aquellas personas ya sea en la Filial como en el interior que reciben a los socios en las oficinas de atención personalizada o bien el trabajo que realizan las asistentes sociales.

Las asistentes sociales realizan una tarea sumamente compleja, son aquellas personas que se encuentran distribuidas en todos los centros e instituciones que mayor cantidad de pacientes atienden en la ciudad, su función es realizar la contención necesaria al paciente y a su familia y asegurarse que el afiliado reciba toda la atención que necesita en tiempo y forma. Es una tarea sumamente compleja y que necesita de un alto grado de compromiso.

Desde este sector se tiene que trabajar en la mejora de la atención del socio, en la respuesta rápida y eficiente, en la evacuación de las consultas recibidas de manera completa y precisa. La dinámica de ésta área de la empresa requiere que todas las personas que realizan la tarea de la atención al socio reciban la capacitación adecuada acerca de las actualizaciones y las nuevas incorporaciones que tiene el servicio ofrecido y que además tengan un trato adecuado con los afiliados realizando una tarea de contención cuando sea requerido.

✓ Contrataciones:

Son los responsables de realizar los contratos con todos los médicos y con las instituciones que formarán parte del staff médico que

Osde brindará a sus afiliados para que sean atendidos de la manera adecuada.

Requiere de un trabajo detallado y pormenorizado de cada una de las personas que presentan un curriculum queriendo formar parte de cartilla médica, ya que en ese momento es cuando se evalúan todas las aptitudes que tiene el profesional como así las habilitaciones y títulos que posea para el ejercicio de la profesión.

En este sector es en donde se realizan las negociaciones de aranceles y los aumentos de los mismos, como así también se establece el valor de cada una de las prestaciones y es el sector que más vínculo tiene con los médicos y es con quienes afianza las relaciones.

Por último se menciona que bajo esta subgerencia es donde se realizan las alianzas con las instituciones, acompañando económicamente cuando lo necesitan.

✓ Comercial:

Es aquí en donde se establecen las estrategias que servirán para vender el producto que se ofrece y comprende al trabajo que se realizan con los promotores. Los promotores son empleados que tienen la tarea de vender el servicio de Osde y generar altas, de esta forma son unos de los principales motores de las finanzas de la empresa.

En la filial se establece un objetivo anual y se trata de cumplir con mediciones mensuales por empleado, de esta forma si el objetivo planteado se cumple todos los empleados de la empresa cobran un premio a fin de año y otro a mitad de año.

La distribución del trabajo se realiza de dos maneras: la primera se divide la ciudad de Córdoba en zonas estratégicas que irán a ser cubiertas por determinados promotores haciendo presencia en las empresas que hay en la ciudad. La segunda consiste en vender el producto en el interior del país y esto se hace por medio de aquellos

empleados que se encuentran a cargo de los centro de atención personalizada.

Para lograr estos objetivos es importante el trabajo que se hace junto al departamento de personal para realizar constantes motivaciones en los empleados que consiste en jornadas especiales, capacitaciones, y otra serie de beneficios.

Otro de los aspectos a tener en cuenta son las técnicas que se van a poner en funcionamiento para lograr una expansión en el desarrollo comunicacional del servicio por medio de publicaciones en la vía pública y en medios gráficos como así también incrementando la participación que tiene la empresa en los deportes.

✓ **Administración:**

Ésta probablemente, es una de las áreas más grandes que tiene la empresa debido a que engloba números de departamentos, ellos son:

Contaduría: encargada de recibir toda la documentación que los prestadores médicos envían para recibir su pago luego de haber brindado el servicio correspondiente. Se encarga de analizar, procesar y pagar todos los gastos referidos a pago a proveedores y también se analiza contablemente las imputaciones al gasto, análisis de cuentas contables, correcciones en los desvíos, y por último la liquidación y pago de impuestos al fisco.

Cobranzas: es la responsable de gestionar las cobranzas de todos los afiliados y de las empresas que se encuentran recibiendo el servicio, realiza las intimaciones en caso de corresponder, como así también analiza y gestiona excepciones, es una de las principales áreas de la empresa que influye directamente sobre la rentabilidad de la Filial.

Tesorería: su tarea consiste en realizar y controlar todos los pagos que se realizan en la filial y de gestionar el movimiento financiero con el que opera la empresa.

Personal: aquí es donde se desarrolla uno de principales espacios que tiene el empleado para realizar consultas, aportes y sugerencias, su tarea consiste no sólo en realizar todo lo relativo a sueldos y cargas sociales sino que se centran más en la contención y en la motivación. Son aquellos que proponen jornadas para la integración del personal, arman capacitaciones, realizan informes periódicos a la gerencia acerca del nivel de satisfacción que hay en la empresa, el clima laboral, el nivel de ausentismo, y todo aquello que sirva de información para conocer la situación actual de los empleados en pro de una mejora de los beneficios.

Compras: uno de los procesos más importantes dentro de la empresa se realiza dentro de esta área debido a que todos los insumos que necesitan las médicos al momento de realizar una intervención a un paciente es gestionada en este sector, además tiene la tarea de realizar todas las compras de medicamentos y gestionar su distribución para aquellos pacientes con enfermedades crónicas como puede ser la esclerosis múltiple, hormonas de crecimiento, HIV, fibrosis, entre otras. La labor que se realiza no sólo consiste en realizar la compra y de gestionar su despacho sino también de saber presupuestar, de cuidar el gasto y de hacer todo lo necesario para que la persona reciba en tiempo y forma lo que necesite para que su tratamiento sea lo más completo posible.

Facturación: acá se recibe toda la documentación que posteriormente respaldará el pago al médico o a la institución y su contrapartida es aumentar el gasto médico, es por eso que el análisis de la documentación, la imputación de la misma para que refleje en el gasto debe ser realiza con la mayor minuciosidad posible. Es por tal motivo que desde hace poco tiempo se ha empezado a implementar capacitaciones a todos los asistentes de facturación con el fin de tener conocimientos mínimos en materia médica, de esta forma el análisis se hace con conciencia y entiendo el porqué de cada cosa.

También se debe mencionar que unas de las cuestiones que hoy conllevan la mayor cantidad de tiempo consisten en el análisis de la facturación ya que la misma se realiza de manera manual, lo que conlleva tiempo y además aumenta las posibilidades de error.

Sistemas: desde esta área se realizan todas las tareas referentes al mantenimiento de los sistemas y de los servidores, actualizaciones y generación de reportes.

Los responsables a asignar dentro de cada área crítica son:

1. Atención al socio: encargada de atención al socio y jefe de auditoría médica
2. Contrataciones: encargado de contrataciones.
3. Comercial: coordinadores
4. Administración: encargado de contaduría, encargado de cobranzas, encargado de tesorería, encargado de personal, encargado de compras, encargado de facturación, encargado de sistemas.

A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro que esquematiza las cuestiones más importantes dentro de cada una de las áreas representadas como críticas.

ATENCIÓN AL SOCIO

- Mejorar la calidad de atención al socio.
- Aumentar las capacitaciones recibidas para mejorar la calidad de atención.
- Incrementar el uso de herramientas para desarrollar habilidades para la contención del socio.

CONTRATACIONES

- Desarrollar nuevas habilidades para la detección de nuevos profesionales.
- Incrementar la cantidad de profesionales contratados en el interior de la provincia.
- Aumentar las alianzas estratégicas con instituciones.
- Eficientizar los procesos de negociaciones.

COMERCIAL

- Incrementar el market share.
- Desarrollar nuevas habilidades para lograr incremento en las ventas.
- Aumentar las capacitaciones realizadas para los promotores.
- Aumentar las políticas de desarrollo comunicacional dentro del mercado.

ADMINISTRACION

- Mejorar las imputaciones realizadas al gasto contable.
- Eficientizar el proceso de pago.
- Disminuir el porcentaje de incobrabilidades.
- Disminuir el porcentaje de morosidad.
- Incrementar los controles en el proceso de pago.
- Realizar acciones para motivar al personal.
- Incrementar la cantidad de presupuestos que se piden con cada compra.
- Eficientizar el proceso de recepción de medicamentos.
- Aumentar las capacitaciones.
- Desarrollar nuevas técnicas para el control de la facturación de manera automática.
- Mantener actualizados los sistemas informáticos.

6.6. Construcción de Indicadores.

A continuación se desarrollan indicadores para cada una de las áreas identificadas como críticas en la organización y para cada una de las mencionadas se abordarán tales indicadores bajo cada una de las perspectivas. Además se desarrollará el concepto para cada indicador planteado.

Dichos indicadores han sido abordados desde las necesidades de información que se han planteado por medio de las entrevistas realizadas al gerente, subgerentes de la empresa como así también a los responsables designados en las áreas críticas.

Posteriormente para cada uno de los indicadores se establecerá:

- ✓ Periodicidad de medición: diario, mensual, anual
- ✓ Comparación: se mostrará el indicador para el resultado del período anterior objeto a análisis
- ✓ Variación: indicador del año “n” comparado con el año “n-1”.
- ✓ Valor objetivo: se mostrará el valor máximo o mínimo aceptado dependiendo de cada caso.
- ✓ Señales de alerta: indicando verde cuando se encuentra dentro de los valores aceptados, rojo para cuando se aleja del objetivo y amarillo para generar una advertencia.

Atención al socio

Los indicadores para ésta área crítica son los que se describen a continuación:

- **Grado de satisfacción:** Encuestas.

Se utiliza la información que dejan los clientes cuando se les realiza este tipo de método, las preguntas que los mismos deben contestar tienen distintas escalas de satisfacción siendo desde muy satisfactorio hasta insatisfactorio. Del análisis de las respuestas se establece un valor objetivo mínimo de satisfacción equivalente al 80%.

- **Quejas:** cantidad de quejas / total de afiliados.
Este indicador se construye en base la información que se tiene de los registros de los llamados que entran por el sistema de Centro de Atención Telefónica más aquellos que se registran cuando el afiliado se acerca de manera presencial a cualquiera de nuestras oficinas. Se le asigna como máximo valor de tolerancia igual a 0.05%.
- **Servicio telefónico:** cantidad de llamadas atendidas / cantidad de llamadas entrantes.
Este indicador es de suma utilidad para ésta área crítica ya que mide la cantidad de llamados que son atendidos cuando el socio se comunica al 0800. Tiene un valor mínimo de tolerancia basado en un 80% de llamadas aceptadas por llamadas entrantes.
- **Tiempo de espera:** horario de ingreso – horario de atención.
En el mismo se evalúa el tiempo en que tarda un afiliado en ser atendido cuando se acerca a los centros de atención personalizada. Cuando el afiliado ingresa a las oficinas de Osde una recepcionista le pide el número de DNI y lo invita a que pase al lugar en donde será atendido y que aguarde hasta que sea atendido, desde ese momento la hora de ingreso queda registrada. Posteriormente cuando es atendido se registra el momento en que la persona toma contacto con el personal capacitado para asesorarlo. Se fija un tiempo de espera no mayor a 10 minutos.
- **Capacitaciones realizadas:** cantidad de empleados que asistieron / cantidad de personal.
Hay que tener en cuenta que en este indicador todos los empleados a los que se hace referencia corresponde a aquellos que desarrollan sus tareas en áreas específicas de atención al socio como son el DAP (departamento de atención personalizada), CAT (centro de atención telefónica) y Gestión de cobranzas. Todas estas capacitaciones se realizan con el fin de orientar a los empleados en el trato y en la información que deben brindarle al socio cada vez que estos por alguno de los medios establecidos lo requieran.
El porcentaje mínimo de concurrencia no puede ser menor al 95% del personal afectado.

Contrataciones

Los indicadores que se han pensado para ésta área crítica de la empresa son los siguientes:

- **Incremento de prestadores médicos:** cantidad de profesionales contratados en período “n” / cantidad de profesional contratados período “n-1”.

Para este indicador se fija un valor máximo para interior del país que equivale al 4% y para la Ciudad de Córdoba al 2%.

La diferencia entre si corresponde a profesionales que ofrecerán sus servicios dentro de la Ciudad o en su defecto en el interior de la provincia, corresponde que en éste último existen menos cantidad de profesionales contratados y muchos de sus habitantes deben recurrir a médicos que se encuentran atendiendo en la ciudad para poder realizar sus consultas o prestaciones, es por tal motivo que el esfuerzo se concentra en encontrar profesionales idóneos en las diferentes ciudades del interior de la provincia.

- **Incremento de aranceles:** valor de aranceles nuevos / valor de aranceles período base.

Los médicos y las instituciones recurren a la empresa en la búsqueda de aumentos de aranceles para las distintas prestaciones que se realicen, los que son analizados, consensuados y otorgados en la medida que se consideren oportunos.

Se considera un valor mínimo de aumento equivalente a los aumentos de cuotas otorgados a los afiliados, en el año 2015 los mismos han sido de la siguiente proporción:

MARZO 2015: 4% de aumento.

JUNIO 2015: 6% de aumento.

AGOSTO: 7% de aumento.

En lo que va del transcurso correspondiente al año 2016 los aumentos que se han practicado son equivalentes a:

ENERO 2016: 9% de aumento.

MAYO 2016: 15% de aumento.

JUNIO 2016: 5% de aumento.

- **Alianzas con instituciones:** cantidad de convenios firmados en período “n” menos cantidad de convenios firmados en período “n-1”.
Se trata de cuantificar las alianzas estratégicas que se realizaron en el año objeto a análisis, comprende la cantidad de instituciones, centros y o hospitales que mediante una negociación y por medio de la presentación de un proyecto se colabora económicamente con las mismas con el fin de que puedan llevar a cabo las inversiones presentadas que consisten en general en ampliaciones en materia de infraestructura, aparatos y tecnología destinada al paciente.
Se estima como valor máximo la firma de 5 convenios con diferentes instituciones en el año.

Comercial

Bajo ésta área crítica se analizan indicadores referentes a las ventas del servicio, su evolución, la composición de la cartera de clientes y la cantidad de personal contratado para tal fin.

- **Variación de beneficiarios:** cantidad de beneficiarios período “n” / cantidad de beneficiarios período “n-1”.
Este índice lo que permite observar es el movimiento que tienen las altas que se realizan, dicho indicador se puede realizar por cada centro de atención personalizada distribuido en toda la provincia y para la ciudad de Córdoba.
El valor mínimo establecido es equivalente a dos veces el aumento del PBI en el año “n-1”, que se estima un promedio del 4% anual.
- **Participación de afiliados obligatorios:** total de afiliados obligatorios / total de afiliados.
Bajo este indicador se permite visualizar la composición de la cartera de clientes, siendo la diferencia el porcentaje de participación que ocupan los afiliados directos o voluntarios.

El porcentaje de distribución de socios obligatorios con respecto a socios directos se estima alrededor del 65%.

- **Participación de afiliados directos:** total de afiliados directos/ total de afiliados.

Este indicador tiene un sentido inversamente proporcional al indicador definido en el punto anterior ya que muestra el porcentaje de participación de los afiliados directos dentro del universo de afiliados.

El valor mínimo establecido para este indicador es del 35%.

- **Distribución por planes:** cantidad de afiliados en plan xx / cantidad de afiliados.

Cada plan que se ofrece tiene distintos valores que dependen del nivel de cobertura que necesita la persona o su grupo familiar y de la edad de afiliación que se tenga, es por ello que conocer la composición de la cartera resulta de interés no sólo para estimar los ingresos sino también para analizar las contrataciones que se realizarán para cada plan.

Los valores establecidos para cada uno de los planes son los siguientes:

Plan 210: 75% máximo

Plan 310: 12% máximo

Plan 410: 10% mínimo

Plan 450: 0.4% mínimo.

Plan 510 y otros: 0.1% mínimo.

- **Retención del afiliado:** cantidad de bajas reales / cantidad de solicitudes de baja.

Lo que muestra este indicador es el porcentaje de bajas que hay respecto al total de la población que presentó la solicitud de baja del servicio, es por eso que desde la empresa se ha desarrollado un sector que se ocupa exclusivamente de la retención del afiliado con el fin de evitar las posibles bajas y si las mismas son solicitadas realizar todos los esfuerzos necesarios para lograr la retención del afiliado.

El valor máximo establecido corresponde al 15% mensual del total de la población analizada.

- **Publicidad:** gastos publicitario / total de ingresos.

Se pretende medir la cantidad de dinero invertido en publicidad en proporción al total de ingresos. Desde la Filial se realiza todos los años importantes campañas en diarios principales de la ciudad de Córdoba, en radios locales, en programas televisivos y también en la vía pública por medio de carteles que se encuentra ubicada en puntos estratégicos dentro de la ciudad y en el interior de la provincia.

El valor del mismo no debe superar el 1% del total de ingresos de la empresa.

Administración

Ésta es una de las áreas críticas de la empresa que contiene numerosas cuestiones muy distintas unas de otras, ya que se analiza desde el gasto médico, su composición y tendencia, hasta la gestión y análisis de los pagos, hasta la actualización de los sistemas informáticos. Es por tal motivo que se enumeran los siguientes indicadores:

- **BENEFICIOS TOTALES:** Ingresos totales / costos totales.
Este indicador es muy utilizado en la exposición del balance de la empresa ya que muestra los beneficios que tuvo la empresa en un ejercicio determinado. El nivel mínimo establecido corresponde a \$680.000.000 para el ejercicio 2015.
- **ROE:** Beneficios netos / recursos propios.
Los beneficios que se exponen en este indicador surgen del balance de la empresa, es aquel que se compone de la utilidad antes de impuestos sobre el patrimonio neto. Es un indicador financiero que sirve para medir por cada peso invertido en la empresa cuanto de utilidad se obtiene.
El nivel mínimo establecido corresponde al 3% anual.
- **ROA:** utilidad antes de intereses e impuestos / activo total.
Este indicador mide la rentabilidad del activo invertido, es un indicador financiero que se utiliza siempre que se necesite saber en qué situación se encuentra la empresa.
El valor mínimo requerido es de 7% anual.

- **Incremento del gasto administrativo:** total del gasto administrativo del período “n” / total del gasto administrativo del período “n-1”.

Este indicador mide el incremento del gasto administrativo del período objeto a análisis en comparación con el período anterior.

El gasto administrativo se compone de numerosas variables, entre las que se puede mencionar: los impuestos y las tasas, sueldos, cargas sociales, seguridad, publicidad, alquileres, mantenimiento, compras de insumos de oficina, viáticos, honorarios.

El valor máximo que puede tener este indicador es cercano al 35% que se calcula en base a las expectativas inflacionarias.

- **Incremento del gasto médico:** total del gasto médico del período “n” / total del gasto médico del período “n-1”.

Este indicador mide el incremento del gasto médico del período objeto a análisis en comparación con el período anterior. Cabe recordar que cuando se expuso el indicador dentro del área crítica de contrataciones denominado “Incremento de aranceles”, tiene como contrapartida que los aumentos que se otorgan a los médicos por tales conceptos tienen un efecto directamente proporcional sobre el incremento en el gasto médico

El valor máximo que puede tener este indicador no puede ser superior al incremento anual realizado en las cuotas abonadas por lo afiliados.

- **Participación sueldos:** sueldos / ingresos por ventas.

Dentro del análisis del gasto administrativo, el rubro que ocupa la mayor proporción dentro de su estructura es el rubro sueldos, es por eso que por medio de este indicador lo que se pretende mostrar es con cuanto de los ingresos por ventas se contribuye a la absorción de este gasto.

El máximo valor que se pretende es del 10% de los ingresos.

- **Gasto de personal:** gastos de personal / total gastos administrativos.

Este indicador incluye a todos los gastos que se destinan a uso exclusivo del personal, como fichas de café, máquinas de gaseosas, comida, refrigerios y otras cuestiones que son destinadas a todos los empleados que forman parte de la empresa.

El valor máximo dentro de la estructura de gastos no puede ser superior al 4%.

- **Impuestos y tasas:** total de impuestos / total gasto administrativo.

En este punto se muestra la participación que tienen los impuestos en el total del gasto administrativo, no se debe dejar de mencionar que en la filial se pagan impuestos que otras filiales soportan dicha carga tributaria, como es el caso del pago que se realiza mensualmente Caja de Médicos de la Provincia de Córdoba y que comprende un porcentaje sobre las prestaciones mensuales que se han efectuado dentro de las provincia.

Este indicador no puede superar el 9% de la estructura total de gastos administrativos.

- **Recupero contribución:** contribuciones recibidas/ resultado operativo.

Las contribuciones recibidas son retribuciones monetarias que recibe la filial de otras filiales con el fin de sobrellevarlos consumos de los afiliados de otras provincias que se atienden en Córdoba, como el costo médico lo absorbe la filial es por tal motivo que desde Sede Central se establecen dichas políticas de retribuciones. Se muestra con este indicador la representación que tienen las contribuciones dentro del resultado operativo.

El valor mínimo que pueden representar las mismas es de 10% del resultado operativo.

- **Plazo de pago a proveedores:** proveedores *365 / compras.

Con este indicador lo que se trata de medir es la cantidad de días que transcurren desde que se realiza una compra hasta que efectivamente la misma es cancelada.

El valor máximo que puede tener este indicador es de 4 días.

- **Plazo de cobranzas:** deudor por ventas *365 / ventas.
Este indicador permite observar el plazo de demora en cobrar el servicio prestado, se debe tener presente que este plazo puede variar de acuerdo al afiliado que estemos evaluando ya que:
 - Afiliados directos o voluntarios: 30 días plazo promedio
 - Afiliados obligatorios: 60 días plazo promedio
 - Empresas obligatorias: 60 días plazo promedio
- **Incobrabilidad:** incobrables / crédito por ventas.
Los deudores incobrables son aquellos afiliados que luego de tener más de tres meses de deuda y pasadas reiteradas intervenciones para que el mismo cancele su deuda, se decide bajarlo de plan y enviarlo a incobrables. Pasados tres meses más se le otorga la baja.
El valor máximo que puede tener este indicador es del 2% del total facturado.
- **Débitos realizados:** débitos practicados / facturación presentada.
Los débitos corresponde a los descuentos que se le realizan a cada uno de los prestadores mientras que la facturación es analizada con anterioridad a recibir el pago, los mismos corresponden por errores que comete el prestador o bien porque la práctica se encuentra mal facturada.
El valor mínimo que se encuentra establecido se encuentran entre un 3.5% del total de la facturación presentada.
- **Créditos realizados:** créditos efectuados / facturación presentada.
Los créditos son aquellos valores pagados de más a los prestadores por errores en el monto facturado, la mayoría de las veces se debe a que los médicos facturan un valor viejo del arancel fijado para determinada práctica.

El valor máximo establecido se encuentra cercano al 2% en relación a la facturación presentada.

- **Incremento del gasto ambulatorio:** gasto ambulatorio período “n” / gasto ambulatorio período “n-1”.

Dentro del gasto ambulatorio se desarrollan los siguientes indicadores:

- ✓ Medicamentos: medicamentos / total gasto ambulatorio.
- ✓ Consultas: consultas / total gasto ambulatorio.
- ✓ Análisis: análisis clínicos / total gasto ambulatorio.
- ✓ Odontología: odontología / total gasto ambulatorio.
- ✓ Oncología: oncología / total gasto ambulatorio.
- ✓ Kinesiología: kinesiología / total gasto ambulatorio.
- ✓ Radiología: rayos / total gasto ambulatorio.
- ✓ Psicopatología: consultas psicopatología / total gasto ambulatorio.

El gasto ambulatorio corresponde uno de los principales gastos dentro de la empresa, ya que de éste se desprenden todas las prácticas que los médicos por diversos conceptos le practican a los afiliados, al momento de analizar la composición del gasto lo que se hace todos los meses desde el subgerencia de costos es desagregar cada uno de los sub rubros que integran el gasto ambulatorio. Es por eso que anteriormente se han mencionado alguno de los indicadores que se creen más representativos dentro de su estructura.

- **Incremento del gasto internaciones:** gasto internaciones período “n” / gasto internaciones período “n-1”.

De esta forma se puede analizar la composición del gasto y ver la tendencia del mismo. Dentro de este rubro se encuentra comprendido todos los gastos relacionados con las intervenciones que se le hacen a un paciente cuando el mismo no puede ser diagnosticado de manera ambulatorio y requiere cuidados dentro de una institución.

El valor máximo es un incremento del 8% con igual período del año anterior.

- **Ausentismo:** días de ausentismo / días trabajados.

Este indicador es tenido en cuenta desde la gerencia y subgerencias porque representan la cantidad de horas que el personal por diversos motivos no concurre a trabajar, los motivos de dicha ausencia deben ser evaluados con el fin de diagnosticar la procedencia de los mismos con el fin de revertir dicha situación. Este indicador se puede realizar para cada una de las áreas dentro de la empresa.

El valor máximo que puede tener este indicador es 5% según el período de tiempo tomado.

- **Tiempo promedio de vacantes:** cantidad de días hasta ocupación del puesto de trabajo.

Desde este indicador se permite observar el tiempo que transcurre desde que un puesto queda vacante hasta que el mismo es cubierto por un nuevo postulante.

Tiempo máximo requerido para este indicador 30 días.

- **Rotación:** bajas del personal / total de personal.

Este indicador le permite a la empresa analizar la cantidad de personas que no desarrollan más sus actividades dentro de la empresa, y posteriormente analizar sus causas. Las vacantes luego son reemplazadas en primer lugar con búsqueda interna y posteriormente con la incorporación de personas externas a la organización.

El valor máximo establecido es del 4% sobre el total del personal.

- **Ocupación:** total de personal en el área “xx” de Filial Córdoba / total de personal en el área “xx” Filial “xx”.

Este indicador muestra la cantidad de personal que se encuentra dentro de un área determinada dentro de la filial con respecto a la misma área dentro de otra filial comparable.

Esta práctica se utiliza mucho dentro de la organización ya que para incrementar la cantidad de personal en una determinada área se compraba con otra filial que tenga los mismo o más cantidad de beneficiarios.

A continuación se muestra un modelo de cómo exponer los indicadores que se han desarrollado con anterioridad para Osde Filial Córdoba,

En el mismo, se identifican áreas críticas dentro de la empresa, la perspectiva correspondiente, parámetros para la construcción de cada uno de los indicadores, periodicidad de medición, valor de aceptación, valor objetivo establecido, valor actual del indicador que se irá estableciendo su valor dependiendo del periodo analizado y se establece la diferencia entre estos dos valores. Por último se presentan tres colores distintos para distinguir las alertas en los desvíos, indicando con color verde un nivel de cumplimiento de objetivo, amarillo indicando tolerancia y rojo cuando se excede del objetivo propuesto..

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Osde Binario Filial Córdoba

Periodo Analizado/...../..... Periodo Comparación/...../.....

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	AREA CRITICA	INDICADORES	PARAMETROS	PERIODICIDAD	VALOR ACEPTACION		V.A	V.O	DESV (V.A- V.O)	ALERTAS	
FINANCIERA	DISMINUIR LOS COSTOS	ADMINISTRACION	GASTO PERSONAL EN	Gasto de personal / total gasto administrativo	Anual	Máximo	0.04		0.033			
			IMPUESTOS Y TASAS	Total de impuestos / total gasto administrativo	Bimestral	Máximo	0.09		0.08			
			INCOBRABILIDAD	Incobrables / créditos por ventas	Bimestral	Máximo	0.02		0.018			
	OPTIMIZAR EL GASTO	ADMINISTRACION	COMERCIAL	PUBLICIDAD	Gastos publicitarios / total de ingresos	Anual	Máximo	0.1		0.08		
			INCREMENTO DEL GASTO MEDICO	Total gasto médico (n) / total gasto médico (n-1)	Anual	Máximo	0.25		0.23			
			INCREMENTO DEL GASTO ADMINISTRATIVO	Total gasto adm (n) / total gasto adm (n-1)	Anual	Máximo	0.35		0.32			
			PARTICIPACION DE SUELDOS	Sueldos / ingresos por ventas	Trimestral	Máximo	0.01		0.009			
			RECUPERO DE CONTRIBUCIONES	Contribuciones recibidas / resultado operativo	Mensual	Mínimo	0.1		0.12			

			INCREMENTO EN GASTO AMBULATORIO	Gastos ambulatorio período (n) / gastos ambulatorio período (n-1)	Mensual	Máximo	0.11	0.098		
			INCREMENTO EN GASTO INTERNACIONES	Gastos internaciones período (n) / gastos internaciones período (n-1)	Mensual	Máximo	0.08	0.075		
			CONTRATACIONES	INCREMENTO DE ARANCELES	Valor de aranceles nuevos / valor de aranceles período base	Anual	Mínimo	0.25	0.29	
	MAXIMIZAR BENEFICIOS	ADMINISTRACION	BENEFICIOS TOTALES	Ingreso total - costo total	Anual	Mínimo	680.000.000	720.000.000		
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	ADMINISTRACION	ROE	Beneficios netos / recursos propios	Anual	Mínimo	0.3	0.35		
ROA			Utilidad antes de intereses e impuestos / activo total	Anual	Mínimo	0.7	0.77			
CLIENTE	INCREMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES	COMERCIAL	VARIACION DE BENEFICIARIOS	Cant. de beneficiarios (n) / cant. de beneficiarios (n-1)	Anual	Mínimo	0.4	0.45		
			PARTICIPACION DE AFILIADOS OBLIGATORIOS	Total afiliados obligatorios / total de afiliados	Mensual	Máximo	0.65	0.63		
	PARTICIPACION DE AFILIADOS DIRECTOS		Total afiliados directos / total de afiliados	Mensual	Mínimo	0.35	0.38			
	AUMENTAR LA CALIDAD DE AFILIACION		DISTRIBUCION POR PLANES	Máximo						
				Plan 210	0.75	0.73				
				Plan 310	0.12	0.10				
Mínimo										
Plan 410	0.1	0.11								




						Plan 450	0.04		0.05		
						Plan 510	0.01		0.02		
	AUMENTAR LAS ACCIONES PARA FIDELIZAR Y RETENER AL AFILIADO		RETENCION DEL AFILIADO	Cantidad de bajas reales / Cant. de solicitudes de baja	Mensual	Máximo	0.15		0.13		
	AUMENTAR NIVEL DE SATISFACCION	ATENCIONAL SOCIO	QUEJAS	Quejas/total de afiliados	Mensual	Máximo	0.5		0.3		
SERVICIO TELEFONICO			Llamadas atendidas/llamadas entrantes	Mensual	Mínimo	0.8		0.85			
GRADO DE SATISFACCION			Encuesta	Mensual	Mínimo	0.75		0.80			
INCREMENTAR CARTILLA MEDICA	AUMENTAR LA PREVENCION EN LA SALUD	CONTRATACIONES	INCREMENTO DE PRESTADORES MEDICOS	Cant. de médicos contratados n - cantidad de médicos contratados (n-1)	Anual	Máximo					
						Interior	0.4		0.3		
						Ciudad	0.2		0.15		
PROCESOS INTERNOS	EFICIENTIZAR PROCESOS	ADMINISTRACION	PLAZO DE COBRANZAS	(Deudor por ventas / ventas) * 365 días	Anual	Máximo					
						Af. Direc	33		30		
						Af. Oblig	64		60		
			DEBITOS REALIZADOS	Débitos practicados / facturación presentada	Mensual	Mínimo	0.03		0.04		
			CREDITOS REALIZADOS	Créditos practicados / facturación presentada	Mensual	Máximo	0.02		0.187		
			PLAZO DE PAGO A LOS PROVEEDORES	(Proveedores / compras) * 365 días	Anual	Máximo	4		3		
		ATENCION AL SOCIO	TIEMPO ESPERA DE	Horario de ingreso - horario de atención	Mensual	Máximo	10'		8'		
OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA	ADMINISTRACION	OCUPACION	Total de personal en área xx / total de personal en área xx filial xx	Bimestral	Máximo	1.15		1.1			

	INCREMENTAR LAS ALIANZAS CON INSTITUCIONES	CONTRATACIONES	ALIANZAS CON INSTITUCIONES	Cant. de convenios firmados periodo n – cant. de convenios firmados período (n-1)	Anual	Máximo	2		1			
			INCREMENTO EN PRESTADORES MEDICOS	Cant. de médicos contratados n – cantidad de médicos contratados (n-1)	Anual	Máximo						
						Interior	0.4		0.3			
						Ciudad	0.2		0.15			
FORMACION Y CRECIMIENTO	INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA	ADMINISTRACION	TIEMPO PROMEDIO DE VACANTES	Cantidad de días hasta la ocupación de nuevo puesto	Anual	Máximo	30		21			
	AUMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION	ADMINISTRACION	ROTACION	Bajas del personal / total de personal	Anual	Máximo	0.04		0.035			
		ADMINISTRACION	AUSENTISMO	Días de ausentismo / días trabajados	Trimestral	Máximo	0.05		0.047			
	INCREMENTAR LA CAPACITACION E INNOVACION	ATENCION AL SOCIO	CAPACITACIONES REALIZADAS		Personal con asistencia/cantidad de personal	Anual	Mínimo	0.95		0.98		
		COMERCIAL										
		ADMINISTRACION										

Referencias

V.A: valor actual / V.O: valor objetivo / DESV: desvío

Alertas:

-  VERDE: cumplimiento del objetivo.
-  AMARILLO: nivel de tolerancia.
-  ROJO: excede nivel de tolerancia.

VII. ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO Y ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS PARA POSTERIORES CURSOS DE ACCIÓN

Después del desarrollo de la herramienta de control de gestión materializada por medio del Cuadro de Mando Integral resulta importante realizar un análisis de los resultados obtenidos, estableciendo conclusiones y definiendo cursos de acción para las variables que se encuentran fuera de los objetivos establecidos.

Desde el resultado de los indicadores se puede conocer los motivos que indujeron a que las variables arrojaran los valores que se muestran en la herramienta y por medio de la interacción con los referentes de cada una de las áreas críticas se deben redefinir cursos de acción y replantear los valores objetivos previamente planteados.

En la construcción del cuadro se encuentra una columna que se denomina alertas, la misma es identificada con tres colores que posicionan al desvío dentro de las distintas situaciones que pueden plantearse:

- ✓ **ROJO:** en este caso la variable analizada se ha alejado del valor considerado como objetivo.
- ✓ **AMARILLO:** identifica la advertencia, es decir que se encuentra en valores próximos al objetivo y que hay que controlar atentamente porque cualquier cambio en las variables analizadas pueden ocasionar alcanzar el valor objetivo o bien alejarse de él.
- ✓ **VERDE:** la variable se encuentra dentro del objetivo planteado.

Como determinantes de las causas que arrojan posibles desvíos en la lectura del cuadro de mando, teniendo en cuenta determinados factores y comportamientos que se manifiestan a lo largo de la historia de la empresa se puede mencionar:

- Variaciones en las condiciones sociales, políticas y económicas del mercado.
- Cambios en las preferencias de los consumidores.

- Redefinición de los valores objetivos.
- Cambios en las variables analizadas.
- Revisión de la estrategia.
- Cambios en los valores de aceptación de cada uno de los indicadores.
- Falta de control en el cumplimiento de los procesos internos.
- Modificación de los parámetros establecidos.
- Redefinición de la estrategia implementada.
- Falla en la comunicación del plan estratégico.
- Desactualización de los sistemas de información.
- Disminución en la cantidad de contribuciones recibidas.

Cuando las causas son detectadas, ya sea en base a los puntos explicados anteriormente o por otras razones no detalladas que pueden surgir por diversas condiciones que se le presente a la empresa en un momento dado del tiempo, se debe definir cursos de acción, con esto se quiere decir redefinir los caminos a seguir para que la organización pueda cumplir con sus objetivos estratégicos planteados. Para ello, lo primero a tener en cuenta es identificar todos los indicadores que se han alejado del valor objetivo, posteriormente y una vez identificadas sus causas, cada área estratégica de la empresa deberá definir los cursos de acción para el corto y mediano plazo.

En los siguientes cuadros que se elaboran a modo de resumen se exponen los posibles cursos de acción para cada una de las áreas estratégicas de Osde Binario Filial Córdoba.

ATENCIÓN AL SOCIO

- INCREMENTAR LOS CONTROLES EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL SOCIO.
- DISMINUIR LOS TIEMPOS DE ESPERA EN LA ATENCIÓN.
- DESARROLLAR NUEVAS TÉCNICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN.
- BUSCAR LA EXCELENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS AFILIADOS.
- ACCIONES DE FIDELIZACIÓN DESTINADAS AL AFILIADO.

COMERCIAL

- DESARROLLAR NUEVAS HABILIDADES PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS DE RETENCIÓN DE AFILIADOS.
- INCOPORAR NUEVAS TÉCNICAS DE VENTAS.
- REALIZAR NUEVAS ACCIONES PUBLICITARIAS EN DISTINTOS MEDIOS.
- DESARROLLAR POLÍTICAS DE MARKETING, ORIENTADO EN FIDELIZAR A LOS CLIENTES Y EN DAR A CONOCER EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA.
- APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN EN EL MERCADO.

CONTRATACIONES

- REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PRESTADORES MÉDICOS E INSTITUCIONES.
- COLABORAR CON LAS INSTITUCIONES EN EL FINANCIAMIENTO DE SUS PROYECTOS DE INVERSIÓN.
- DESARROLLAR NUEVAS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN.
- ACOMPAÑAR A LOS PRESTADORES MÉDICOS A TRAVÉS DE LA ACTUALIZACIÓN DE ARANCELES.
- EFECTUAR ACCIONES DE FIDELIZACIÓN CON PRESTADORES MÉDICOS.

ADMINISTRACIÓN

- REALIZAR CONTROLES PERIÓDICOS EN EL GASTO ADMINISTRATIVO Y MÉDICO.
- MEJORAR LOS PLAZOS DE COBRANZAS.
- INCORPORAR NUEVAS TÉCNICAS APUNTADAS EN EL MANEJO DE LAS INCOBRABILIDADES.
- DESARROLLAR NUEVOS CONTROLES EN EL ANÁLISIS DEL GASTO MÉDICO.
- REALIZAR CAPACITACIONES PARA LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA PERMITIENDO EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES.
- MEJORAR EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS POR MEDIO DE INCENTIVOS.
- MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.
- REALIZAR ALIANZAS CON PROVEEDORES.
- APROVECHAR LAS CONDICIONES QUE SE PRESENTAN EN EL MERCADO.
- INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS.

Por último, una vez revisados y realizados en caso de corresponder los cursos de acción mencionados con anterioridad, se debe realizar una revisión con la alta dirección sobre todos aquellos aspectos a analizar y a mejorar para que de ésta manera se mantengan los objetivos estratégicos planteados para todos la organización y en caso de corresponder redefinir de manera conjunta nuevos objetivos. El Cuadro de Mando, en ésta etapa puede ser redefinido, estableciendo cambios en los indicadores, de los parámetros, como también de los valores objetivos, siempre el mismo debe ser re direccionado para adaptarlo a las nuevas condiciones que se plantean tanto en el contexto interno como externo a la empresa.

En todo análisis hay que tener en presente las condiciones que imponen el mercado, la situación que atraviesa el país en el momento analizado, y el comportamiento de la competencia, para que de esta forma se establezcan políticas que ayuden a maximizar los beneficios que se persiguen y que aportan la continuidad de la sustentabilidad que posee la empresa.

VIII. CONCLUSIÓN

Nuestro país es uno de los más importantes en Latinoamérica, no sólo por los recursos naturales que tiene por excelencia que le permite ser uno de los exportadores principales del mundo en materia de alimentos sino también por los recursos humanos con los que cuenta que le permite tener personas que se destacan en materia de educación, medicina, ciencia y tecnología. A pesar de estas bondades se tiene un entorno social, político y económico que afecta la economía, que repercute en su crecimiento y que lo aleja de la competitividad a nivel mundial.

El cambio de gobierno sucedido a fines del año pasado, la situación económica que atraviesa el país en este momento producido por desfasajes realizados en los últimos años, como así también falta de políticas congruentes y eficaces, repercuten en un panorama de mayor incertidumbre que imposibilitan vislumbran un escenario próximo a futuro.

La empresa bajo estudio es una de las que mayor porcentaje de participación tiene dentro del mercado destinada a la cobertura de salud, como se ha nombrado en apartados anteriores, la misma se ocupa de mejorar la calidad de vida de las personas, realizando su labor en el otorgamiento de un sistema de salud integral para la persona y para su familia, mediante planes de cobertura acorde a las necesidades de cada uno de sus integrantes y con el respaldo de más de 40 años de trayectoria que permiten que las características antes mencionadas sean cumplidas íntegramente.

Osde Binario es una empresa que se encuentra con presencia en todo el país, por medio de las filiales ubicadas en ciudades capitales distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional como así también se puede mencionar la presencia que tiene dentro del interior del país por medio de los centros de atención personalizada. Osde, cuenta con un código de obra social otorgado por el Ministerio de Salud de la Nación que le brinda la facultad de desarrollarse como obra social atendiendo a todos aquellos que trabajan en relación de dependencia o son ocupan puestos jerárquicos posibilitando la

derivación de sus aportes que realizan al sistema compensando con el otorgamiento de un servicio de salud acorde a sus necesidades, por otro lado también es una empresa de medicina prepaga en la que las personas voluntariamente elijen un sistema de cobertura para ellas y su grupo familiar pagando mensualmente un valor estipulado.

A lo largo de los años, Osde Binario ha transitado un camino lleno de adversidades que el propio sistema le ha impuesto y que con el respaldo y la confianza que sostuvieron sus fundadores es que hoy ha llevado a la empresa a posicionarse como el sistema de salud de medicina prepaga más elegido en el mercado. Uno de los hechos que han ocurrido en el último tiempo y que han llevado a la empresa a re direccionar algunas de sus políticas para enfrentar la situación que se avecinaba fue la Ley de Medicina Prepaga promulgada el 4 de Mayo de 2011. Dicha ley, dentro de alguno de los puntos considerados más relevantes menciona que los aumentos en el valor de las cuotas sólo pueden practicarse si previamente el gobierno nacional lo ha autorizado, las prestaciones médicas mínimas brindadas a los afiliados no pueden ser menores al plan médico obligatorio (PMO), la edad de las personas no puede ser un motivo que excluya la afiliación a la obra social, las enfermedades preexistentes no pueden ser una circunstancial de rechazo para la incorporación de la persona y aquellos con más de 65 años de edad que tengan más de 10 años de afiliación no pueden recibir aumentos en el valor de sus cuotas. Toda esta situación ha provocado que las obras sociales se adapten de tal forma que les permita seguir siendo rentables, porque hay que tener presente que nuestro país además de tener condiciones políticas y sociales fluctuantes también la economía carece de dicha estabilidad, provocando incremento en los costos que repercuten en el gasto médico deteriorando el resultado como consecuencia de un proceso inflacionario que en el último año ha llegado a valores cercanos al 40% anual.

Del total de la población que se encuentra distribuida a lo largo de todo el territorio nacional, el 43% de ella no posee un sistema de cobertura de salud y el 57% restante cuenta con un sistema de salud que se distribuye entre las obras sociales nacionales, las obras sociales provinciales, obra social jubilatoria y las empresas de medicina prepaga. Para lidiar con la competencia,

Osde, aplica políticas en base a la diferenciación del servicio ofrecido por medio de alianzas que realiza con las principales instituciones médicas del país, con la contratación de profesionales idóneos, con el trato diferencial que se le realiza a cada uno de sus afiliados cuando los mismos tienen contacto con el servicio.

El cuadro de Mando es una herramienta de control de gestión que se decide desarrollar para Osde Binario Filial Córdoba. Como se menciona en el apartado 3, el Cuadro de Mando Integral consiste en traducir la estrategia que tiene la empresa y la misión en un conjunto de indicadores que facilita desarrollar un sistema de gestión y de medición estratégica, el desarrollo de la herramienta y su posterior implementación permite observar los cambios que se produce en el entorno y como afectan a la organización, y de alguna forma también predecir su comportamiento. Para comenzar con el desarrollo de la herramienta, luego de realizar un análisis del entorno, y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se establecen cuatro perspectivas y factores claves para el éxito dentro de cada una de ellas, para seguir posteriormente con relaciones causa-efecto que relaciona las perspectivas con los factores identificados, a partir de allí se establecen las áreas críticas dentro de la empresa y la asignación de responsables para posteriormente realizar la construcción de indicadores de gestión y resultados.

Desde la perspectiva financiera se establecen todos los indicadores relacionados con rentabilidad, beneficios, costos y la optimización del gasto, su fundamento se basa en cómo mejorar la inversión y el valor añadido. Analizando la perspectiva del cliente se construyen indicadores identificando como ven los afiliados y la sociedad a la empresa, en base a esta perspectiva se definen indicadores de retención del afiliado, de incrementos en la satisfacción, de valor incrementado y de prevención en la salud. En la perspectiva de los procesos internos se encuentran indicadores relacionados con todo lo que la empresa debe o puede mejorar, optimizando procesos de cobranza y pagos, realizando políticas de fidelización que ayuda a la retención de los afiliados como así también a la incorporación de nuevas personas, y a todas las políticas referidas a las alianzas estratégicas que se puedan implementar con las instituciones y con los profesionales idóneos con el fin de

aumentar la calidad del servicio ofrecido. Por último se trabaja desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, que hace referencia a todas las tareas y procesos que se puedan realizar dentro de la empresa que ayudan a crear valor dentro de la misma diferenciándola de la competencia, se menciona el incremento en la capacidad y productividad de los empleados y los procesos de innovación que puedan ser implementados.

Las áreas críticas que se han identificado en base a información y encuestas realizadas a los subgerentes de la empresa como así también al gerente de la Filial son la Atención al Socio, Contrataciones, Comercial y Administración. En base a esta información y luego de haber realizado reuniones con los sectores que intervienen se desarrolla la construcción de indicadores específicos para cada área con el fin de poder visualizar la consecución de los objetivos estratégicos establecidos y de esta forma permitir visualizar la situación actual, corregir los desvíos y hacer frente a las condiciones que imponen el mercado, adaptando el Cuadro de Mando cuantas veces sea necesario.

De los resultados que se puedan obtener del Cuadro de Mando es necesario que desde la alta dirección se realicen reuniones periódicas con los responsables de las áreas críticas designados para que se obtengan conclusiones en base a la situación analizada y se pronostiquen todas las variables necesarias para la consecución de un nuevo escenario. Posteriormente los responsables transmitirán a las personas que intervienen dentro de sus áreas para realizar todos los ajustes que se estimen necesarios y de esta forma desarrollar los cursos de acción para la consecución de los objetivos establecidos. El análisis de los resultados, la modificación de los parámetros, el establecimiento de los valores objetivos y las conclusiones que se extraen de la herramienta deben estar en constante retroalimentación entre todas las áreas para que la misma se encuentre actualizada y genere la información necesaria que ayude a la toma de decisiones adecuadas.

En base a la información suministrada y luego de asentar las bases necesarias para el desarrollo de esta herramienta, se deja plasmado en este trabajo de tesis que Osde Binario Filial Córdoba obtiene beneficios en el

proceso de toma de decisiones, mejorando la comunicación dentro de las distintas áreas de la empresa, facilitando el aprendizaje, motivando a todos aquellos que formen parte del proyecto y permitiendo ajustar aquellas variables que se estimen necesarias. El uso de la herramienta es altamente beneficiosa no solo para esta empresa en particular sino para todos aquellos que deseen medir y diagnosticar las distintas situaciones que se presentan, partiendo de aquellas áreas que se estiman críticas en el proceso.

La herramienta planteada es un sistema de medición que se desarrolla con el fin de facilitar la maximización de los beneficios dentro de las organizaciones. Se ha pretendido establecer los lineamientos necesarios para el desarrollo de este sistema de medición de control de gestión y de esta forma demostrar la ventaja en su aplicación. Se pretende la aplicación de este método en las empresas como así en los proyectos que se quieran desarrollar de manera habitual, transformando esta metodología en una forma frecuente para trabajar y desenvolverse dentro de la empresa.

IX. ENTREVISTAS

PUESTO: Gerente de Filial

1. ¿Cuáles considera que son los objetivos estratégicos para lograr el éxito de la organización?

Los factores claves que tiene hoy la empresa para hacer frente a la competencia y a las condiciones que presenta el mercado son aumentar por un lado la rentabilidad. Todas las empresas subsisten gracias a la rentabilidad y Osde no es la excepción. Y esto antes mencionado se logra por medio de un aumento en la cuota de mercado, se entiende por esto aumentando nuestra cartera de clientes, y otro de los aspectos es la mejora en el servicio que es lo que percibe continuamente el cliente.

2. ¿Cuáles considera que son las áreas críticas dentro de la estructura que tiene la empresa?

La filial cuenta con una gran estructura a diferencia de otras filiales que también se encuentran dentro del interior del país. Pero a mi criterio las más significativas por todo lo que estuvimos hablando anteriormente es el área de atención al público como primera medida, seguido en grado de importancia la subgerencia comercial porque de allí se desprenden todas las estrategias para llevar adelante las ventas. El área de contrataciones o servicios es sumamente importante porque es la otra parte del servicio que ofrecemos, ya no es más el cliente sino son los médicos que después interactúan con el paciente y eso habla de nosotros y de nuestro servicio. Por último menciono la administración porque son todos los procesos necesarios para llevar adelante los pagos, la cobranza, las compras, etcétera.

3. ¿Considera útil contar con una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones identificando indicadores de medición dentro de cada una de las áreas críticas?

Creo que ver a la empresa de manera global es una forma de identificar los problemas de manera más rápida y oportuna, hoy no se cuenta con una herramienta que proporcione esa información. Actualmente cada subgerencia trae la información. Sería importante contar con indicadores dentro de cada área y que se tenga alerta de cada uno de ellos cuando los mismos salen de los valores normales.

PUESTO: Subgerente Administrativo

1. ¿Cuáles considera que son los objetivos estratégicos para lograr el éxito de la organización?

El objetivo estratégico por excelencia es aumentar los beneficios y eso se logra incrementando las ventas por un lado que dependen del área comercial y por el otro lado eficientizando las cobranzas que es una de las áreas de ésta subgerencia.

2. ¿Cuáles considera que son las áreas críticas dentro de la estructura que tiene la empresa?

Las áreas críticas dentro de la empresa empezando por esta subgerencia son contaduría que se encarga de realizar los pagos a todos los prestadores y proveedores como del análisis del gasto y de las imputaciones contables, cobranzas por todo lo explicado en el punto anterior, tesorería, el departamento de personal por todo lo inherente en relación a los empleados, compras por los insumos y medicamentos que se compran y se gestionan constantemente, facturación en cuanto al análisis detallado de la documentación que presentan los prestadores médicos y el área de sistemas para mantener actualizados los sistemas, el backup de la información.

También otras áreas críticas dentro de la empresa es la subgerencia comercial por todo lo relacionado con la estrategia de ventas y retención de los afiliados, y la subgerencia de atención personalizada por la relación que tiene con los afiliados.

3. ¿Considera útil contar con una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones identificando indicadores de medición dentro de cada una de las áreas críticas?

Si bien en la subgerencia tenemos un proceso en el cual todos los meses se realizan reuniones para analizar la situación y hacer un comparativo con meses y años anteriores, creo que sería útil analizar la empresa como un todo, porque los problemas que tiene un área siempre tienen consecuencias en otros procesos que replican en otras áreas.

4. ¿Qué información cree que es importante tener en cuenta dentro de su área para lograr una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones de la filial?

La información que debe ser tenida en cuenta es en primer medida todo lo referido a las cuentas contables que salen de la estructura del balance y del estado de resultados, de ahí se puede medir la rentabilidad, las morosidad, los beneficios y el análisis del gasto administrativo.

Dentro del gasto administrativo los rubros más significativos son el gasto destinado a sueldos e impuestos y tasas, cobranzas. Después es importante medir todo lo relacionado con la satisfacción del personal, grado de ausentismo, rotación, entre otros aspectos. Y por último toda la información que se desprende del departamento de facturación que impacta directamente en el gasto médico.

PUESTO: Subgerente comercial.

1. ¿Cuáles considera que son los objetivos estratégicos para lograr el éxito de la organización?

El objetivo debería ser maximizar resultados y eso se ve en el incremento dentro de la estructura de beneficiarios, no sólo con el aumento en las cuotas sino también con el incremento en los niveles de ventas.

2. ¿Cuáles considera que son las áreas críticas dentro de la estructura que tiene la empresa?

Las áreas críticas dentro de la empresa son las que tienen que ver principalmente con nuestro cliente que son los afiliados, por un lado está todo el proceso después de la venta que es la atención al socio que se realiza por medio de los centros de atención personalizada y por otro lado por la subgerencia comercial que se encuentra todo el proceso de venta y de retención del afiliado.

3. ¿Considera útil contar con una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones identificando indicadores de medición dentro de cada una de las áreas críticas?

Creo que siempre es necesario ver la empresa como un conjunto y no como departamentos aislados, creo que en el último tiempo se ha trabajado un poco en eso y que todas las áreas tienen conciencia del aporte que hacen en cada uno de los procesos, desde que se atiende un teléfono hasta que se vende el proceso debe ser impecable para que el afiliado valore el servicio que se ofrece.

4. ¿Qué información cree que es importante tener en cuenta dentro de su área para lograr una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones de la filial?

La información importante es el incremento en la cantidad de afiliados, que tipo de afiliados se han dado de alta, que planes han optado, si son afiliados directos u obligatorios y el motivo y cantidad de las bajas.

PUESTO: Subgerente de servicios

1. ¿Cuáles considera que son los objetivos estratégicos para lograr el éxito de la organización?

Los objetivos claves son el aumento en la rentabilidad de la empresa que se logra por medio del incremento en las ventas y por otro lado considero que uno de los objetivos debería ser incrementar la calidad del servicio.

2. ¿Cuáles considera que son las áreas críticas dentro de la estructura que tiene la empresa?

Las áreas críticas dentro de la empresa son aquellas relacionadas directamente con el cliente que en Osde sería el área comercial y la subgerencia de atención del socio y por otro lado la subgerencia de servicios, porque en ésta última se encuentra todo lo relacionado con el servicio que se ofrece, es decir la contratación con los médicos, las alianzas estratégicas con las instituciones y las negociaciones de los aranceles.

3. ¿Considera útil contar con una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones identificando indicadores de medición dentro de cada una de las áreas críticas?

Cuando la empresa se mira como un todo siempre resulta útil porque la toma de decisiones se hace más fácil y más certera, todas las

áreas de la empresa contribuyen de una u otra forma al logro de los objetivos y al resultado de la empresa.

4. ¿Qué información cree que es importante tener en cuenta dentro de su área para lograr una herramienta que ayude al proceso de toma de decisiones de la filial?

Es importante saber en el área el aumento que se ha realizado en el valor de los aranceles, la cantidad de profesionales contratados, las alianzas que se practican con las instituciones y las coberturas que se realizan en cada especialidad.

CUADRO RESUMEN

ÁREA	Gerente	Administración	Comercial	Servicios
PREGUNTAS				
Objetivos estratégicos	Aumento de la rentabilidad. Aumento en la participación del mercado. Mejora en el servicio.	Incremento en los beneficios.	Maximizar beneficios por medio del incremento en la cantidad de afiliados y de cuotas.	Aumento en la rentabilidad. Incremento en la calidad de servicio.
Áreas críticas	Atención al público. Subgerencia comercial. Subgerencia administrativa. Subgerencia de servicios.	Atención al público. Subgerencia comercial. Subgerencia administrativa.	Atención al público. Subgerencia comercial.	Atención al público. Subgerencia comercial. Subgerencia de servicios.
Aplicación de herramienta	SI	SI	SI	SI
Información importante	No se ha realizado esta pregunta.	Cuentas contables. Análisis del gasto	Incremento en la cantidad de	Incremento en el valor de los aranceles. Cantidad de

		administrativo. Sueldos. Impuestos y tasas. Análisis de las cobranzas. Facturación.	afiliados. Tipo de afiliados dados de alta. Tipo de planes vendidos. Motivo y cantidad de bajas.	profesionales contratados. Alianzas con instituciones. Coberturas que se realizan con cada especialidad.
--	--	---	--	--

X. BIBLIOGRAFIA

- Arce, H. E. (OCTUBRE de 2012). *Organización y financiamiento del sistema de salud en la Argentina*. Recuperado el JUNIO de 2016, de ScientificElectronic Library Online: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0025-76802012000600011&script=sci_arttext
- HORNGREN, Charles, FOSTER, George, DATAR, Srikant. *Contabilidad de costos*. 10ma edición. Naucalpan de Juarez, Edo. de México: Pearson Educación de México S.A, 2002. 906 páginas ISBN 970-26-0096-0.
- Jueguen, F. (30 de JUNIO de 2016). *Vuelve a caer la economía y se alarga la recesión*. Recuperado el 11 de AGOSTO de 2016, de Diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1913893-por-el-freno-en-la-inversion-y-el-consumo-se-consolida-la-recesion-de-la-economia>
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. *El cuadro de mando integral*. 3ra edición. Barcelona, España: Gestión 2000, 2009. 382 páginas ISBN: 978-84-9875-048-5.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 13va edición. Mc Graw-Hill, 2008. 667 páginas ISBN-13: 978-970-10-6524-2.
- Laborda, F. (23 de DICIEMBRE de 2014). *2015: ¿otro año muerto para la economía argentina?* Recuperado el MARZO de 2016, de DIARIO LA NACION: <http://www.lanacion.com.ar/1754895-2015-otro-ano-muerto-para-la-economia-argentina>
- Marco Regulatorio de Medicina Prepaga, LEY 26.682 (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina 4 de MAYO de 2011).
- Martinez, C. F. (2005). *Manual de Auditoría*. Buenos Aires: GAMA Producciones Graficas SRL.

- MUNDIAL, B. (28 de MARZO de 2016). *Argentina: panorama general*. Recuperado el MAYO de 2016, de BANCO MUNDIAL: <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Programa Medico Obligatorio de Emergencia, Decreto 2724/02 (Honorable Cámara de Diputados de la Nación 2002).
- Sistema Estadístico de Salud. (DICIEMBRE de 2015). *Dirección de Estadísticas e información de Salud*. Recuperado el 22 de JULIO de 2016, de Ministerio de Salud: <http://www.msal.gob.ar/>
- Sistematización y adecuación de la reglamentación del derecho de opción de cambio por parte de los beneficiarios del Sistema Nacional del Seguro de Salud., DECRETO 504/98 (Poder Ejecutivo Nacional 12 de MAYO de 1998).

DOCUMENTOS INTERNOS

- Balance consolidado OSDE Binario, período ejercicio contable 2015.
- Balance Filial Córdoba, periodo ejercicio contable 2015.
- Informes de gestión bimestrales Osde Binario Filial Córdoba.
- Manuales de procedimientos Osde Binario Filial Córdoba, actualizados 2015.
- Materiales de capacitación Osde Binario.
- Material de inducción Osde Binario.