



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Previo a la obtención del grado académico de Ingeniería en Contabilidad y
Auditoría CPA**

**TEMA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA EFICIENCIA Y
EFICACIA DE LOS RECURSOS DEL CENTRO MÉDICO LASER
DIAGNÓSTICO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**

AUTORA: Cristina Elizabeth Altamirano Galarza

TUTOR: Dr. Luis Marcelo Mantilla Mg.

AGOSTO 2015

APROBACIÓN POR EL TUTOR

Yo Dr. Luis Marcelo Mantilla F. Mg., en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS DEL CENTRO MÉDICO LASER DIAGNÓSTICO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA” desarrollado por CRISTINA ELIZABETH ATAMIRANO GALARZA, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, modalidad independiente y en el normativos para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la comisión de calificadores designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Agosto del 2015



Dr. Marcelo Mantilla F. Mg.
TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, CRISTINA ELIZABETH ALTAMIRANO GALARZA, con cédula de ciudadanía N° 050348357-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación, bajo el tema: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS DEL CENTRO MÉDICO LASER DIAGNÓSTICO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo investigativo.

Ambato, Agosto del 2015

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature reads "Cristina Altamirano G." with a horizontal line underneath.

Cristina Elizabeth Altamirano Galarza

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación con el tema: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS DEL CENTRO MÉDICO LASER DIAGNÓSTICO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, elaborado por Cristina Elizabeth Altamirano Galarza, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2015



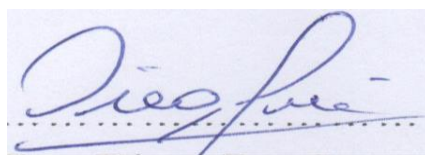
Ing. Eduardo Toscano

PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Jeanette Moscoso

PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño, Mg.

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo que lo he realizado con gran dedicación y esfuerzo, así como mi carrera universitaria, la dedico con amor a mis padres Marco y Carmen, por todo el amor y apoyo incondicional que me han prodigado durante toda mi vida, siempre han estado y están junto a mí siendo el soporte y el aliento para que camine segura, supere las barreras que encuentre en el camino y con su amor alcance mis metas.

Este sueño cumplido también lo dedico con mucha ternura, a ese ser maravilloso que fue mi segunda madre, mi abuelita Lucita, por todo el amor que me brindó, por sus palabras de motivación que con dulzura grabó en mi corazón, estoy segura que desde el cielo me sigue cuidando y protegiendo en todo momento, gracias a su ejemplo y enseñanzas soy una mejor persona.

A mis hermanos Rodrigo Alejandro y Marcos Alexander, cómplices de mis travesuras, juegos y aventuras, con quienes he compartido mi existencia, gracias por todo mis pequeños.

A mi abuelito Wilson, a mis tíos, Hugo y Amparito, por todo el cariño que me han otorgado, por sus consejos, aliento y estar siempre pendientes de mí.

Finalmente dedico con mucho cariño a Mary Estefanía y Edgar Santiago, mis fieles confidentes, por compartir mis sueños y alegrías.

Con amor Cris.

AGRADECIMIENTO

Luego de haber culminado mis estudios superiores y haber alcanzado la meta propuesta, quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de contabilidad y Auditoría, institución modeladora del intelecto y del espíritu, a sus distinguidos catedráticos que de una u otra manera contribuyeron en mi formación académica; de manera especial quiero hacer llegar mi reconocimiento y gratitud al Dr. Luis Marcelo Mantilla Mg., quien a más de ser un maestro ha sabido ser un verdadero amigo, que con su bondad, iniciativa y conocimientos valiosos supo guiarme con mano sabia para el desarrollo y feliz término de este trabajo.

Al Centro Médico “Lasser Diagnóstico”, en las personas de la Dra. Norma Orbea, Dr. Marco Basantes y Dr. Edison Orbea, quienes me brindaron su amistad y abrieron las puertas de su institución para que pusiera en práctica los conocimientos adquiridos durante mi vida universitaria.

Con respeto y admiración
Cristina Altamirano Galarza

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	
APROBACIÓN POR EL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación.....	7
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10

2.1. Antecedentes Investigativos	10
2.2. Fundamentación Filosófica	14
2.3 Fundamentación legal	15
2.4. Categorías fundamentales.....	16
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente	18
2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente.....	25
2.5 Hipótesis	31
2.6. Señalamiento de las variables.....	31
CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA	32
3.1. Enfoque de Investigación	32
3.2. Modalidad básica de la investigación	32
3.2.1. Bibliográfica – Documental	32
3.2.2. Investigación de Campo	33
3.3. Nivel o tipo de la investigación	34
3.3.1. Investigación Exploratorio	34
3.3.2. Investigación descriptiva.....	34
3.3.3. Asociación de Variables.....	35
3.4. Población y muestra	36
3.5. Operacionalización de las variables	37
3.6 Plan de Recolección de Información	40
CAPÍTULO IV.....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
4.1 Antecedentes de los Resultados.....	44
4.1.1 Encuesta a miembros del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO	45
4.2. Verificación de la Hipótesis	74
CAPÍTULO V.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78

5.1. Conclusiones	78
5.2. Recomendaciones.....	79
CAPÍTULO VI.....	80
PROPUESTA.....	80
6.1. Datos Informativos.....	80
6.2. Antecedentes de la Propuesta	81
6.3. JUSTIFICACIÓN	82
6.4. OBJETIVOS	83
6.4.1. Objetivo General	83
6.4.2. Objetivos Específicos	83
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	84
6.5.1. Factibilidad Política.....	84
6.5.2. Factibilidad Sociocultural.....	84
6.5.3. Factibilidad Organizacional.....	84
6.5.4. Factibilidad Tecnológica	85
6.5.5. Factibilidad Económico - Financiero.....	85
6.5.6. Factibilidad Legal.....	85
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	85
6.7. METODOLOGÍA	88
6.8. Administración de la propuesta	111
6.9. Previsión de la evaluación.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 3.1. Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO	37
Cuadro 3.2. Operacionalización Variable Independiente	38
Cuadro 3.3. Operacionalización Variable Independiente	39
Cuadro 3.4 Preguntas para Plan de Recolección de Información	41
Tabla 4.1. Sistema de Gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos	45
Tabla 4.2. El control Interno diligente salvaguarda los recursos financieros en la organización,	46
Tabla 4.3 Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud	47
Tabla 4.4 Estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista de mercado	48
Tabla 4.5 Los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público	49
Tabla 4.6 Se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada.....	50
Tabla 4.7 En la organización se manejan indicadores de medición del desempeño	51
Tabla 4.8 Conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente.	52
Tabla 4.9 Considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO	53
Tabla 4.10 La organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución	54
Tabla 4.11 Las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales.	55
Tabla 4.12 Conoce que es el Cuadro de Mando Integral.	56
Tabla 4.13 La actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales	58
Tabla 4.14 Existe calidad en el servicio	59
Tabla 4.15 Calidad en el entorno laboral	60

Tabla 4.16 Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados	62
Tabla 4.17 Está satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO	63
Tabla 4.18 Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza	65
Tabla 4.19 Un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente	66
Tabla 4.20 El Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia.	67
Tabla 4.21 Ha existido quejas de los clientes de los servicios que proporciona la empresa	69
Tabla 4.22 Existen lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente.	70
Tabla 4.23 El Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios	71
Tabla 4. 24 Las estrategias del Centro Médico orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad	73
Tabla 6.1. Equipo Técnico Responsable	81
Tabla 6.2. Costo de la Propuesta	81
Tabla 6.3 FASE I	90
Tabla 6.4 Objetivo 1	91
Tabla 6.5. Objetivo 2	92
Tabla 6.6 Objetivo 3	93
Tabla 6.7 FASE II	94
Tabla 6.8 Objetivo 4	95
Tabla 6.9 Objetivo 5	96
Tabla 6.10 Objetivo 6	97
Tabla 6.11 FASE III	98

Tabla 6.12 Objetivo 7	99
Tabla 6.13 Objetivo 8	100
Tabla 6.14 Objetivo 9	101
Tabla 6.15 Objetivo 10	102
Tabla 6.16 FASE IV	103
Tabla 6.17 Objetivo 11	104
Tabla 6.18 Objetivo 12	105
Tabla 6.19 Objetivo 13	106
Cuadro 6.1 FASE V	107
Tabla 6.20 Previsión de la evaluación	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1.1. Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2.1. Categorías Conceptuales	16
Gráfico 2.2. Constelación de Ideas	17
Gráfico 4.1. Sistema de Gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos	45
Gráfico 4.2. El Control Interno diligente salvaguarda los recursos financieros de la organización	46
Gráfico 4.3. Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud	47
Gráfico 4.4. Estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista de mercado.	48
Gráfico 4.5. Los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público	49
Gráfico 4.6. Se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada	50
Gráfico 4.7. En la organización se manejan indicadores de medición del desempeño .	51
Gráfico 4.8. Conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente.....	52
Gráfico 4.9. Considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico	53
Gráfico 4.10. La organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución.	54
Gráfico 4.11 Las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales	56
Gráfico 4.12 Conoce que es el Cuadro de Mando Integral	57
Gráfico 4.13 La actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales	58
Gráfico 4.14 Existe calidad en el servicio	59
Gráfico 4.15 Calidad en el entorno laboral	61
Gráfico 4.16 Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados	62

Gráfico 4.17 Está satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO	64
Gráfico 4.18 Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza	65
Gráfico 4.19 Un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente.	66
Gráfico 4.20 El Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia.	68
Gráfico 4.21 Ha existido quejas de los clientes de los servicios que proporciona la empresa	69
Gráfico 4.22 Existen lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente.	70
Gráfico 4.23 El Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios	72
Gráfico 4.24 Las estrategias del Centro Médico orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad	73
Figura 6.1. Fases	89
Figura 6.2. Perspectiva Financiera	90
Figura 6.3. Perspectiva del Cliente	94
Figura 6.4. Perspectiva de Procesos Internos	98
Figura 6.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	103
Figura 6.6. Cuadro de Mando Integral	110

RESUMEN EJECUTIVO

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta empleada por la administración en la que se utilizan índices financieros como no financieros, esta herramienta permite llevar un control adecuado y efectivo para tomar decisiones en marcha.

Mediante la presente podemos definir las áreas en las que podemos mejorar para hacerlas competitivas, para lograr esta mejora nos basaremos en cuatro perspectivas que conllevan a lograr una mejora en la relación con los clientes, el talento humano y fomenta el desarrollo y crecimiento de la institución basándose en herramientas administrativas.

El proyecto se realiza en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga, lo cual para su ejecución vamos a realizar un trabajo de campo con los empleados y jefes departamentales, para conocer la situación que actualmente tiene la misma; este proyecto es importante porque servirá para ayudar a una reestructuración de la planificación estratégica y a establecer estrategias adecuadas para que la institución llegue a ser competitiva, para alcanzar este objetivo serán nuestras principales fuentes bibliográficas a los precursores del Balanced Scorecard como son Kaplan y Norton.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es cada vez más compleja la administración o supervisión adecuada de las actividades de la organización, es muy común que no tengan claro sus objetivos o metas, esto ocasiona una pérdida de liquidez.

Cualquier tipo de institución para poder surgir en el mercado, no puede conformarse con generar beneficios a corto plazo, sino debe desarrollar capacidades especiales para progresar a futuro. El Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO ubicado en la ciudad de Latacunga, en la actualidad cuenta con maquinaria avanzada, pero no aplican una correcta planificación estratégica por lo que no existe un ingreso representativo que cubra los gastos que la inversión representa. Esta investigación estableció como finalidad el Diseño de un Cuadro de Mando Integral el mismo que se lo realizó en las siguientes fases:

Capítulo 1.- Se encuentra enfocado en el problema más importante de la institución y lo relaciona de manera macro, meso y micro; mediante la elaboración del árbol de problemas se pudo realizar la relación causa – efecto y determinar las variables que nos servirán para realizar un análisis crítico del trabajo de investigación y buscar una solución práctica y oportuna.

Capítulo 2.- En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico, que consiste en establecer los antecedentes de la investigación y conceptualizar lo trascendental de las variables de estudio. Por otra parte determinamos la fundamentación filosófica y establecemos el paradigma mediante el cual la investigación se llevará a cabo.

Capítulo 3.- En este capítulo se desarrolla la metodología de la investigación a través del paradigma Crítico Propositivo, bajo la modalidad Bibliográfica Documenta y mediante el tipo exploratorio y descriptiva. Se determina la población para ejecutar el trabajo de campo del siguiente capítulo, además se realiza la Operacionalización de las variables para conocer los pormenores de a quien, donde y como se va a realizar la investigación.

Capítulo 4.- En este capítulo se presenta la tabulación y representación gráfica de los porcentajes obtenidos al momento de la aplicación de la ficha de observación con sus respectivos análisis e interpretaciones; También se encuentra la comprobación de la hipótesis en la cual se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula.

Capítulo 5.- Mediante un análisis de la institución se pudo alcanzar varias conclusiones y recomendaciones, en las cuales se determina la importancia del Cuadro de Mando Integral y los aportes del personal.

Capítulo 6.- En el presente se desarrolla la propuesta en la misma que establecemos los objetivos y en base a estos empezamos la elaboración de nuestro tema “Diseñar un Cuadro de Mando Integral para establecer estrategias que estén encaminadas en el logro de la eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO”.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Cuadro de mando integral y la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO en la ciudad de Latacunga

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Macrocontextualización

“La creciente globalización de los mercados, del mismo modo que crea oportunidades para incursionar en nuevos mercados extranjeros también trae consigo la amenaza del ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales en el mercado local, lo cual obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, y a adecuarse rápidamente al cambio en busca de eficiencia, eficacia y calidad total, con el fin de mantenerse y desarrollarse”. (Córdova, 2008)

En el ámbito mundial en la última década se han llevado a cabo un conjunto de cambios profundos e innovadores tanto en el ámbito científico como tecnológico; por este motivo se ha podido determinar que las estructuras internas de las organizaciones han tenido que cambiar significativamente para acoplarse a las transiciones de la sociedad.

En palabras de Lema (2012) *En el país, en el aspecto económico, desde hace varios años atrás sufre una inestabilidad ya que todavía existen lugares del país donde se vive verdadera pobreza y no disponen ni para su sustento diario, esto se debe por el alza de precios de la canasta familiar que se va incrementando constantemente,* otro factor importante son los malos gobernantes y la inestabilidad política que existe en el país por tal motivo aumenta la pobreza, la inadecuada administración de los mismos y algunas disposiciones que implantan a los Ecuatorianos, son causas por la que el país no puede salir del hoyo en que cada día se hace más profundo.

Tal y como se ha desarrollado el mundo actual, se necesita un sistema de trabajo en las empresas que sea amable, agradable y ético; y a su vez las empresas deberían estar caracterizadas por tener una visión, una planificación propia, un proceso de aprendizaje y una relación equilibrada entre las ambiciones individuales de cada uno y la ambición corporativa compartida. (Rampersad, 2003, pág. 1)

El desempleo no permite tener dinero circulante constante y por esta razón, muchas veces, se deja de lado el cuidado en su salud, es verdad que en el país existen hospitales pero los mismos no se encuentran completamente equipados con toda la tecnología que se requiere para determinar un buen diagnóstico, pero por la falta de ingresos las personas dejan pasar por alto los estudios y exámenes completos y necesarios para su salud. En la actualidad el incremento de las importaciones es un gran problema para la constante actualización de la tecnología ya que los precios se han incrementado y por ende el servicio que ofrecen los distintos centros médicos también, esto perjudica a las personas que hacen uso de estas instalaciones, por lo mismo prefieren invertir su dinero en otras cosas suntuosas del diario vivir que consideran primordial antes que el cuidado de su salud.

Muchos de los Centros Médicos se hallan bajo el control de los propietarios que no han encontrado la forma de implementar cambios, motivo por el cual se ha producido que este sector sea uno de los más desorganizados en su estructura.

“El Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, que permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de a visión, misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización” (López A. , 2008).

En el Ecuador la aplicación del CMI en centros médicos es muy limitada ya que en muy pocas empresas las estrategias llegan concretarse, porque las mismas no se comunican al personal, o no se relacionan las estrategias con los objetivos a largo plazo, por falta de control de gestión, o porque no se evalúan las competencias del personal, es primordial que se empiece a adoptar esta herramienta, porque les permitirá conocer la situación en la que se encuentra cada institución, y podrán

determinar cuáles son sus habilidades para potencializarlas y garantizar un buen servicio eficaz y eficiente.

Mesocontextualización

En la Provincia de Cotopaxi se realizará la presente investigación con una empresa dedicada a la prestación de servicios en salud y busca así satisfacer las necesidades de los clientes, entre las empresas más grandes con las que competimos tenemos a: Clínica del Dr. Luis Felipe Ulloa, Clínica Latacunga y la Clínica Santa Cecilia.

Lo primordial para hacer que empresas de esta índole crezcan es conocer muy bien a su competencia, sus debilidades para aprovechar de eso y de esta manera llevar un adecuado manejo interno de la empresa, innovando y mejorando el servicio que se otorga a la ciudadanía.

El profesionalismo de estos centros médicos, como las anteriormente mencionadas ya tienen su mercado ganado por los años que llevan y por la calidad del servicio; pero sin embargo existe una competencia muy fuerte porque cada una implanta nuevas tecnologías para posesionarse por encima de las otras entidades dedicadas al mismo fin. La empresa estudiada no aplica estrategias de negocios las cuales a futuro no permiten seguir incrementando sus ingresos ya que por ser una empresa que se está abriendo en el mundo de los negocios necesita de mucha atención y cumplir con todas las normas establecidas por los diferentes organismos gubernamentales de control y alcanzar las metas propuestas.

Microcontextualización

El Centro Médico LÁSER DIAGNÓSTICO está ubicada en la ciudad de Latacunga, en la Calle Sánchez de Orellana N° 1180 y Av. Rumiñahui, se dedica a actividades de consulta y tratamiento por médicos especialistas en radiodiagnóstico e imagen entre otros servicios. Es una empresa unipersonal y está constituida por un Gerente Propietario, Gerente General, departamento Administración.

Sus servicios son de excelente calidad, ya que cuentan con tecnología que cubre las necesidades de sus clientes y las cuales permiten emitir diagnósticos acertados y claros.

Su horario de atención es desde las 08H00 de la mañana hasta las 20H00 horas. Los precios que ofrecen son sumamente cómodos ya que las personas encargadas en prestar los servicios han establecido que lo primordial es el bienestar del paciente y así satisfacer a la clientela de la mejor manera posible.

Sus servicios son:

- Ecografías
- RX
- Tomografía
- Servicios de Cardiología, DIAGNÓSTICO - EVALUACIÓN
- Servicio de Neurocirugía
- Resonancia magnética
- Servicio de Odontología

En el caso de la función de innovación, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico LÁSER DIAGNÓSTICO, se relaciona con algo nuevo que causara impacto en la organización.

En este caso el Centro Médico LÁSER DIAGNÓSTICO que es motivo de nuestro estudio, se ha encontrado que las estrategias que manejan en el área de Gerencia no se encuentran estructuradas adecuadamente.

1.2.2. Análisis crítico

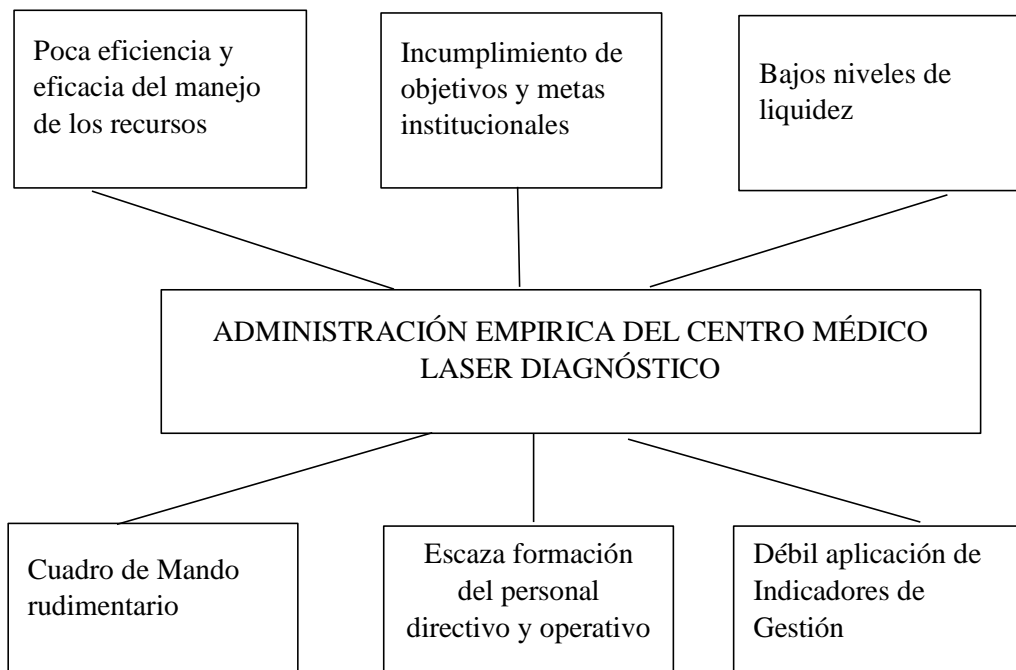


Gráfico 1.1. Árbol de problemas
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Mediante la ejecución del árbol de problemas, se puede afirmar que en cuanto a los servicios que presta el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, se distingue la falta de una herramienta de monitoreo que sirva para evaluar el desempeño, la distribución de personal en las diferentes áreas de la institución sin estar de acuerdo en sus competencias.

Una de las principales iniciativas para la implementación de la gestión estratégica de organizaciones e instituciones en el contexto actual, las mismas que se encuentran caracterizadas por rápidos y constantes cambios entre los cuales se encuentra la herramienta de gerencia llamada Balanced ScoreCard.

El problema principal del Centro Médico es la inaplicación de un CMI, por la débil formación del personal directivo y operativo, la misma que impide el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. La falta de conocimiento no les permite direccionar adecuadamente un modelo para planificación, ya que se han basado en

experiencias mas no en un cálculo que permita minimizar riesgos e incrementar la eficiencia y eficacia de los Recursos con los que cuenta la institución.

El Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, necesita que todos sus integrantes lleguen a conocer a fondo sus funciones, lo que se espera que logren cada uno de ellos en sus respectivos cargos, esto lo lograremos haciendo que la información se genere de una manera eficiente y eficaz, siempre buscando optimizar el beneficio para la empresa, no se debe olvidar que con una buena comunicación se logra ganar la voluntad de las personas y se da un paso más hacia el éxito.

Por ello se requiere disponer lo más rápido posible de un Cuadro de Mando Integral, que permita asumir una cultura organizacional abierta que aliente la participación de todos sus miembros de la institución la toma de decisiones acertadas y oportunas.

1.2.3. Prognosis

La falta de atención a este problema en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO que es motivo de nuestro estudio tendría graves repercusiones, ya que se requiere de una correcta estructuración y debido cumplimiento de las estrategias existentes, además de un mejoramiento en los procesos de comunicación dentro de los diferentes departamentos y entre el personal para que todas sus acciones sean encaminadas a la consecución de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

La empresa no solo pierde internamente sino también externamente, debido a que este problema afecta a la rapidez en la atención y produce una insatisfacción en el consumidor final.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el Cuadro de Mando Integral en la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga?

1.2.5. Interrogantes

¿Se aplica el Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga?

¿Cómo están los indicadores de eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga?

¿Qué alternativa de solución es la más adecuada para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga?

1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación

Campo: Gestión Empresarial

Área: Auditoría de gestión

Aspecto: Cuadro de Mando Integral

Temporal: La presente investigación se realizó durante el primer semestre del año 2015.

Espacial: La investigación se realizó en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la Ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, República del Ecuador.

1.3. Justificación

Al implementar el Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO la investigación contribuirá a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo, a la vez nos ayudara a alinear los indicadores estratégicos dentro de los diferentes departamentos de la organización.

Según Norton y Kaplan (2000, pág. 17) *“Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles.”*

El CMI facilita a las organizaciones un conocimiento de estatutos, reglamento, meta, objetivos y estrategias, mejorando la comunicación y entendimiento de lo que se desea lograr por parte del Centro Médico, en los diferentes niveles de la organización. Mediante el Cuadro de Mando Integral se dan a conocer extractos de la información que maneja la empresa logrando de esta manera mantener la mayor parte de esta secreta. También podremos lograr que el Centro Médico evalúe el aporte o desempeño del personal.

“Las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de mensura de resultados que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.” (Niven, 2000, pág. 33)

Las falencias en la estructura de las estrategias dentro del departamento de Gerencia han provocado malestar interno, el mismo que se debe a que desconocen con exactitud de sus funciones, provocando que los empleados no rindan al máximo en la realización de sus actividades diarias, la que trae como consecuencia que se produzca pérdidas de tiempo, económicas, recursos materiales y mala utilización de recursos tecnológicos.

Al lograr que la empresa convierta la estrategia en acción, se dará un paso más para que la estrategia sea el objetivo diario a perseguir, por toda la organización, tomando así decisiones oportunas sobre la marcha.

“El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son

necesarios para mejorar su actuación futura.” (Norton & . Kaplan, 2000, pág. 21)

La presente investigación se justifica desde tres puntos de vista:

Desde el punto de vista práctico, debido a que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que al momento de aplicarla contribuirá para su resolución.

Desde el punto de vista teórico, la presente genera reflexión y discusión sobre las vías de comunicación existentes en el área investigada, la misma que nos lleva a realizar epistemología existente.

Desde el punto de vista metodológico, ya que la misma genera la aplicación de nuevos canales de comunicación para generar conocimiento válido y confiable.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del Cuadro de Mando Integral en la eficacia y eficiencia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga para la toma de decisiones.

1.4.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga para el mejoramiento de la gestión administrativa.

Analizar los indicadores de eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga para la verificación del estado económico-financiero de la empresa.

Determinar una alternativa de solución para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

El Cuadro de Mando Integral nació en un estudio realizado en 1990 cuando Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas, los autores de la misma fueron los profesores Robert Kaplan y David Norton, la característica principal de este es que mide además de los factores financieros tradicionales y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento poderoso como un conjunto cuidadosamente seleccionado, se ha demostrado que es el mecanismo más efectivo para enlazar la visión, misión y las estrategias.

Para la presente investigación se ha realizado un estudio muy detallado y mediante un análisis bibliográfico se determinó que existen varios trabajos referidos al Cuadro de Mando Integral, cuya información es de gran utilidad para la realización del presente trabajo.

Según Villacrés (2014, pág. 10) denominado “El Cuadro de Mando Integral como Herramienta en la optimización de la Gestión Administrativa de la Dirección Provincial de Educación Hispánica de Napo”, se planteó como objetivos: a) Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), para la Dirección Provincial de Educación Hispánica de Napo, que permita cumplir con eficiencia la misión de la institución; b) Realizar el diagnóstico estratégico de la institución, identificando los aspectos positivos y negativos de la organización; c) Proponer una herramienta que permita consolidar todos los procesos para una buena administración; d) Generar indicadores de gestión para transparentar la administración y la toma de decisiones de manera oportuna en la institución. Este trabajo investigativo se desarrolló mediante la técnica de entrevista y encuesta aplicada a 73 elementos de observación; Los datos recogidos fueron procesados, tabulados, codificados y analizados mediante el uso de software estadístico para la

verificación de hipótesis y la generación de las siguientes conclusiones: a) Se ha determinado que falta una planificación adecuada en la institución, no hay compromiso en los niveles de la organización, falta de involucramiento de manera responsable en la comunicación para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y la ejecución de los mismos; b) La falta de supervisión del nivel directivo ha sido una de las causas para que el objeto/acción cotidiano no llegue a realizarse, por lo tanto el accionar de la institución no ha logrado cumplir con las metas establecidas.

Como antecedente investigativo de Mosquera (2011), en su tesis “La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la Empresa MASTERCOM de la ciudad de Ambato”, se planteó como objetivos: a) Elaborar un Proceso de Planificación Estratégica, precisando las funciones administrativas, para mejorar el volumen de ventas de la empresa MASTERCOM de la ciudad de Ambato; b) Identificar la situación actual de la empresa MASTERCOM de la ciudad de Ambato.; c) Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, diseñando una matriz FODA, para elaborar una planificación estratégica y mejorar el volumen de las ventas de la empresa MASTERCOM de la ciudad de Ambato; d) Proponer un Proceso de Planificación Estratégica en la empresa MASTERCOM de la ciudad de Ambato. Este trabajo investigativo se desarrolló mediante la técnica de encuesta aplicada a 177 elementos de observación; Los datos recogidos fueron procesados, tabulados, codificados y analizado mediante el uso de software estadístico para la verificación de hipótesis y la generación de las siguientes conclusiones: a) El presente estudio busca corregir los errores administrativos que dificultan el desarrollo óptimo en cada uno de las áreas de la institución, por los cuales se ha visto afectada y tiene como interés desarrollar un Plan Estratégico, debido que para la empresa es muy importante el disponer de un documento que detalle cada una de las actividades, para cumplirse a la orden del día, siguiendo con un enfoque planeado, organizado, dirigido y debidamente controlado, para así lograr los resultados propuestos, ya que es aquí donde están involucradas las diferentes partes de la organización y su personal.; b) Se pudo determinar que actualmente la empresa no cuenta con un Plan Estratégico que le permita garantizar, la realización de las actividades de una manera óptima para alcanzar los objetivos establecidas para un periodo

determinado.; c) Una de las principales debilidades de la institución es la mala atención interpersonal de los trabajadores así los clientes, siendo esta una de las quejas más frecuentes de la empresa.

La autora nos manifiesta en su trabajo de investigación que se debe desagregar un cuadro de comandos a niveles más detallados, hasta conseguir que cada empleado conozca cuál es su aporte en la consecución de los objetivos empresariales.

Como antecedente investigativo de Culqui (2012), en su tesis “Diseño del Cuadro De Mando Integral para mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa I.M.ESCO, de la Ciudad De Ambato”, se planteó como objetivos: a) Elaborar el Balanced Scorecard mediante el uso de indicadores financieros y no financieros, para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO.; b) Diagnosticar la situación actual de la empresa I.M.ESCO, mediante el uso de encuestas para promover el crecimiento económico de la misma; c) Realizar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa y le permitan ser más competitiva y líder en el mercado; d) Diseñar un adecuado cuadro de mando integral aplicable a la empresa I.M.ESCO con la finalidad de reestructurar la empresa y mejorar el desempeño actual de la de la misma. Este trabajo investigativo se desarrolló mediante la técnica de encuesta aplicada a 49 elementos de observación; Los datos recogidos fueron procesados, tabulados, codificados y analizado mediante el uso de software estadístico para la verificación de hipótesis y la generación de las siguientes conclusiones: a) La empresa no cuenta con estrategias que estén involucrando a las áreas de producción bodega, para mejorar sus tiempos en entrega de pedidos, a su vez 71 no cuenta con un organizado proceso de producción en el que los pasos que se realizan no están distribuidos adecuadamente; b) Existe un inadecuado sistema de políticas salariales acorde a multas debido a que se necesita capacitar a los empleados de acuerdo a lo que se va a cambiar en la empresa, esto a su vez ha acarreado un inadecuado manejo de relaciones entre personas de diferentes departamentos y entre compañeros de las mismas áreas de producción; c) Existen costos que no deberían generarse debido al mal manejo de sus desperdicios y a la falta de coordinación en la distribución en la entrega de producto terminado, a las bodegas de los locales de los clientes.

Como resultado de su trabajo de investigación, el autor elaboró el BSC con la aplicación de una metodología mediante la cual permita mejorar la gestión administrativa operativa de la empresa.

Según Andrade (2012), en su tesis “Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil”, se planteó como objetivos: a) Realizar un diseño e implantación de la metodología del cuadro de mando integral e una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil; b) Proponer una herramienta que permita consolidar todos los procesos y sub procesos de fabricación para una mejor administración; c) Mejorar el control de indicadores de gestión y que los mismos sean comprendidos en todos los puestos de trabajo; d) Generar una integración ordenada y alineada de indicadores de gestión para transparentar y potencializar la gestión de los directivos para la toma de decisiones de manera adecuada y oportuna, a fin de controlar el cumplimiento de metas y objetivos de las áreas. Este trabajo investigativo se desarrolló mediante la técnica de entrevista aplicada a los miembros de la administración; Los datos recogidos fueron procesados, tabulados, codificados y analizado mediante el uso de software estadístico para la verificación de hipótesis y la generación de las siguientes conclusiones: a) mediante grupos focales, la empresa aplicando la metodología revisó y actualizó varias cosas, como la actualización del FODA y revisión de su misión y visión. Además de modificaciones a sus sistemas de gestión ISO 9001 e ISO 14001; b) La particularización del tipo de mercado y al ser la única empresa que tiene cinco líneas de negocios le permite competir en el mercado ecuatoriano de la Metal-Mecánica. Elaborar el mapa estratégico tomó tiempo, ya que la diversidad de los negocios y su forma de comercializar son muy particulares. En tal virtud se desarrolló el mapa estratégico topando las perspectivas financiera, cliente, proceso y aprendizaje.

Como antecedente investigativo de Menzel (2014) en su tesis “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Administración Municipal de la Comuna de Recoleta”, se planteó como objetivos: a) Diseñar un Cuadro de Mando Integral, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos definidos por la Administración

Municipal de la Municipalidad de Recoleta; b) Identificar necesidades de desarrollo dentro del funcionamiento de la Municipalidad de Recoleta.; c) Formalizar y definir Misión y Visión de la Municipalidad de Recoleta; d) Formalizar la estrategia de la Municipalidad a través de Mapas Estratégicos; e) Definir condiciones y recursos necesarios, como también recomendaciones para la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Municipalidad de Recoleta. Este trabajo investigativo se desarrolló mediante la técnica de entrevista aplicada a los miembros de la administración; Los datos recogidos fueron procesados, tabulados, codificados y analizado mediante el uso de software estadístico para la verificación de hipótesis y la generación de las siguientes conclusiones: a) La Municipalidad de Recoleta se encuentra en un proceso de planificación estratégica complejo. Esto debido en gran medida a que en su política más importante, quiere incluir a toda la comunidad en la construcción de la estrategia municipal. Si bien esto es lo adecuado para una organización de carácter público, dado que legitima su autoridad; enfrenta el problema del corto periodo de tiempo que dispone para gestionar. Lo ideal para que una estrategia sea exitosa, es que sea medida y orientada a largos periodo de tiempo. Para lograr esto, es necesario que la estrategia sea definida en base a las necesidades de los habitantes y que evite posibles conflictos o cambios en las futuras gestiones.; b) Es necesario además que la estrategia desarrollada se complemente con lo que la institución define para las direcciones de Salud y Educación. También es recomendable que en un futuro incluya el eje de “Seguridad Ciudadana” presente en otros gobiernos locales, ya que si bien no es parte fundamental de la función definida por ley para las municipalidades, representa necesidades importantes de los habitantes; c) Recoleta hoy tiene la posibilidad de avanzar en el cumplimiento de su misión y puede recibir recursos públicos en el cumplimiento de los distintos programas y proyectos del Estado, especialmente aquellos que se ligan directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados.

2.2. Fundamentación Filosófica

La investigación está fundamentada en un modelo crítico propositivo, debido que el problema planteado se encuentra en constante cambio y evolución, de esta manera se analizara la relación de las dos variables de estudio: Cuadro de Mando

Integral y la eficiencia y eficacia de recursos, con el objetivo que brindar medidas de solución para el incremento de la liquidez y mejor organización empresarial.

“Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema. “ (Paradigma Critico Propositivo, 2014)

La presente investigación aplicara en enfoque cualitativo porque, es por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico, en la eficiencia y eficacia de recursos, con el fin de que el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO obtenga una mayor liquidez al momento de aplicación del Cuadro de Mando Integral.

El paradigma crítico propositivo será un pilar fundamental en la investigación porque se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

2.3 Fundamentación legal

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el cumplimiento de todas las leyes establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, por lo que el mismo puede ser desarrollado normalmente sin que exista ningún tipo de inconvenientes para su realización.

Según la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008) publicada en el R.O 449 del 20 de octubre del 2008, señala en Art. 211.- “La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de

la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”. Asimismo en el Art. 284. Inciso 2. Expresa “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación de conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”.

2.4. Categorías fundamentales

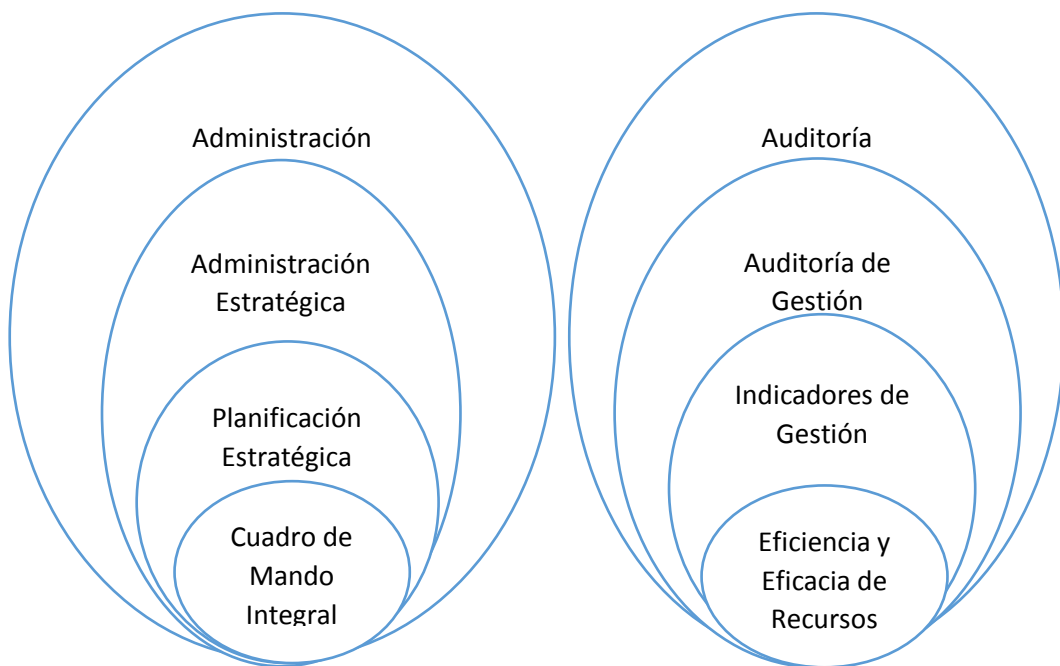


Gráfico 2.1. Categorías Conceptuales

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

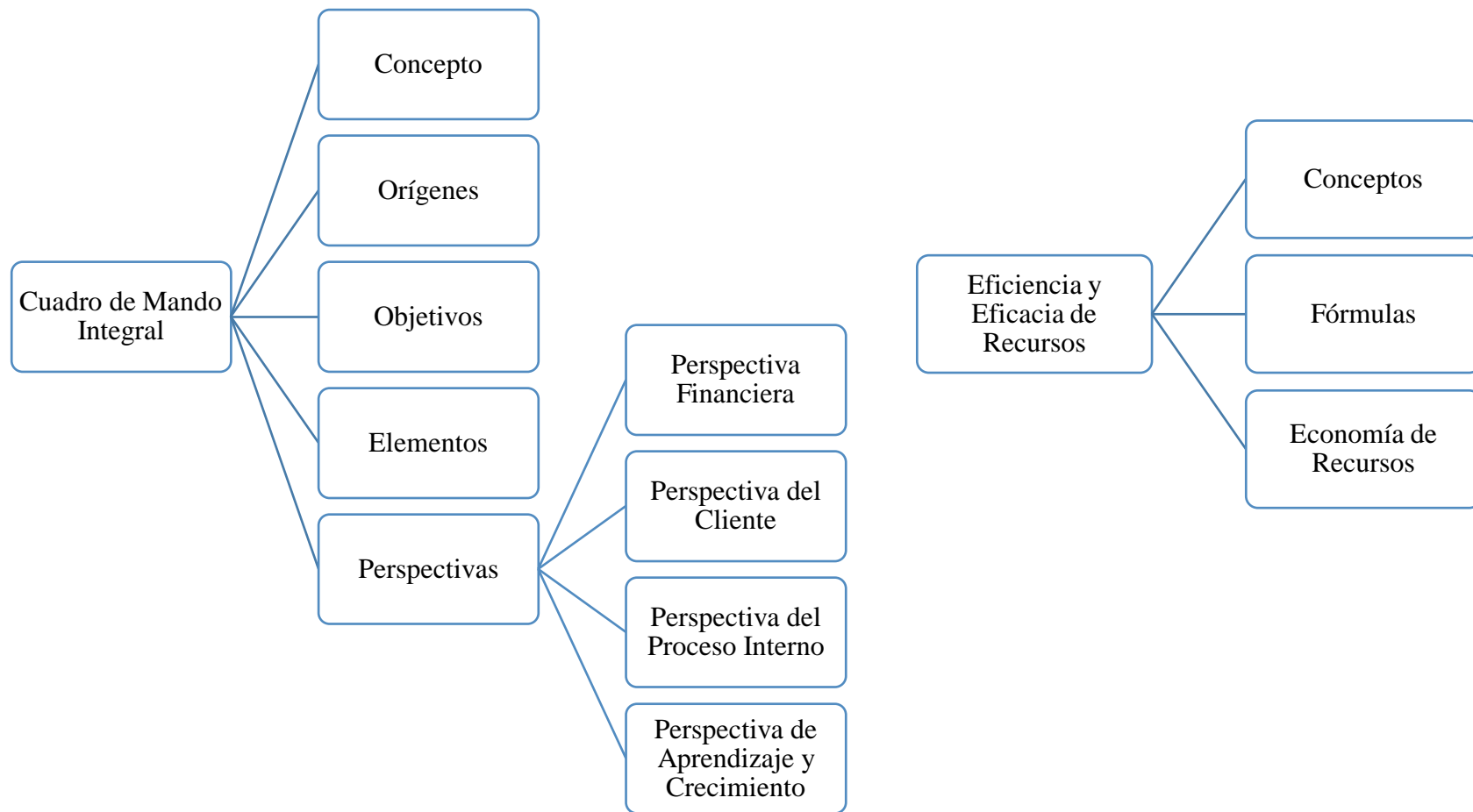


Gráfico 2.2. Constelación de Ideas
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

Administración

En términos de Robbins y Coulter (2010, pág. 6) “*La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz*”. En otras palabras la administración es el control de las actividades de cada uno de los miembros de la organización para lograr que los mismos cumplan con los objetivos.

Gómez y Balkin (2002, pág. 4) describen que la administración es “*Tradicionalmente, el término administración se refería solo a la responsabilidad individual para tomar decisiones sobre la asignación de recursos, con la autoridad formal para asignar a otros. Existen tres niveles en la dirección: **directivos estratégicos**, esto es, ejecutivos que poseen toda la responsabilidad de la empresa; **directivos tácticos**, es decir, los responsables de implantar las directrices de los directivos estratégicos; y **directivos operativos**, aquellos que son responsables de la supervisión de las tareas del día a día*”. Podemos decir que la administración necesita de todos estos niveles de organización para garantizar el funcionamiento adecuado de la misma.

En este contexto, cabe destacar la existencia, de acuerdo con Daft (2004, pág. 5) de dos ideas importantes: 1) *Las cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar*; 2) *la consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente*.

Administración Estratégica

Según Saavedra (2005) “*El estudio y surgimiento de la Administración Estratégica se produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica*”. En otras palabras la Administración Estratégica es uno de los estudios más recientes en la rama de la Administración, por lo tanto es un campo que conoce las nuevas necesidades de las organizaciones, las cuales han tenido que adaptarse a los diferentes cambios sociales.

Según David (2008, pág. 5) *“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permita a una organización lograr sus objetivos.”* La administración estratégica es fundamental para que exista una buena coordinación entre todos los niveles de la organización y esta comunicación permitirá lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Según Ayala (2011) *“Es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia”*.

“Administrar estratégicamente, es llevar a cabo un análisis minucioso sobre nuevas corrientes y escuelas, cuyos autores la describen como una herramienta individual y contemporánea, y reconocer y revisar al conjunto de técnicas administrativas de actualidad a las que se les puede denominar como técnicas de administración estratégica.” (Aguilar, y otros, 2012)

Por lo tanto se puede decir que la administración estratégica es fundamental para que exista un buen funcionamiento de las organizaciones ya que es la que reconoce y revisa en conjunto las técnicas que serán necesarias aplicar para la consecución de los objetivos que garantizaran una adecuada planificación estratégica.

Planificación Estratégica

García y Valencia (2007, pág. 41) definen a la planeación estratégica como *“Es la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a servir de guía para el desarrollo de la planeación estratégica”*. Es decir que la organización debería tener organizada su información para que sirva de guía a los empleados y a la misma gerencia de cómo alcanzar sus metas.

“La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan o ejecutan todo el plan” (Bateman

& Snell, 2004, pág. 112). Es decir que la administración es la que diseña el plan estratégico pero quienes ejecutan la mayor parte del mismo son los empleados, porque los mismos están en contacto con los clientes y operando la maquinaria.

“La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos.” (Gallardo, 2012, pág. 42)

Como lo han expuesto varios autores acerca de la planificación estratégica podemos concluir que esta se trata de un proceso organizado de acciones determinadas por la organización para alcanzar metas trazadas, las mismas se podrán cumplir siempre que se involucren todos los miembros que conforman la institución.

“El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años”. (Sinnexus Business inteligente Informática estratégica, 2012)

Para el éxito de una Empresa, es importante que cuente con un plan estratégico, en él constarán las acciones que deben cumplir todos los actores de la compañía para cumplir las metas trazadas para el éxito de la institución financiera, respetando las funciones de cada uno de sus integrantes.

Para poder desarrollar la planificación estratégica D’Alessio (2008, pág. 11) plantea *“La formulación estratégica, planteamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización”.* La organización debe mantener muy clara cuál es su misión para que según eso pueda plantearse visión, objetivos, entre otros., los cuales van a ayudar a un crecimiento constante y a obtener una mayor liquidez.

Según Hill y Jones (2009, pág. 24) *“Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los directores no solo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro”.* La visión que nos dan estos autores es muy importante y deberían tomar en cuenta

todos los administradores al momento de realizar su planificación estratégica debido a que las metas y los objetivos no deben ser solo fundamentados o en base al momento actual que está cursando la empresa sino a posibles cambios a futuro que puedan ocurrir.

“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitan una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente”. (Beltrán, Pérez, & Vergara, 2004, pág. 65)

Cuadro de Mando Integral

Concepto

En términos de Fernández (2004) *“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de la organizaciones”.* En otros términos el Cuadro de Mando Integral es fundamental para que una empresa pueda avanzar en el mercado hasta llegar a ser pionera, porque establece claramente los objetivos que desean alcanzar.

Define Altair (pág. 13) *“El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite **describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.** No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir”.* Esta cita nos quiere decir que para que un cuadro de mando integral pueda tener el éxito planeado la empresa debe establecer estrategias medibles, estas deber ser difundidas en la organización para lograr los objetivos.

“El Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control”. (Norton, 2012)

Para el funcionamiento eficaz de una empresa es importante que ésta cuente con un Cuadro de Mando Integral, ya que es un medio de comunicación vital entre todos los actores de la sociedad, para que conozcan sus logros y fracasos, sobre todo el estado actual y futuro de la empresa.

Orígenes

Los primeros indicios que se encuentran registrado son: *“El cuadro de Mando Integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también en la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos”*. (Niven, 2000, pág. 33).

Como bien lo explica Niven, los registros en general demuestran que los promotores del Cuadro de Mando Integral fueron Kaplan y Norton, quienes después de un análisis minucioso de las diferentes empresas lo desarrollaron señalando que es fundamental para una correcta aplicación de las estrategias.

Objetivos

Los objetivos estratégicos planteados en el sentido del Cuadro del Mando Integral, se puede detallar según Horván y Patners (2003, pág. 186) que se caracterizan porque:

- *“Son específicos para la empresa, son individuales y no se pueden intercambiar:*
- *Trasladan la estrategia por medio de declaraciones orientadas hacia la acción para las correspondientes perspectivas (<<Acortar el proceso de innovación>>, <<Incrementar la facilidad de utilización para el usuario>>, etcétera).*
- *Dividen las declaraciones estratégicas de la estrategia en sus componentes”*.

Elementos

Los elementos que componen el cuadro de mando integral según Master de Desarrollo Local (2010) son los siguientes:

- Objetivos Estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores
- Metas
- Mapas Estratégicos
- Proyectos Estratégicos

Perspectivas

Perspectivas Financieras

Los valores financieros es uno de los indicadores más importantes porque por medio del mismo podemos conocer que tan rentable se encuentra el negocio, o en qué áreas están fallando y las que están ocasionando menor ingreso para la institución.

“El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican i la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”. (Norton & . Kaplan, 2000, pág. 30)

Según Rampersad (2003, pág. 19) se necesita conocer acerca de la *“Sensatez financiera. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y que significa para ellos”*. En otras palabras es necesario conocer con que finalidad y con qué expectativas formaron la organización para que según esto podamos especificar las estrategias a plantearse para cumplir el objetivo.

Perspectiva del Cliente

Para determinar los usuarios están percibiendo nuestro servicio se puede medir como lo explica Bárbaro y Alveiro (2011) *“Toda la calidad del servicio como la*

satisfacción del usuario pueden medirse en las utilidades y los costos de uso de servicios". En otras palabras se puede medir la satisfacción del cliente si en los balances se refleja un incremento de liquidez, por motivo de que la mejor publicidad es la que va del cliente satisfecho a posibles futuros clientes.

Según Porter (2007, pág. 125) "*Las necesidades diversas de los compradores tienen consecuencias estratégicas si las capacidades de la compañía para atenderlas difieren de las de sus rivales*". En otras palabras las empresas deben añadir estrategias es decir crear valor agregado a sus servicios para atraer a los clientes y diferenciarse de la competencia, ya que los clientes son atraídos por los servicios diferentes que otorga la institución.

Perspectiva de Procesos Internos.

Como claramente explica que "*para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejor de las actividades existentes*" (Finali & Chacín, 2014). Es decir que no necesariamente se debe modificar algún procedimiento que no está funcionando bien dentro de la institución en ocasiones es necesario crear alguna nueva estrategia para impulsar a las demás.

Existen diferentes apreciaciones de lo que abarca los procesos internos, según Boada y Gill (2009) "*Estos de identifican con el fin de mejorarlos y tender a la excelencia. Así se satisfacen las demandas y necesidades de los clientes tanto internos como externos*". En otros términos estos procesos inciden en la superación de las organizaciones porque determinan las falencias para proceder a mejorarlos inmediatamente y así que no se vea afectada la imagen de la organización.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para analizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben basarse en diferentes fuentes como lo describen Norton y Kaplan (2000, pág. 42) "*La*

formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”.

Ibáñez, Castillo, Núñez y Chávez (2010) nos presentan una explicación clara de lo que abarca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento *“Esta perspectiva trata de adquirir las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y crecimiento de la organización, reflejándose todos los parámetros susceptibles de ser mejorados para crear valor a la organización.* En otros términos esta perspectiva nos da las pautas necesarias para crear valor para que la empresa pueda superarse en el mercado y establecerse como una empresa fuerte.

2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

Auditoría

“Es el examen profesional realizado por el Contador Público, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativa, que se realiza con posterioridad a sus ejecución y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (Aguirre)

La auditoría es el examen fundamental que deberían emplear todas las organizaciones al finalizar un periodo, porque los profesionales que realizan este trabajo revisan todas cuentas y transacciones, y determinan cuales son las falencias que se presentan dentro de las instituciones y ejecutan las recomendaciones pertinentes a la situación.

Hay diferentes apreciaciones de la auditoría como la de *“La auditoría se proyecta como un campo de estudio que es asimilado por todas las disciplinas científicas y técnicas. En la actualidad la preocupación por la calidad y la optimización de procesos en aras de mejoramiento continuo hace que la sociedad y las organizaciones requieran de la verificación y garantía respecto a diversos objetos de estudio”.* (Galvis & Herrera, 2006, pág. 92). Las empresas actualmente necesitan

de seguridad razonable acerca del manejo de su patrimonio y es para ellos muy importante conocer las falencias para superarlas y seguir creciendo.

Auditoría de Gestión

Para Redondo, Llopart y Duran (1996, pág. 2) *“La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares”*. En otros términos la Auditoría de Gestión se adapta a la realidad de cada empresa ya que la misma no puede establecer procedimientos generalizados por la razón que cada empresa tiene una situación diferente y los cambios en la sociedad la afectan de diferente manera, en muchos casos se podrán aplicar métodos en casos similares pero no serán todos los procedimientos.

Otra forma de describir a la auditoría de gestión según La División de ADAR (pág. 8) *“La auditoría de gestión es una auditoría de la buena gestión financiera, es decir, de la economía, eficiencia y eficacia con que la comisión y otras entidades fiscalizadas utilizan los fondos comunitarios en el desempeño de sus funciones”*. En otras palabras la Auditoría de Gestión ayuda a las organizaciones a lograr muchos beneficios ya que busca la optimización de recursos, y garantiza que las mismas alcancen la eficiencia y eficacia en las diferentes funciones que realizan sus empleados.

“Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir la Auditoría de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistémica, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”. (Correa & Anaya, 1999, pág. 4)

La Auditoría de Gestión o también llamada Auditoría Operacional según Arens, Elder y Beasley (2007, pág. 14) *“Una **auditoría operacional** evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se emplea una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones”*.

Indicadores de Gestión

En términos de Beltrán (pág. 5) *“Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”*.

“Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar sus metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos y estratégicos”.
(Francés, 2006)

Los indicadores de gestión, se conciben como la expresión cuantitativa del procedimiento o el desempeño de toda la organización o alguno de sus segmentos.

Existen varios beneficios de los Indicadores de Gestión como los que se detallan a continuación: *“Entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, esta:*

Satisfacción del Cliente En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.

Monitoreo del proceso El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.

Benchmarking Mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.

Gerencia del Cambio Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada.” (Silva).
En otros términos en el desarrollo de los Indicadores se deben identificar las

necesidades propias de la organización, clasificando según su naturaleza y la necesidad del indicador.

Eficiencia y Eficacia de Recursos

Concepto

“Si la eficacia mide el grado en que se cumplen los objetivos y la eficiencia, el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa de menor costo posible, uno podrá concluir que para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz”. (Mokate, 1999)

Este concepto nos ayuda a relacionar los dos términos de una manera comprensible porque indica de qué manera estos ayudan a la consecución de objetivos y economizar los recursos.

Eficacia de los Recursos

Se puede determinar la eficacia de muchas maneras una definición es *“Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la usanza y su uso se limita a equipos de personas. En otros términos:*

Eficacia = $\frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$, (López A. , 2007, pág. 77)

En otros términos es la capacidad que tienen los empleados para alcanzar los objetivos con el menor uso posible de recursos.

“La eficacia así definida, tiene que ver con solucionar el problema según el << aquí y ahora >>. La eficacia requiere analizar la situación en el momento y encontrar la mejor solución, coincida o no con lo establecido. La eficacia conlleva la utilización óptima de los recursos, de acuerdo con el objetivo buscado. Atendiendo a la situación somos eficaces si resolvemos el problema de acuerdo con los factores que caracterizan la situación, sea ésta el tiempo, los recursos, etc.” (López, 2007, pág. 81)

En las instituciones es necesario que se establezca un nivel de eficacia para lograr optimización de recursos y alcanzar los objetivos plenamente.

La eficacia de la persona

Es importante señalar que según Gutiérrez (2010, pág. 3) establece que hay cinco habilidades/cualidades deseables para lograr la eficacia de la persona: “

- Habilidades de comunicación (oral y escrita)
- Fuerte ética de trabajo
- Habilidades de trabajo en equipo (trabajar bien con otros)
- Iniciativa
- Habilidades analíticas

Es claro que varias de esas habilidades son resultado del desarrollo de la persona, tanto su entorno social como el escolar, y algunas están ligadas a lo que conocemos como personalidad”. La eficacia de la persona en otros términos consiste en las cualidades con las que cuenta una persona, porque estas ayudaran a la institución a lograr sus estrategias.

Eficiencia de los Recursos

Para determinar que es la eficiencia podemos citar lo siguiente, “*La palabra “eficiencia” puede tomarse en dos acepciones. Según el significado usual que se atribuye al término eficiencia es el logro de la mayor producción posible con medios dados, o de una producción dado con los medios mínimos. Esta forma de eficiencia puede calificarse de tecnológica*”. (Scitovsky, 1967, pág. 161). En otras palabras la palabra eficiente trata de la optimización de recursos tanto humanos como materiales.

López (2007, pág. 77) nos ofrece la siguiente conclusión y formula para determinar: “*Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente. En otros términos:*

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Objetivos+Recursos}}{\text{Resultados}} \text{ „}$$

En otras palabras la eficiencia consiste en determinar los mejores medios para garantizar el cumplimiento de objetivos con el empleo de la menor cantidad de recursos.

Economía de los recursos

“La Economía es la ciencia que estudia la actividad económica. La actividad económica, es la acción encaminada a satisfacer las ilimitadas necesidades humanas, utilizando recursos escasos que son susceptibles de usos alternativos. Llamamos también bien económico a aquello que satisface las necesidades humanas.

Hay que diferenciar la eficacia de la eficiencia. La eficacia consiste en producir un bien. La eficiencia en hacerlo con el mínimo de recursos posible.” (O’Kean, 2000, pág. 3)

La economía de los recursos nos permite determinar el nivel de inversión que la empresa mantiene para lograr la satisfacción del cliente, y ayuda a administrar los recursos escasos si afectar la eficiencia y eficacia.

La economía también puede ser definida como *“La economía es una ciencia social que estudia la administración de los recursos escasos. Tales recursos consisten en objetos y servicios capaces de satisfacer las necesidades humanas, ya directamente, ya en forma indirecta, al ayudar a producir otros objetos y servicios cuyo uso satisfaga esas necesidades. La administración de los recursos siempre plantea problemas económicos”* (Scitovsky, 1967, pág. 3). En otros términos la economía es una de las ciencias más útiles al momento de obtener eficiencia y eficacia ya que ayuda a la correcta administración de los recursos escasos.

Otro concepto de Economía es: *“La economía es la ciencia de tomar decisiones cuando los recursos escasos. Los recursos son, sencillamente, cualquier cosa que se utilice para producir un bien o servicio o, en términos más generales, para alcanzar una meta.*

Las decisiones son importantes porque la escasez implica que, al hacer una elección, se está renunciando a otra” (Baye, 2006, pág. 3). En otros términos la economía de recursos garantiza que en momentos de escasez la organización tome

la mejor decisión acerca del manejo de sus recursos limitados, esto permitirá garantizar una correcta administración de la institución sin ser afectada por factores externos que la estén perturbando.

2.5 Hipótesis

El Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNOSTICO de la ciudad de Latacunga.

2.6. Señalamiento de las variables

Variable Independiente:

Cuadro de Mando Integral

Variable Dependiente:

Eficiencia y eficacia de recursos

Unidad de Observación:

LÁSER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de Investigación

La presente investigación se fundamenta en el Paradigma Crítico Propositivo ya que es una alternativa para la indagación debido a que es privilegiada en la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales es por ello que conjugadamente se aplicara enfoques cualitativo y cuantitativos porque en la presente investigación se pretende controlar y analizar las características del proceso para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO en la ciudad de Latacunga, y de esta manera demostrar la aplicación de un procedimiento teórico practico de la investigación.

En ese contexto los siguientes autores manifiestan:

“El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: Método Inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular.” (Hernandez, 2010)

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. *Bibliográfica – Documental*

En su libro reitera la importancia de la investigación bibliográfica por lo que manifiesta:

“Es la clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen. La realización de un trabajo de investigación bibliográfica debe recorrer diversos caminos que en ocasiones son difíciles de sortear, tanto por el exceso de

optimismo como por la desesperación que se deriva de la complejidad del problema en estudio. ” (Landy & Conte, 2005)

Define a la investigación documental como:

“El desarrollo de la presente investigación se realizó en la modalidad bibliográficamente puesto que se realizó un análisis de la información sobre el problema objeto de estudio, mediante la utilización de diferentes documentos como libros, leyes, revistas e internet”. (Mora, 2006, p. 159)

Con el propósito de detectar, desarrollar y profundizar diferentes enfoques, teorías y criterios de diversos autores, permitiendo sustentar dicha investigación con el tema: “Cuadro de Mando Integral y la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga”; por lo que se realizará esta particularidad puesto que se requiere de un análisis a la información sobre el problema, objeto de estudio, mediante la utilización de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado, informes técnicos e internet, particularmente el tema regulativo a través del condicionamiento de la normativa; y también a través de la lectura científica y la preparación de resúmenes que servirán esencialmente para conocer la situación del centro médico en la consecución de la estrategias y contribuirá científicamente a su desarrollo.

3.2.2. Investigación de Campo

Podríamos conceptualizarla como el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el ámbito de la realidad social, o bien experimentar una situación para diagnosticar necesidades y problemas con el fin de utilizar los conocimientos con fines prácticos.

Esta Investigación permitió obtener información referente al problema objeto de estudio, por lo que fue necesario conocer la realidad del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO y de esta manera conocer el aspecto productivo, así como su funcionamiento y como tal establecer con claridad el problema, para lo cual se utilizara la técnica de la encuesta la misma que está dirigida al gerente propietario,

gerente administrativo, administrador y empleados en general de la empresa directamente relacionado con el problema y objeto de estudio, lo cual ayuda de una mejor manera a la solución de el mismo.

3.3. Nivel o tipo de la investigación

En el presente trabajo se utilizará la investigación Exploratorio y descriptiva que se puntualizan a continuación:

3.3.1. Investigación Exploratorio

”**Exploratorio.-** el objetivo primario de este tipo de investigación es proporcionar una comprensión del problema que enfrenta el investigador. Esta investigación se utiliza en los casos en que es preciso definir el problema de manera más precisa. Se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de sus métodos porque no se emplean los protocolos y procedimientos de la investigación formal. El objetivo de la investigación exploratoria es examinar o buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo.” (Metodología de la Investigación, 2014)

El propósito por el cual se desarrollará este tipo de investigación es porque se investigará todo sobre lo concerniente con el problema objeto de estudio, donde el sujeto cognoscente se pondrá en contacto con la realidad identificando el problema a estudiarse. También debido a la indagación que se realizó para ejecutar el presente estudio, es así que se utiliza una metodología más amplia, y genera una hipótesis que será comprobada por medio de un análisis estadístico.

3.3.2. Investigación descriptiva

“**Descriptiva:** El objetivo principal de la investigación descriptiva es delinear algo, generalmente las características del mercado o su funcionamiento. La investigación descriptiva a diferencia de la exploratoria, se hace por medio de una definición clara del problema, de hipótesis específicas y de las necesidades de información.” (Metodología de la Investigación, 2014)

Además cabe recalcar que la presente investigación permitirá determinar las características del problema de estudio, desde su origen hasta su desarrollo, explicar cómo es y determinar cómo se presenta el Cuadro de Mando Integral y de esta manera como afecta la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO en la ciudad de Latacunga.

3.3.3. Asociación de Variables

“El análisis estadístico de la asociación entre variables representa una parte básica del análisis de datos en cuanto que muchas de las preguntas e hipótesis que se plantean en los estudios que se llevan a cabo en la práctica implican analizar la existencia de relación entre variables.” (Estadísticos de asociación entre variables, 2014)

Según los siguientes autores manifiestan:

“Asociación de Variables permite predicciones estructuradas de valor explicativo parcial con el análisis de correlación (sistema de variaciones), medición de relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.” (Herrera E, Medina L, & Naranjo López, 2004)

Se relacionará estadísticamente las variables de estudio en este trabajo de investigación, es decir el nivel de asociación que existe entre “Cuadro de Mando Integral y la eficiencia y eficacia de los recursos” en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO.; pues permitirá, establecer por qué la diferenciación del comportamiento de una variable depende de la variación del procedimiento de la otra, se analizó el porqué de esta reacción, en este sentido se pudo demostrar y establecer las asociaciones y relaciones entre dos o más fenómenos que involucran el problema de la investigación.

3.4. Población y muestra

Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. “ (Landy & Conte, 2005, p. 46)

Según en su libro *Métodos y Técnicas de Investigación Científica* manifiesta:

“Población o universo a todo grupo de persona u objeto que poseen características comunes, igual denominación se le da al conjunto de datos que se han obtenidos en una investigación. Así mismo son población o universo factible de investigación las personas o grupos de personas, clase o extracto social, agricultura, pesca, etc. “ (Zea, 1988, p. 37)

En la presente investigación se toma en cuenta a todos los empleados del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, como la población de estudio, interviniendo tanto el personal administrativo como los empleados en general.

El personal administrativo lo integran: Gerente general y administradores.

El personal en general son: Recepcionista, Auxiliar de imagen, médicos, servicios generales.

Se toma en cuenta a todos los empleados ya que son la base fundamental de la actividad económica del Centro Médico “LASER DIAGNÓSTICO”, y el personal administrativo ya que se encarga de coordinar, supervisar y llevar a cabo la prestación de servicios a pacientes.

El total de empleados que laboran actualmente en el centro médico asciende a 15 personas.

Nº	CARGO	Número de encargados
1	Neurocirugía	1

2	Imagenología	2
3	Financiero	1
4	Administrador	1
5	Técnico RX	2
6	Recepción – Secretaría	3
7	Mantenimiento	2
8	Asistente	1
9	Limpieza	2
	TOTAL	15

Cuadro 3.1. Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Muestra

“Es un subconjunto representativo de elementos de una población o universo. Una muestra debe tener dos características básicas: Tamaño y representatividad. “
(Carranza, 2014)

En el presente trabajo de investigación no se calculará la muestra, debido a que principalmente la población de estudio es finita, por lo tanto es posible obtener resultados confiables si se evalúa a toda la población de estudio.

3.5. Operacionalización de las variables

”Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso” (Conceptos basicos de Metodologia de Investigacion, 2014)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización Variable Independiente:

Cuadro de Mando Integral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><i>“El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es un repuesto para el sistema de indicadores diario de la organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a avances competitivos de la organización.” (Ballvé, 2000)</i></p>	Perspectiva Financiera	% de proyectos alineados con la misión institucional	¿El sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos?	Encuesta
	Perspectiva del Cliente	% de usuarios satisfechos con la gestión administrativa	¿Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud?	
	Perspectiva de Procesos Internos	% disminución del tiempo de espera	¿Se dispone de una estrategia suficientemente desarrollada?	
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	% de objetivos alineados con las prioridades estratégicas de la organización	¿La institución utiliza indicadores de medición para evaluar los niveles de la organización? ¿Los servicios efectivos satisfacen a los usuarios internos y externos?	

Cuadro 3.2. Operacionalización Variable Independiente

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Operacionalización Variable Independiente:

Eficiencia y Eficacia de recursos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><i>“Si la eficacia mide el grado en que se cumplen los objetivos y la eficiencia, el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa de menor costo posible, uno podrá concluir que para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz”.</i> (Mokate, 1999)</p>	Cualitativo	Calidad	<p>¿Existe calidad en el servicio? ¿Existe calidad en el entorno laboral?</p> <p>¿Existe actualmente lineamientos que establezcan los pasos para llevar a cabo una administración transparente?</p>	Encuesta
	Cuantitativo	Número Reclamos Recibidos	de ¿Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza?	

Cuadro 3.3. Operacionalización Variable Independiente
 Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

3.6 Plan de Recolección de Información

El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación para la captura de información primaria y secundaria.

Para la presente investigación se recolectará información primaria de Laser Diagnostico Centro Medico de la ciudad de Latacunga, dedicada a la prestación del servicio de Imagenología y diagnóstico para la sociedad, cuya constitución es legal, y están cumpliendo las obligaciones tributarias con el SRI, pero carece de un sistema contable.

Se tiene un total de 15 empleados y administrativos en la empresa, de la misma se utilizó para esta investigación a una muestra de 15 empleados, se aplicó la técnica de la encuesta estructurada, mediante el instrumento del cuestionario.

La investigación únicamente se realizará en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, implicando a los 15 empleados y administrativos que conforman la muestra de esta empresa.

El período de aplicación del instrumento (trabajo de campo) será realizado en los meses de mayo y junio del 2015. Finalmente, para la recolección de la información también se acudirá a fuentes secundarias en bibliotecas e internet.

También se debe decidir las técnicas a utilizar para la recolección de la información: es decir en esta investigación se utilizara la entrevista y la encuesta.

Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en

forma individual o en grupos algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante.

La encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. En base a la teoría investigada y la calidad de información requerida en Laser diagnostico Centro medico, se aplicara el siguiente cuadro:

Cuadro 3.4 Preguntas para Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Implementar el Cuadro de Mando Integral para medir la eficiencia y eficacia de los recursos y alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿De qué personas u objetos?	Personal administrativo y empleados del Centro Médico Laser Diagnóstico.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Eficacia y eficiencia de los recursos de Laser Diagnostico.
4.- ¿Quién?	Investigadora: Cristina Elizabeth Altamirano Galarza.
5.- ¿Cuándo?	En el primer semestre del 2015.
6.- ¿Dónde?	En el Centro Médico Laser Diagnóstico.
7.- ¿Cuántas veces?	Una sola vez.

8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta a personal administrativo y empleados. Entrevista.
9.- ¿Con que?	Cuestionario.
10.- ¿En qué situación?	En la jornada normal de trabajo de Centro Médico Laser Diagnóstico.

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

- Revisión crítica de la información recogida, mediante la limpieza de datos de información defectuosa en cuanto a ser contradictoria, incompleta, no pertinente, de otras personas o sujetos no adecuados al perfil.
- Se realizará el vaciado de la información cuantitativa de las encuestas aplicadas a los empleados de Laser Diagnostico Centro Medico de la ciudad de Latacunga, en base de datos previamente diseñados para el efecto. También en la investigación, se procesará la información cualitativa complementaria que se ha recolectado, utilizando matrices de sistematización de información cualitativa, que permiten identificar las ideas clave (que más se repiten).
- Se procederá a la tabulación de la información, en cuadros de una sola variable, cuadros de doble entrada.
- Se realizará el procesamiento matemático de la Información utilizando técnicas estadísticas, para determinar las medidas estadísticas de tendencia central como promedios y de dispersión como la desviación estándar, según el caso.
- Toda la información recopilada y los resultados obtenidos serán representados en gráficos de tipo circular, barras, de dispersión.

Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados de esta investigación seguirá el siguiente procedimiento:

- Se procede al análisis de las medidas estadísticas de los indicadores de las variables e información cualitativa relevante, describiendo los principales resultados de la investigación, destacando las tendencias, o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- La interpretación de resultados se la realiza contrastando con el marco teórico, en las categorías correspondientes.
- Comprobación de hipótesis
- Se establecen finalmente las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Antecedentes de los Resultados

Una vez que se ha concluido con la etapa de recolección de información, es decir, cuando se han obtenido todos los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; el siguiente paso es el procesamiento y análisis de los mismos, tal como lo indican Cabero y Hernández (1995, pág. 58) al mencionar que: *“Tras la recogida de información y previo a la presentación de resultados, aparece el proceso de análisis de los datos que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación”*

Se ejecutó la Investigación en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, en la ciudad de Latacunga, tomando como referencia a los empleados de la institución; cabe indicar que los miembros de la organización proporcionaron toda la información necesaria para alcanzar con éxito los objetivos específicos, siendo estos:

- Diagnosticar la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga para el mejoramiento de la gestión administrativa.
- Analizar los indicadores de eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga para la verificación del estado económico-financiero de la empresa.
- Evaluar una alternativa de solución para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO de la ciudad de Latacunga.

De acuerdo con Sabino (1992, pág. 151) el análisis cuantitativo *“se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación, que, luego del procesamiento se presentará como un conjunto de cuadros y tablas a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente”*.

En el actual capítulo se ostenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, mediante la utilización de la técnica de encuesta dirigida a los miembros del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO.

En la tabulación de los datos se aplicaron los diseños gráficos estadísticos (pastel), en donde detallaremos la pregunta, el porcentaje de equivalencia al total así como también su figura para una mejor explicación y visualización de los resultados, además consta su análisis e interpretación individual a cada pregunta.

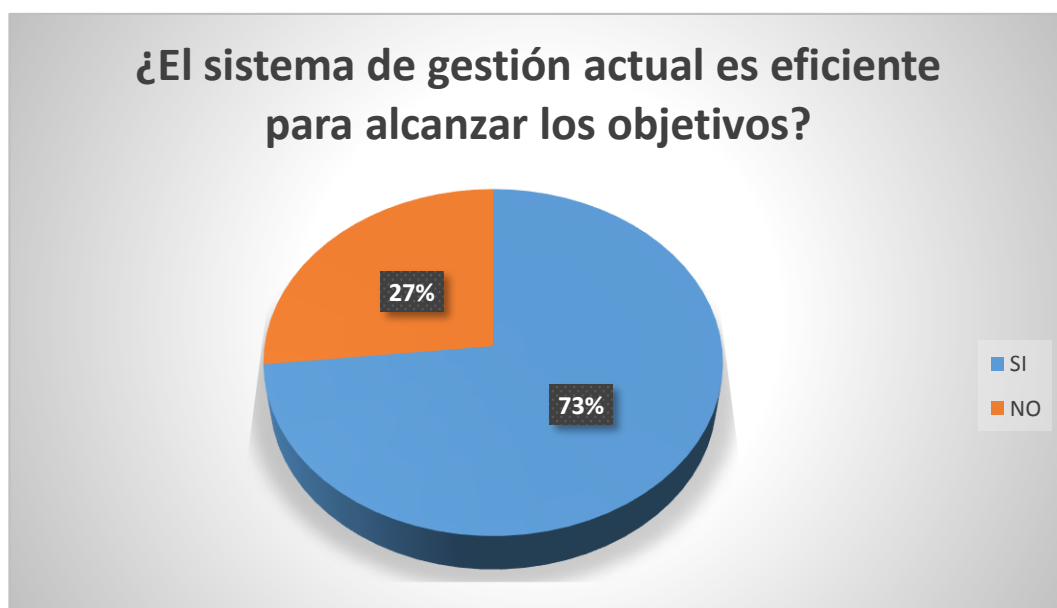
4.1.1 Encuesta a miembros del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

1. ¿El sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos?

Tabla 4.1. Sistema de Gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	11	73,33%
NO	4	26,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica. 4.1. Sistema de Gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

En la primera pregunta que trata sobre el sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos, los datos de la gráfica manifiestan que el 27% de los empleados contesta que no es una gestión eficiente y el 73% contesta que sí existe un sistema de control eficiente para alcanzar objetivos.

Interpretación:

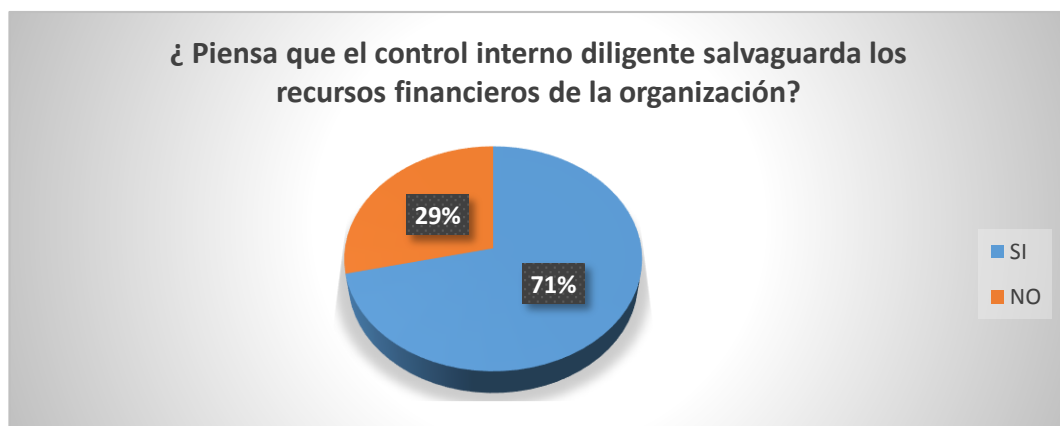
Los resultados ayudan a establecer que el sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos, por lo tanto determinamos que los empleados en su mayoría se encuentran satisfechos con el sistema de gestión que maneja institución.

2. ¿Piensa que el control interno diligente salvaguarda los recursos financieros de la organización?

Tabla 4.2. El control Interno diligente salvaguarda los recursos financieros en la organización,

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	8	53,33%
NO	7	46,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.2. El Control Interno diligente salvaguarda los recursos financieros de la organización

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

En la segunda pregunta de la encuesta, el 29% respondió que no, el 71% considero que el control interno diligente salvaguarda los recursos financieros de la organización.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante determina que los empleados piensan que el control interno diligente salvaguarda los recursos financieros de la organización y la misma es de gran beneficio para la institucion porque se tiene claro que un control interno ayudara a su crecimiento.

3. ¿Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud?

Tabla 4.3 Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	13	86,67%
NO	2	13,33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.3. Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis

Los datos de la gráfica manifiestan que del total de la información revisada y analizada, el 13% de los empleados indican que no se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud, mientras el 87% considera que si se han ejecutado.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que en el Centro Médico, acatan las recomendaciones que las instituciones controladoras ejercen sobre la organización, esto ayuda al prestigio de la misma.

4. ¿Considera usted que las estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista de mercado?

Tabla 4.4 Estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista de mercado

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.4. Estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista de mercado.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 40% de los empleados consideran que las estrategias aplicadas por el Centro Médico no están centradas en la conquista del mercado, mientras que el 60% considera que si están orientadas en conquistar el mercado.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que las estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista del mercado, porque se realiza un trabajo eficiente y eficaz para ganar espacio y supercar a la competencia.

5. ¿Considera usted que los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público?

Tabla 4.5 Los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

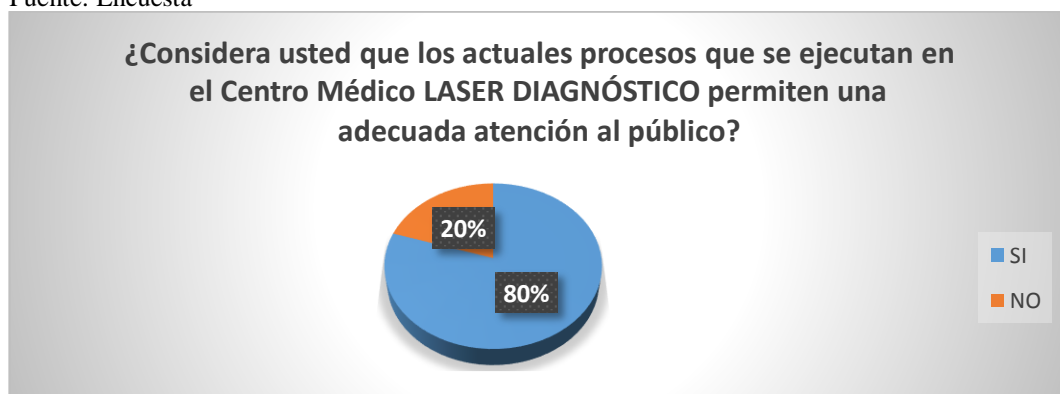


Gráfico 4.5. Los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 20% de los empleados consideran que los procesos que se ejecutan en el Centro Médico no permiten una adecuada atención al público, mientras que el 80% considera que si permiten una adecuada atención al público.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante se establece que los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público, aunque claramente se deben mejorar las estrategias que maneja la institución para lograr la fidelidad de los clientes.

6. ¿Se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada?

Tabla 4.6 Se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.6. Se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C: (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 35% de los empleados consideran que no se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada, mientras que el 65% considera que la estrategia está suficientemente desarrollada.

Interpretación:

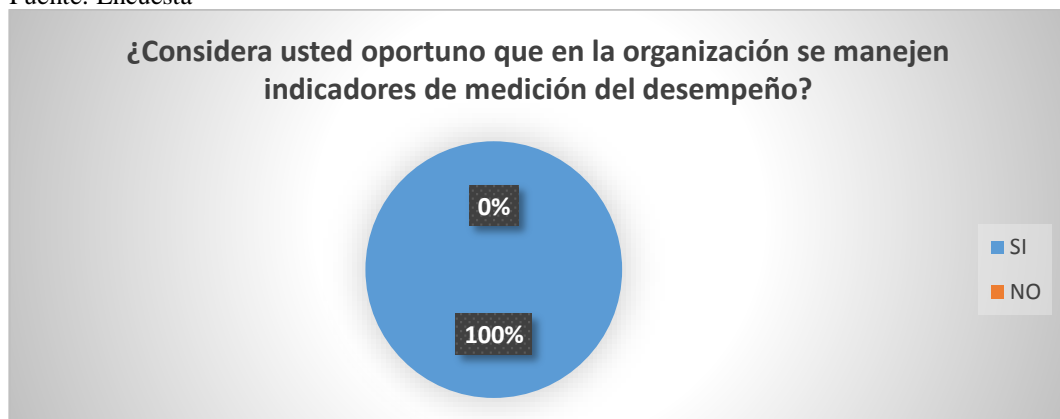
El resultado logrado en esta interrogante se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO los mismos que permiten un adecuado funcionamiento del mismo, aunque es considerable que la estrategia debe ser versátil para que se pueda adaptar a las diferentes realidades que se presentan en la sociedad.

7. ¿Considera usted oportuno que en la organización se manejen indicadores de medición del desempeño?

Tabla 4.7 En la organización se manejan indicadores de medición del desempeño

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.7. En la organización se manejan indicadores de medición del desempeño

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 0% de los empleados consideran que no es oportuno que en la organización se manejen indicadores de medición del desempeño, mientras que el 100% considera que es oportuno que en la organización se manejen indicadores de medición del desempeño.

Interpretación:

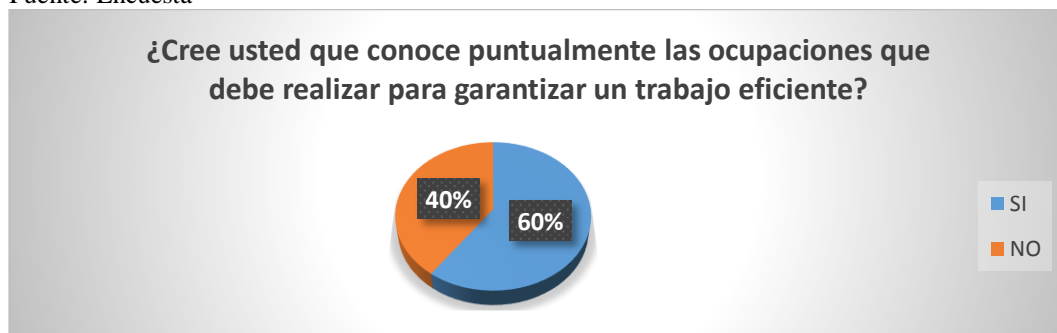
El resultado logrado en esta interrogante establece la necesidad de que en la organización se manejen indicadores de medición del desempeño los mismos que permiten a los empleados dar el máximo de sus capacidades al momento de realizar las actividades.

8. ¿Cree usted que conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente?

Tabla 4.8 Conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.8. Conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 40% de los empleados no conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente, mientras que el 60% conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente.

Interpretación:

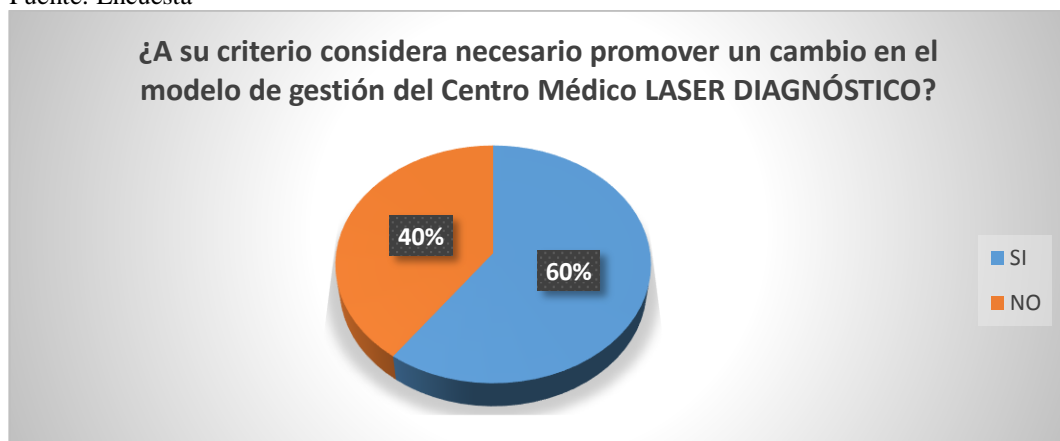
El resultado logrado en esta interrogante establece la necesidad que tienen los empleados de conocer puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente.

9. ¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO?

Tabla 4.9 Considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.9. Considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 40% de los empleados no considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, mientras que el 60% considera necesario en cambio del modelo de gestión.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, los empleados determinan que las estrategias que manejan no son adecuadas para el mercado que se maneja.

10. ¿La organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución?

Tabla 4.10 La organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	5	33,33%
NO	10	66,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.10. La organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 67% de los empleados explica que la organización no utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución, mientras que el 33% establece que si se utilizan indicadores.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante considera que la organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución, pero los empleados no conocen acerca de los mismos porque no se han hecho reuniones para la difusión.

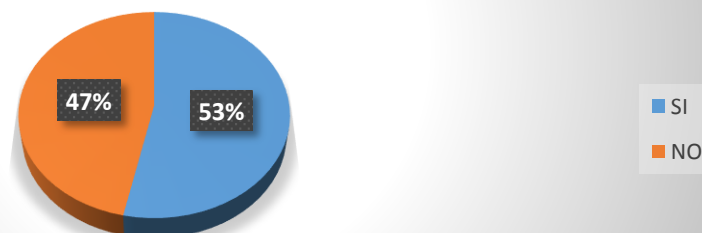
11. ¿Cree usted que las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales?

Tabla 4.11 Las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	8	53,33%
NO	7	46,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

¿Cree usted que las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales?



Gráfica: 4.11 Las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 47% de los empleados considera que las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO no permiten el logro de los objetivos institucionales, mientras que el 53% establece que si permiten el logro de los objetivos.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante considera que las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales pero que necesitan modificación.

12. ¿Conoce usted qué es el Cuadro de Mando Integral?

Tabla 4.12 Conoce que es el Cuadro de Mando Integral.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	5	33,33%
NO	10	66,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.12 Conoce que es el Cuadro de Mando Integral
 Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 67% de los empleados no conoce que es el Cuadro de Mando Integral, mientras que el 33% si conoce que es el Cuadro de Mando Integral.

Interpretación:

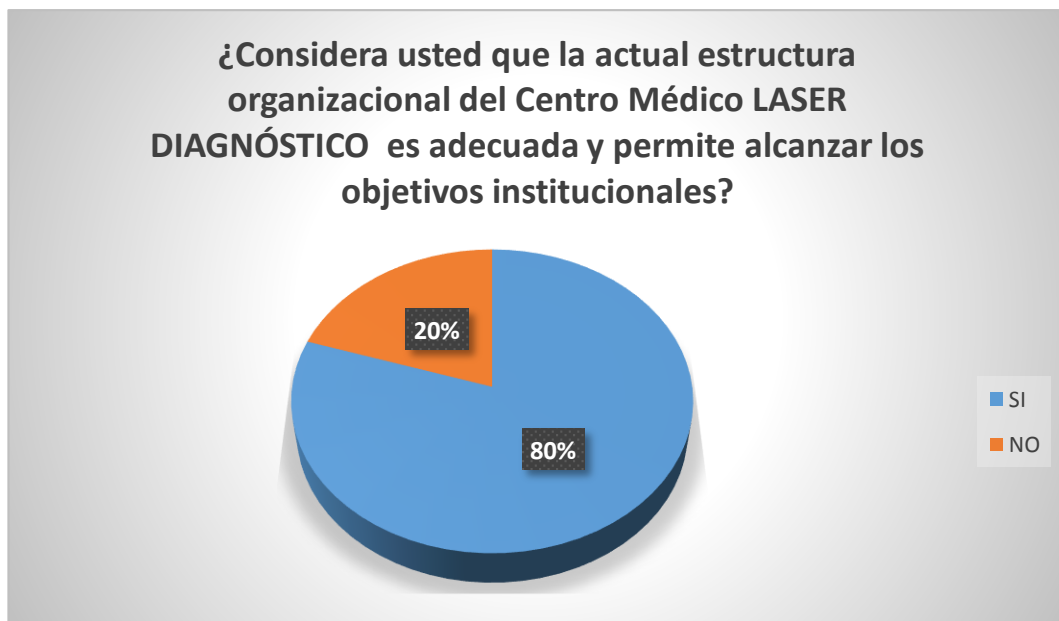
El resultado logrado en esta interrogante establece que la herramienta gerencial el Cuadro de Mando Integral, no es conocido por la mayoría de los empleados de la institución, porque no se aplica la misma en esta organización. Esta herramienta deberá aplicarse lo más rápido para lograr una eficiente planificación estratégica.

13. ¿Considera usted que la actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales?

Tabla 4.13 La actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.13 La actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 20% de los empleados considera que la actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO no es adecuada y

permite alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 80% si considera adecuada la estructura organizacional.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que la actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales, la organización ha puesto mucho interés en que surja y que se posicione en el mercado, por ende por el momento es la mas adecuada.

14. ¿Existe calidad en el servicio?

Tabla 4.14 Existe calidad en el servicio

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	13	86,67%
NO	2	13,33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.14 Existe calidad en el servicio

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 13% de los empleados considera no existe calidad en el servicio, mientras que el 87% considera que si existe calidad en el servicio

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO existe calidad en el servicio, ya que la principal preocupación es la satisfacción de los clientes, y la garantía que el diagnóstico es acertado y detallado para tener la certeza de lo que sucede con la salud.

15. ¿Existe calidad en el entorno laboral?

Tabla 4.15 Calidad en el entorno laboral

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.15 Calidad en el entorno laboral
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 0% de los empleados considera no existe calidad en el entorno laboral, mientras que el 100% considera que si existe calidad en el entorno laboral.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO existe calidad en el entorno laboral, porque los gerentes desde su creación tienen la ideología que al mantener un personal conforme con su trabajo se garantiza el trabajo y el excelente desenvolvimiento en sus funciones.

16. ¿Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados?

Tabla 4.16 Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	4	26,67%
NO	11	73,33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.16 Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 73% de los empleados establece que no se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados, mientras que el 27% considera que si fueron comunicados de sus responsabilidades, deberes y funciones.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que no se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados, por esta razón no se puede determinar si los empleados están cumpliendo o no con sus deberes correctamente, y no se les puede juzgar porque no se les ha explicado detalladamente cuáles son sus funciones específicas.

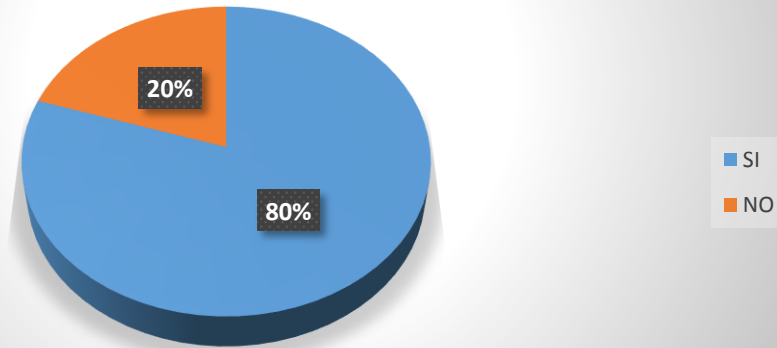
17. ¿Está usted satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO?

Tabla 4.17 Está satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

¿Está usted satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO?



Gráfica: 4.17 Está satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 20% de los empleados establece que no está satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, mientras que el 80% considera que si está satisfecho con el manejo del talento humano.

Interpretación:

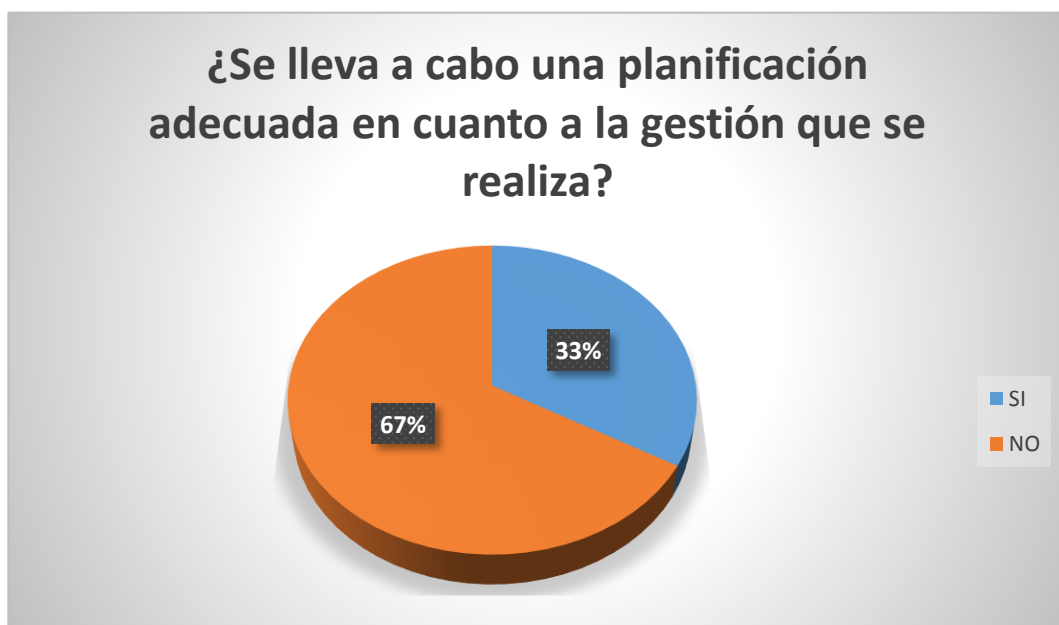
El resultado logrado en esta interrogante establece que los empleados están satisfechos con el manejo del talento humano, como se mencionó anteriormente al Centro Médico le interesa que sus empleados se sientan conformes, para ello se mantiene una comunicación fluida entre todas las áreas.

18. ¿Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza?

Tabla 4.18 Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	5	33,33%
NO	10	66,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.18 Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 67% de los empleados establece que no se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza, mientras que el 33% considera que si se lleva a cabo una planificación adecuada.

Interpretación:

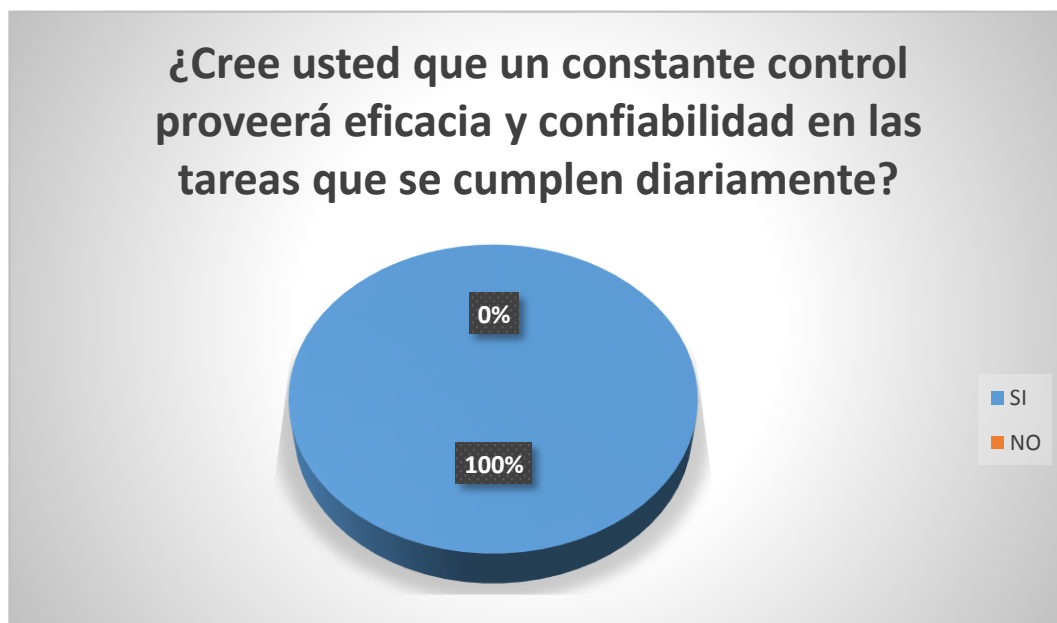
El resultado logrado en esta interrogante establece que establece que no se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza, la empresa no hacia planificación por no tener conocimiento de lo que se trata y de que es necesario para su crecimiento.

19. ¿Cree usted que un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente?

Tabla 4.19 Un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.19 Un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 0% de los empleados establece que no existe un constante control que proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente., mientras que el 100% considera que un constante control proveerá eficacia y confiabilidad.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente, porque se podrán establecer indicadores que midan la eficiencia en el servicio.

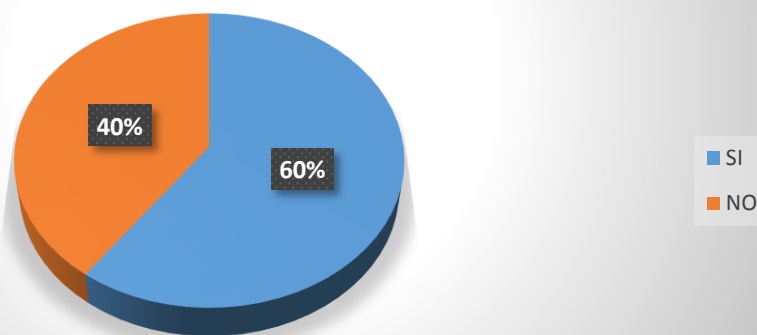
20. ¿Considera usted que el Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia?

Tabla 4.20 El Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

¿Considera usted que el Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia?



Gráfica: 4.20 El Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 40% de los empleados considera que el Centro Médico no ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia, mientras que el 60% considera sí.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece el Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia, pero aún tienen que ser adaptables al entorno.

21. ¿Ha existido quejas de los clientes con respecto a los servicios que proporciona la empresa?

Tabla 4.21 Ha existido quejas de los clientes de los servicios que proporciona la empresa

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	2	13,33%
NO	13	86,67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.21 Ha existido quejas de los clientes de los servicios que proporciona la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 87% de los empleados considera que el Centro Médico no ha existido quejas de los clientes de los servicios que proporciona la empresa, mientras que el 13% considera sí.

Interpretación:

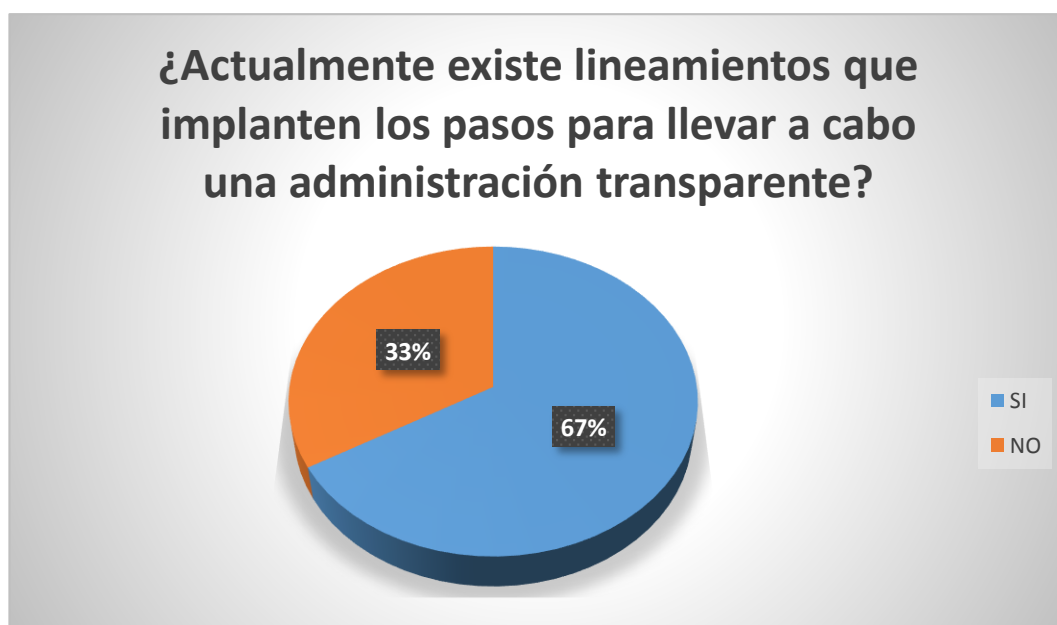
El resultado logrado en esta interrogante establece el Centro Médico no ha existido quejas de los clientes de los servicios que proporciona la empresa, el trato atento a los clientes ayuda a la satisfacción con los servicios brindados.

22. ¿Actualmente existe lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente?

Tabla 4.22 Existen lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	10	66,67%
NO	5	33,33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.22 Existen lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 33% de los empleados considera que en el Centro Médico no existen lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente, mientras que el 67% considera sí.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que en el Centro Médico existen lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente, es decir que manejan un plan estratégico básico por lo que aún no se tiene seguridad razonable.

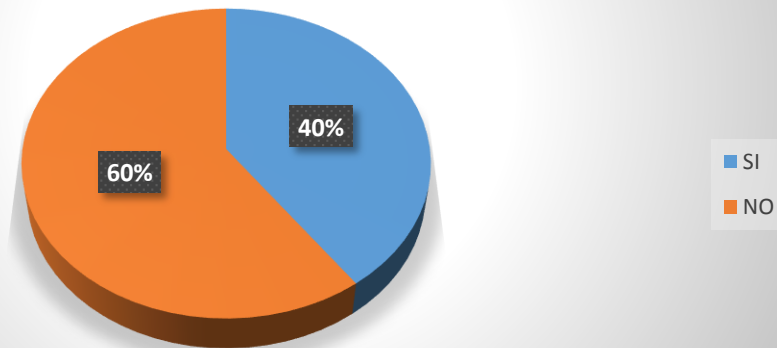
23. ¿Conoce usted si el Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios?

Tabla 4.23 El Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

¿Conoce usted si el Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios?



Gráfica: 4.23 El Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 60% de los empleados considera que en el Centro Médico no maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios, mientras que el 40% considera sí.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que en el Centro Médico existen alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios, pero estas podrían incrementarse, buscando nuevos proveedores y se lograría llegar a nuevos mercados.

24. ¿Cree usted que las estrategias del Centro Médico orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad?

Tabla 4. 24 Las estrategias del Centro Médico orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
SI	7	46,67%
NO	8	53,33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta



Gráfica: 4.24 Las estrategias del Centro Médico orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

Análisis:

Los datos de la gráfica manifiestan que el total de la información revisada y analizada, el 53% de los empleados considera que en el Centro Médico las estrategias no orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad, mientras que el 47% considera sí.

Interpretación:

El resultado logrado en esta interrogante establece que en el Centro Médico existen estrategias que orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad, pero se debe informar al personal las tareas específicas que deben cumplir, cuales son su deberes y funciones.

4.2. Verificación de la Hipótesis

Después de haber efectuado las encuestas a los empleados del Centro Médico, se utiliza la estimación estadística t de student, con la que se verificara y comprobara la hipótesis planteada, este estadístico de análisis lo calcularemos a través de datos cualitativos.

1. Planteamiento de la Hipótesis

a) Modelo Lógico

Hipótesis Nula (H₀): No hay diferencia significativa entre el Cuadro de Mando Integral y la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNOSTICO de la ciudad de Latacunga.

Hipótesis Alternativa (H₁): Si hay diferencia estadística significativa entre el Cuadro de Mando Integral y la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNOSTICO de la ciudad de Latacunga.

Modelo Matemático

H₀: p₁ = p₂

H₁: p₁ ≠ p₂

Modelo Estadístico

$$Z = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

De donde

Z = Valor tipificado

p_1 = Probabilidad de aciertos de la VI

p_2 = Probabilidad de aciertos de la VD

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta

\hat{q} = Porcentaje de fracaso conjunta ($1 - p$)

n_1 = Número de casos de la VI

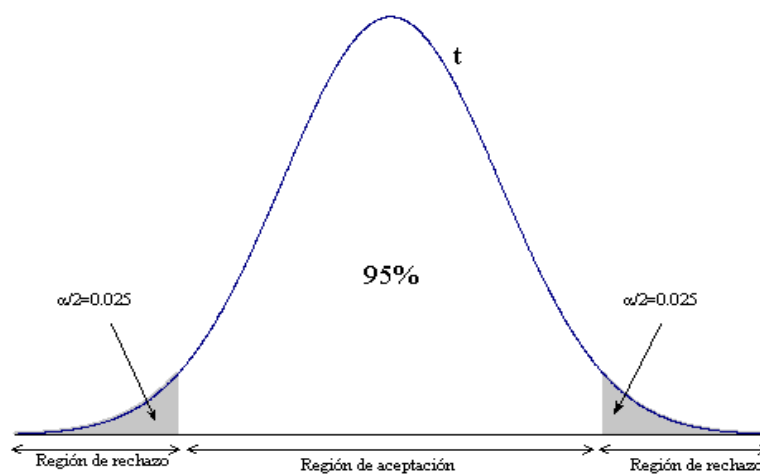
n_2 = Número de casos de la VD

2. Regla de decisión

$1 - 0,05 = 0,95$; α de 0,05

Z al 0.95 y con un α de 0,05 es igual a 1,96

Se acepta la hipótesis nula (H_0) si, Z calculada (Z_c) esta entre $\pm 1,96$ con un ensayo bilateral



3. Cálculo de Z

Tabla 4. 25 Datos de la lista de chequeo

VI	SI	122
	NO	73
	TOTAL	195
VD	SI	98
	NO	67
	TOTAL	165
TOTAL GENERAL		360

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Altamirano, C; (2015)

$$p_1 = 122 / 195 = 0,625641$$

$$p_2 = 98 / 165 = 0,593939$$

$$\hat{p} = \frac{122+98}{360} = 0,6111$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 1 - 0,6111 = 0,3889$$

$$Z = \frac{0,625641 - 0,593939}{\sqrt{(0,6111 * 0,3889) \left(\frac{1}{195} + \frac{1}{165} \right)}} = 0,6147$$

4. Conclusión

Como el valor de Z calculada es de 0,6147 que es un valor que está dentro de $\pm 1,96$, se ACEPTA la hipótesis nula (H_0) y se RECHAZA la alterna (H_1) es decir, “No hay diferencia significativa entre el Cuadro de Mando Integral y la eficiencia y eficacia de los recursos del Centro Médico LASER DIAGNOSTICO de la ciudad de Latacunga”.

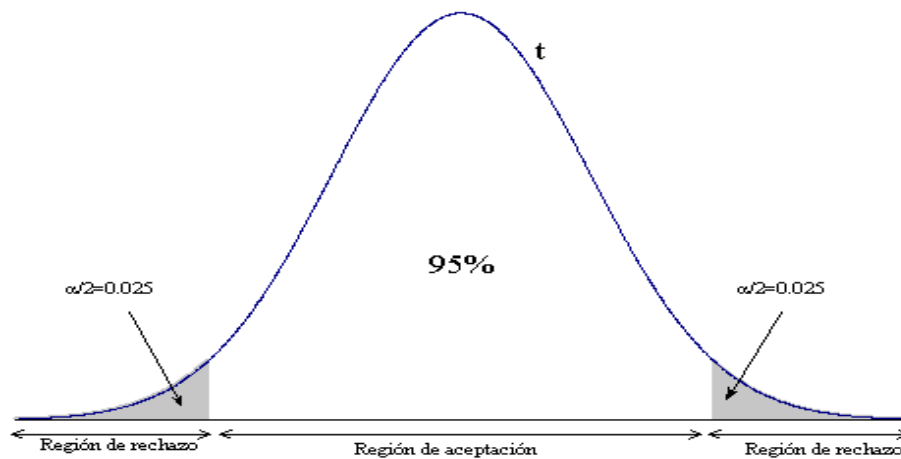


Figura 4.1. Hipótesis

Conclusión

Una vez que se ha realizado la comprobación de la hipótesis con el debido proceso de cálculo, se ha concluido que el valor de t de student calculado con 0,6147 es inferior a 1,96, y un alfa de 0,05, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), demuestra que el Cuadro de Mando Integral no incide en la eficiencia y eficacia de recursos, pero al realizar el cálculo estadístico podemos determinar que en un 60% no existe problema, pero aún hay 40% que se puede solucionar mediante el diseño del Cuadro de Mando Integral para establecer estrategias y lograr una excelencia en el manejo del Centro Médico.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente estudio en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, de la ciudad de Latacunga, podemos concluir y recomendar lo siguiente:

5.1. Conclusiones

- El no diseñar el Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, tiene consecuencias negativas, dado que no facilita el feedback sobre la estrategia, y no se puede percibir si está funcionando o no, y si los objetivos estratégicos determinados son o no lo suficientemente ambiciosos.

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta primordial para la gestión gerencial y la realidad es que los trabajadores aprenden con este instrumento cuales son las expectativas que tiene la empresa en relación a cada una de sus funciones y la empresa obtiene resultados positivos, superando los beneficios a la inversión realizada.

- El desconocimiento de cada una de las funciones que debe realizar el personal ocasiona pérdidas de recursos tales como: tiempo, dinero, materiales, entre otros.

- En la actualidad el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO tiene un reto estratégico al que se enfrenta, el mismo que radica en adaptarse a un mundo global competitivo.

- El Cuadro de Mando Integral es el instrumento que permitirá brindar una visión completa del Centro Médico, siendo este el elemento principal del sistema de información, que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en la misión de optimizar los recursos nos permitirá obtener eficiencia y eficacia en la misma.

5.2. Recomendaciones

- El Cuadro de Mando Integral es algo más que un instrumento para hacer frente al presente, ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y actores clave con los cuales la institución quiere hacerlo mejor que las demás.
- El proceso para implantar el Cuadro de Mando Integral puede ser largo, pero la institución no debe esperar a tener todo “definido perfectamente” para empezar a instaurarlo.
- Constituir una estrategia apropiada con las perspectivas y posición actual del Centro Médico en el mercado para optimizar resultados.
- El Centro Médico debe apreciar la opinión del personal, ya que ellos son los que ejecutan las actividades físicas de la empresa.
- Se puede incentivar a los empleados no solo para que ejecuten su trabajo, sino para que los mismos se sientan identificados con la institución.
- Se recomienda realizar la planificación de reuniones periódicas para estar al tanto de los problemas y los avances de cada departamento.
- Especificar políticas claras para que cada integrante de la organización esté al tanto de las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

Institución ejecutora

La empresa ejecutora de la propuesta es el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO

Beneficiarios

El beneficiario directo es el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO y sus empleados

Ubicación

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Dirección: Calle Sánchez de Orellana N° 1180 y Av. Rumiñahui

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2015

Fin: Julio 2015

Tabla 6.1. Equipo Técnico Responsable

CARGO	NOMBRE
Investigadora	Cristina Altamirano
Institución	Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO
Tutor	Dr. Marcelo Mantilla

Elaborado por: Altamirano, C: (2015)

Costo

Para el desarrollo de la investigación se estima un costo promedio de Setecientos Noventa dólares para la ejecución del mismo

Tabla 6.2. Costo de la Propuesta

DETALLE	VALOR
Materiales de Oficina	\$80,00
Impresiones	\$70,00
Transporte	\$40,00
Cambio Tecnológico	\$600,00
TOTAL	\$790,00

Elaborado por: Altamirano, C: (2015)

6.2. Antecedentes de la Propuesta

“El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibió el título de “tableau de bord”. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad.” (Fernández, 2015)

En el Centro Médico “LASER DIAGNÓSTICO” motivo de estudio, se han detectado problemas debido a la mala estructuración de las estrategias, para el mismo se propone el Diseño de un Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá no solo mejorar las interacciones laborales, sino ayudara a que el personal con el que

cuenta la empresa, conozca de manera detallada y concreta las actividades inherentes a su puesto de trabajo, se tendrá de manera clara los objetivos y la visión de la empresa, obteniendo así eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos con los que cuenta la empresa.

“El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es un repuesto para el sistema de indicadores diario de la organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a avances competitivos de la organización.” (Ballvé, 2000)

Mediante el Cuadro de Mando Integral, se logrará una comunicación eficiente con el personal es decir con mayor rapidez y agilidad, de esta manera se podrá atender con mayor eficiencia los problemas que se presenten, tales como: inconvenientes con la maquinaria y abastecimiento por parte de los proveedores, ya que nadie podrá aportar con mejor información que el talento humano que realizan los trabajos y tienen contacto directo con las maquinarias, con lo cual se facilita la puesta en marcha de acciones preventivas o correctivas en el momento indicado.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Gracias al Cuadro de Mando Integral en el Centro Médico se podrá dar más atención a la distribución de la información entre los integrantes de la institución, para el la ejecución de esto se puede publicar manuales, planes de acción, procedimientos, materia de información, folletos de marketing y promociones, entre otros.

Y estos serán accesibles para el empleado o cliente de forma inmediata, y con un ahorro considerable con respecto a métodos clásicos, panfletos, notas informativas, circulares, entre otros.

El Cuadro Mando Integral es un sistema administrativo, el cual va más allá de la perspectiva financiera, con la que los gerentes acostumbran a analizar cómo se encuentra una empresa en la marcha de sus actividades.

Es un método para medir como se encuentra una empresa en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes y administradores un examen global de los beneficios del negocio.

Se encuentra formado por un mapa de la estrategia el mismo que es la representación visual de los objetivos más significativos de la compañía, utilizando al menos cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- Perspectivas que agrupan a los objetivos causa – efecto, para alcanzar el logro de los objetivos, el mapa ayuda a ordenarlos de manera comprensible.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para establecer estrategias que estén encaminadas en el logro de la eficiencia y eficacia de los recursos en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar la Perspectiva Financiero procurando el aumento de Cartera, mejorando la productividad y realizando nuevas inversiones en el Centro Médico
- Estructurar la Perspectiva de los Clientes plasmando liderazgo en servicio e intimidad con la clientela.
- Esbozar la Perspectiva de Procesos Internos manifestado en el liderazgo en costes y diferenciación.
- Elaborar la Perspectiva Formación y Crecimiento tomando en cuenta características como: el tecnológico, alianzas estratégicas y la competencia.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Factibilidad Política

Políticamente es posible la ejecución del proyecto ya que para su aplicación se solicitara el apoyo de los gerentes, administradores, empleados y clientes del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO por lo que se establecerán líneas estratégicas y políticas para garantizar la seguridad de la información en base a los objetivos y metas del mismo.

De igual manera, a través de la presente investigación se proveerá a los empleados un esquema de gran ayuda que resume las metas y objetivos específicos que se desea alcanzar, con el fin de evitar futuros inconvenientes con el desempeño de sus funciones.

6.5.2. Factibilidad Sociocultural

Con el diseño del Cuadro de Mando Integral del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO, tendrá la oportunidad de instaurar su visión, sus objetivos y sus estrategias de acuerdo a su realidad, y de esta forma que estas guarden relación y sean la base fundamental en la consecución de los objetivos que persigue esta organización.

De esta manera lograremos mejorar la manera en la que nuestros clientes externos nos perciben o distinguen, ya que la atención se personaliza y se tiene más cuidado al dar el sello de calidad de los diversos servicios que pueda ofrecer al mercado el Centro Medico.

6.5.3. Factibilidad Organizacional

Gran parte del éxito de la propuesta tendrá como actor principal al Recurso Humano, con el mismo no solo se podrá descubrir inexactitudes sino que a la vez se conseguirá perfeccionar en las áreas en las que se esté cumpliendo con eficiencia y eficacia, de esta manera determinar las destrezas y habilidades que posee nuestro Talento Humano, de esta manera, se dará más aceptación a la opinión de los

integrantes de la empresa y conoceremos sus problemas, inquietudes y diferentes necesidades en cada puesto de trabajo, por lo cual se deberá responder a la brevedad, realizando reuniones con el personal mediante capacitaciones, talleres, entre otros.

De esta manera lograremos mejorar la manera en la que nuestros clientes externos nos perciben o distinguen, ya que la atención se personaliza y se tiene más cuidado al dar el sello de calidad de los diversos servicios que pueda ofrecer al mercado el Centro Médico.

6.5.4. Factibilidad Tecnológica

El Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO cuenta con una plataforma tecnológica excelente, está permitirá alcanzar una mejor eficiencia y eficacia al momento de emplear el Cuadro de Mando Integral.

6.5.5. Factibilidad Económico - Financiero

Es factible desde este ámbito debido a que se recuperaran dichos valores por el incremento de clientes, el mismo se notara en un incremento en el flujo de efectivo del Centro Médico.

6.5.6. Factibilidad Legal

El desarrollo de la propuesta no infringe ninguna ley, de lo contrario, la misma se encuentra amparada en la Ley y la presente hace que sea viable.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Planeación Estratégica

Según (Amaru, 2009, pág. 183): *“La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.”* El plan estratégico se puede

decir que es un documento básicamente conceptual que articula a dónde quiere llegar la empresa y establece la dirección que la misma va a tomar.

El Cuadro de Mando Integral es apreciado como un sistema de administración que evalúa las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. La empresa es vista desde cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, del cliente y aprendizaje y crecimiento.

- Perspectiva de los Procesos Internos: ¿En qué procesos conseguiremos la excelencia?
- Perspectiva Financiera: ¿Cómo son nuestros Resultados Financieros?
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo podemos optimizar los Recursos Humanos y las tecnologías de la información para implantar valor?
- Perspectiva del Cliente: ¿Cómo nos perciben nuestros clientes?

“Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.” (Niven, 2003, pág. 35)

El Cuadro de Mando Integral es una gran herramienta gerencial, la misma ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos mediante estrategias idóneas a la situación en la que se maneja la Institución, es muy importante porque ayuda a detectar los problemas que influyen en el buen funcionamiento de la organización.

“El cuadro de mando proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales (ver figura 12.1).

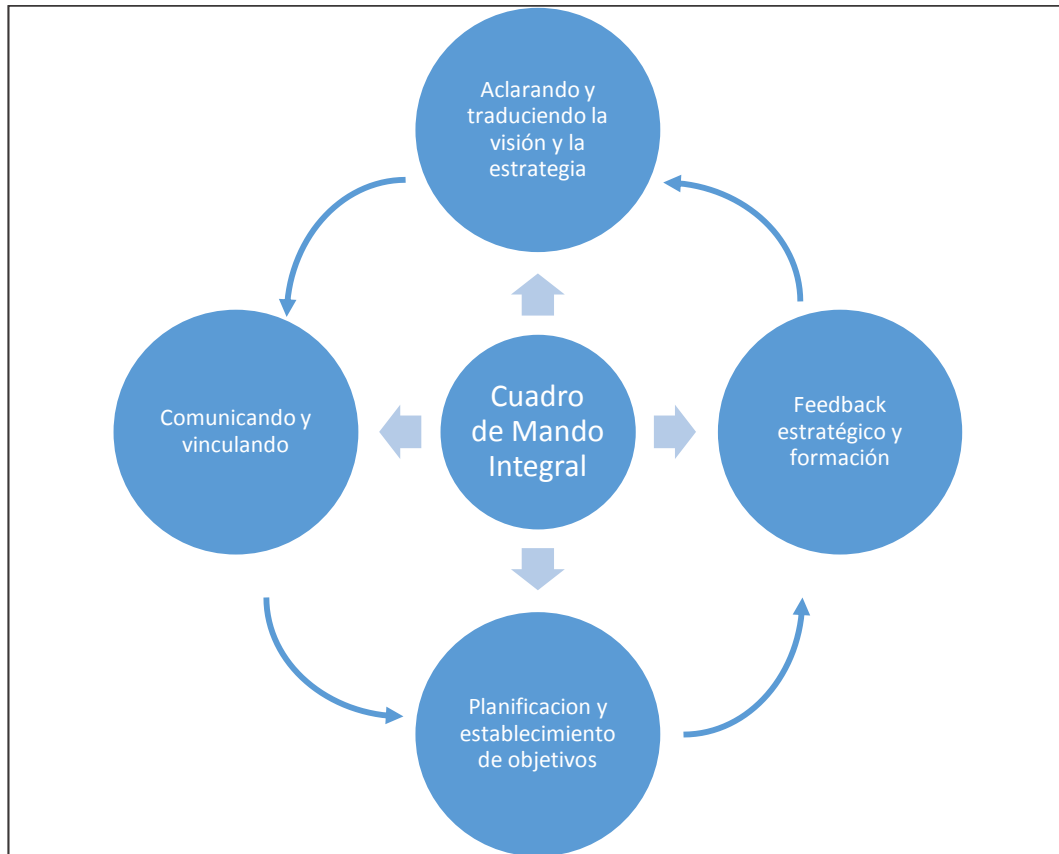


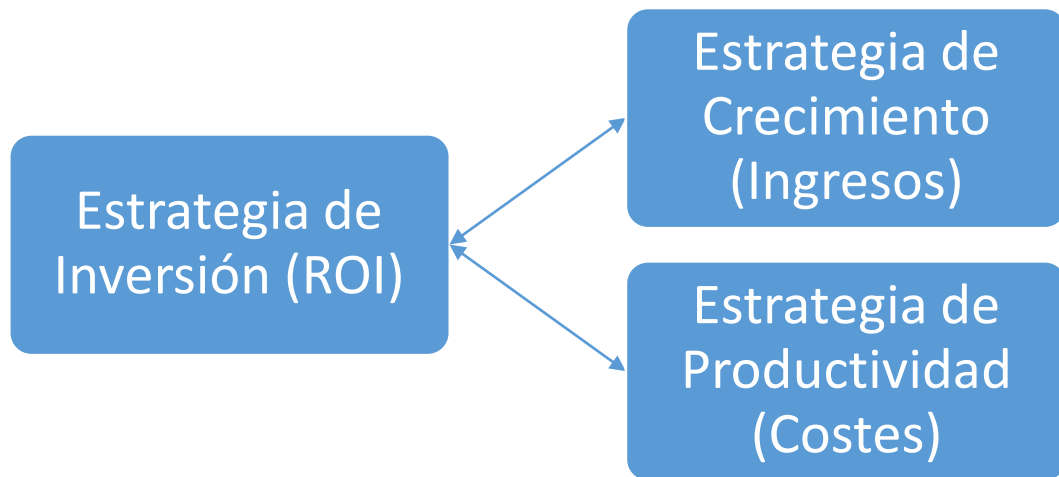
Figura 12.1. La utilización del Cuadro de Mando Integral como una estructura estratégica para la acción.” (Kaplan & Norton, 2000, págs. 284-285)

El CMI se maneja en cuatro perspectivas esenciales que son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, esto permite evaluar a la empresa tanto de un ambiente interno como externo, analizando todas las posibles alternativas de cambio y la manera de adaptarse a esas circunstancias.

Perspectiva Financiera

Durante el diseño de la Perspectiva Financiera en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO se debe tener en cuenta algunos parámetros tales como:

- Incremento de ingresos y de clientes también denominados cartera
- Optimización de Costes y Mejora de Productividad
- Nuevas Inversiones.



Aumento de ingresos y de Clientes.- Mediante la implementación del Cuando de Mando Integral distinguiremos un aumento de nuestros ingresos, dado que manejaremos una tasa de crecimiento de ventas por segmentos, que en el caso del Centro Médico se encuentra dividido en diferentes segmentos socio cultural ya que las personas que van a solicitar los servicios tienen diferentes estilos de vida, culturas, religiones, entre otros.

6.7. METODOLOGÍA

Cada meta que se plantee requiere una definición del plazo límite para establecer el tiempo en el que debe ser alcanzada.

A los indicadores se les tiene que otorgar un puntaje para poder medir si se cumple o no con las estrategias planteadas, al mismo tiempo se puede minimizar o maximizar según sean las circunstancias. En el CMI exige que cada unidad tenga una meta, esta da forma los niveles que dividen a la dimensión grafica en partes por las cuales navega el dato real, estos niveles dividen el grafico en colores como las luces de tránsito.

Si supera la meta propuesta --> Verde, es decir que el Centro Médico está marchando de acuerdo a lo planeado.

Si se encuentra entre la meta y el nivel de alerta --→ Amarillo, lo cual da a entender que la institución se está desviando de los objetivos.

Debajo de la alerta --→ Rojo, es decir que la organización no cumplió con la meta trazada.

De una manera representativa:

Meta	→	Verde	●	Exitoso
Precaución	→	Amarillo	●	Estándar
Peligro	→	Rojo	●	A mejorar

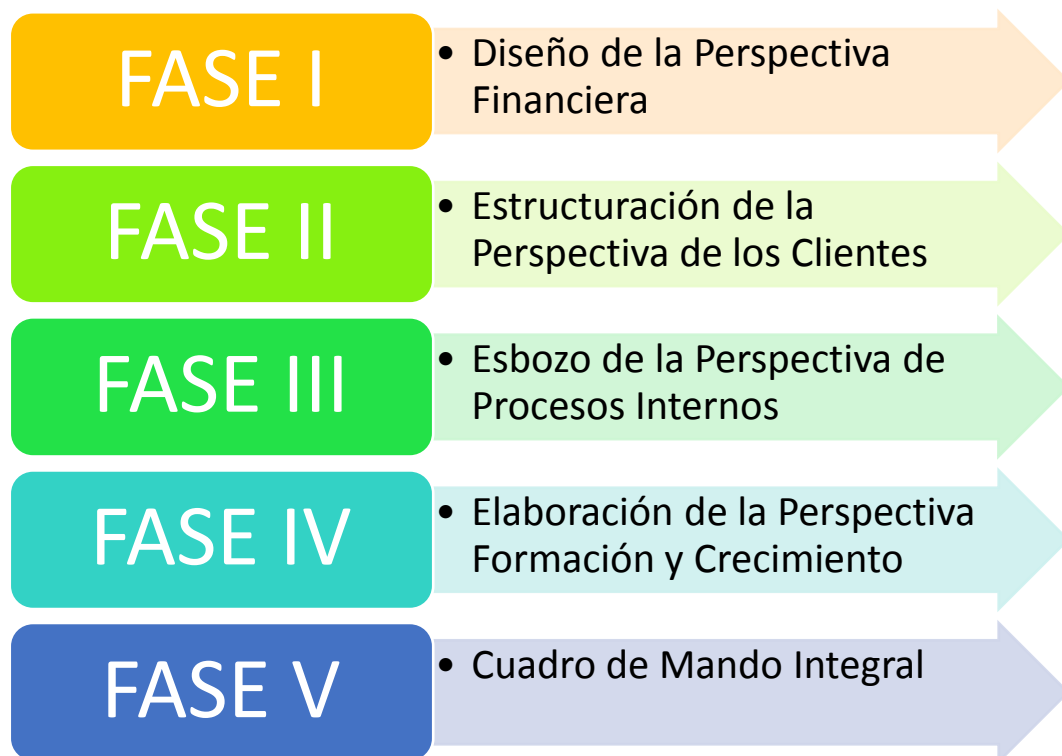


Figura 6.1. Fases
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

FASE I: Diseño de la Perspectiva Financiera procurando el aumento de Cartera, mejorando la productividad y Realizando nuevas inversiones en el Centro Médico

Tabla 6.3.




PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	MEDIDAS
Incrementar margen de utilidad	Flujo de Caja
Incrementar las ventas	Crecimiento en ventas
Progresar en el mercado	Incremento de participación en el mercado

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)



Figura 6.2. Perspectiva Financiera
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 1. Incrementar el margen de utilidad en un 5% el periodo en comparación con años anteriores

Indicador	Escala de cumplimiento	
<i>Porcentaje de aumento del margen neto</i>	>= 5%	
	Entre 3 y 4,99%	
	<3%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Optimizar recursos</i>	Una vez al mes	Administrador	Víctor Quevedo	Revisar KARDEX
<i>Optimizar mano de obra</i>	Una vez al mes	Administrador	Víctor Quevedo	Revisar las hojas de control de asistencia
<i>Implementar maquinaria sofisticada</i>	Anual	Gerencia	Norma Orbea	Proformas de maquinaria

Tabla 6.4 Objetivo 1
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 2. Incrementar las ventas en 10% en comparación con años anteriores







	<i>Indicador</i>	Escala de cumplimiento		
		>= 10%	Entre 5 y 9,99%	<5%
	<i>Porcentaje de incremento de participación en el mercado</i>			
Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Aumento de publicidad</i>	Todo el año	Administrador	Víctor Quevedo	Validar Facturas
<i>Renovación de la imagen</i>	Semestral	Gerencia	Norma Orbea	Revisar la planificación de renovación de imagen
<i>Implementar promociones</i>	Trimestral	Gerencia	Norma Orbea	Validar el programa de promociones
<i>Introducir mejoras en los servicios</i>	Semestral	Gerencia	Norma Orbea	Validar el plan de mejoras

Tabla 6.5. Objetivo 2
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 3. Progresar en el Mercado en un 5% en comparación con años anteriores

<i>Indicador</i>	Escala de cumplimiento	
<i>Porcentaje de aumento de ventas totales</i>	>= 5%	
	Entre 5 y 9,99%	
	<5%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Incremento de publicidad</i>	Todo el año	Administrador	Víctor Quevedo	Validar Facturas
<i>Implementar nuevos servicios</i>	Semestral	Gerencia	Norma Orbea	Revisar la planificación estratégica
<i>Formar convenios con instituciones</i>	Trimestral	Gerencia	Norma Orbea	Validar el plan de mejoras

Tabla 6.6 Objetivo 3
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

FASE II: Estructuración de la Perspectiva de los Clientes plasmando liderazgo en servicio e intimidad con la clientela

TABLA 6.7




PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	
OBJETIVOS	MEDIDAS
Innovar	Porcentaje de ventas provenientes de nuevos servicios
Satisfacer y fidelizar	Tiempo de espera para recibir el servicio
Crear sociedades estratégicas	Porcentaje de aumento de base de clientes

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)



Figura 6.3. Perspectiva del Cliente
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 4. Innovar en nuevos servicios en un 15% en comparación con años anteriores




Indicador	Escala de cumplimiento	
<i>Porcentaje de ventas provenientes de nuevos servicios</i>	>= 15%	
	Entre 8 y 14,99%	
	<8%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Participar en misiones solidarias</i>	Semestral	Gerencia	Norma Orbea	Revisar plan de salud
<i>Participar en patrocinios</i>	Semestral	Gerencia	Norma Orbea	Validar invitación a patrocinios
<i>Ofrecer un servicio de características únicas</i>	Semestral	Administrador	Víctor Quevedo	Evaluar nivel de satisfacción del cliente

Tabla 6.8 Objetivo 4
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 5. Satisfacer y fidelizar a los clientes en un 5% en relación con años anteriores




Indicador Escala de cumplimiento

<i>Tiempo de espera para recibir el servicio</i>	>= 5%	
	Entre 3 y 4,99%	
	< 3%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Diseño de nuevos productos</i>	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	Revisar planificación estratégica
<i>Realizar promociones</i>	Cada 2 meses	Administrador	Víctor Quevedo	Validar el programa de promociones
<i>Entregar servicio de calidad</i>	Todo el año	Administrador	Víctor Quevedo	Revisar incremento de clientes Evaluar con los clientes el servicio proporcionado
<i>Estrechar un vínculo afectivo</i>	Todo el año	Gerencia	Norma Orbea	Evaluar el seguimiento a clientes Revisar el número de clientes fidelizados

Tabla 6.9 Objetivo 5
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 6. Crear sociedades estratégicas con nuevos posibles clientes en un 5% en comparación con años anteriores

<i>Indicador</i>	Escala de cumplimiento	
<i>Porcentaje de aumento de base de clientes</i>	>= 5%	
	Entre 3 y 4,99%	
	< 3%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Ejecutar un plan de acción</i>	Semestral	Administrador	Víctor Quevedo	Evaluar el plan de acción
<i>Desarrollo de folletos</i>	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	Revisar folletos a ser expendidos
<i>Promover en base a publicidad</i>	Cada mes	Gerencia	Norma Orbea	Revisar facturas de pago de publicidad
<i>Conversar con los clientes potenciales</i>	Semestral	Gerencia	Norma Orbea	Verificar la visita al cliente mediante constatación telefónica

Tabla 6.10 Objetivo 6
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

FASE III: Esbozo de la Perspectiva de Procesos Internos manifestado en el liderazgo en costes y diferenciación.

TABLA 6.11




PERSPECTIVA INTERNA	
OBJETIVOS	MEDIDAS
Obtener capacidad Técnica	Resultados propios Vs. Competencia
Alcanzar excelencia en el servicio	Personal especializado que garantiza los resultados
Establecer productividad	Eficiencia de los equipos Garantía de los resultados
Introducir nuevos servicios	Introducción de nuevos equipos para innovar en los servicios ofrecidos

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)



Figura 6.4. Perspectiva de Procesos Internos
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 7. Obtener Capacidad Técnica en un 15% para el presente año.




Indicador	Escala de cumplimiento	
<i>Resultados propios Vs. Competencia</i>	>= 15%	
	Entre 8 y 14,99%	
	< 8%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Formar área de post-venta</i>	Septiembre 2015	Gerencia	Norma Orbea	Revisar la planificación para creación del área
<i>Implementar el servicio de reclamos</i>	Septiembre 2015	Gerencia	Norma Orbea	Evaluar la necesidad del servicio
<i>Implementar el servicio de seguimiento a los clientes</i>	Septiembre 2015	Gerencia	Norma Orbea	Validar las encuestas Analizar la necesidad del servicio con los clientes

Tabla 6.12 Objetivo 7
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 8. Alcanzar Excelencia en el servicio en un 10% en relación a años anteriores




Indicador Escala de cumplimiento

<i>Porcentaje de disminución de reclamos</i>	>= 10%	
	Entre 5 y 9,99%	
	<5%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Implementar sección de control de calidad en todos los servicios</i>	Todo el año	Administrador	Víctor Quevedo	Evaluar planificación de creación de sección de control interno
<i>Especificar las necesidades</i>	Semestral	Administrador	Víctor Quevedo	Validar encuestas de preferencias
<i>Determinar la base, tamaño y frecuencia del muestreo</i>	Septiembre 2015	Administrador	Víctor Quevedo	Validar cálculo para determinar la muestra
<i>Determinación de límites tentativos de control</i>	Septiembre 2015	Administrador	Víctor Quevedo	Revisar sugerencias de clientes

Tabla 6.13 Objetivo 8
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 9 Introducir de nuevos equipos para innovar en los servicios ofrecidos en un 15% en relación a otros años

Indicador	Escala de cumplimiento	
<i>Porcentaje de incremento de ventas</i>	>= 15%	
	Entre 5 y 14,99%	
	< 5%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Conocer nuestros servicios y su nicho de mercado</i>	Todo el año	Gerencia	Norma Orbea	Evaluar el incremento de clientes
<i>Entender las necesidades del cliente</i>	Todo el año	Administrador	Víctor Quevedo	Evaluar las encuestas a clientes
<i>Definir una propuesta de valor</i>	Trimestral	Gerencia	Norma Orbea	Analizar si es aplicable la propuesta de valor

Tabla 6.14 Objetivo 9
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 10. Establecer la eficiencia de los equipos y garantía de los resultados en un 10% en relación a años anteriores

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Indicador		Escala de cumplimiento		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre			
<p><i>Elaborar plantilla con información de ventas</i></p> <p><i>Elaborar planilla con información del estado de equipos</i></p> <p><i>Elaborar plantilla con información de la institución</i></p> <p><i>Diseñar una página web de fácil utilización</i></p>	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	>= 10%		Evaluar plantilla de información de ventas
	Septiembre 2015	Administrador	Víctor Quevedo	Entre 5 y 9,99%		Evaluar planilla de información del estado de equipos
	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	<5%		Evaluar plantilla con información de la Institución Revisar KARDEX
	Septiembre 2015	Administrador	Víctor Quevedo			Revisar la página web Analizar el grado de dificultad de la página

Tabla 6.15 Objetivo 10
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

FASE IV: Elaboración de la Perspectiva Formación y Crecimiento tomando en cuenta características como: el tecnológico, alianzas estratégicas y la competencia

TABLA 6.16

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	
OBJETIVO	MEDIDAS
Obtener efectividad al personal	Ingresos por sección de servicios
Mejorar el ambiente de trabajo	Satisfacción del empleado
Desarrollar las competencias	Competencias para servicio oportuno

Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

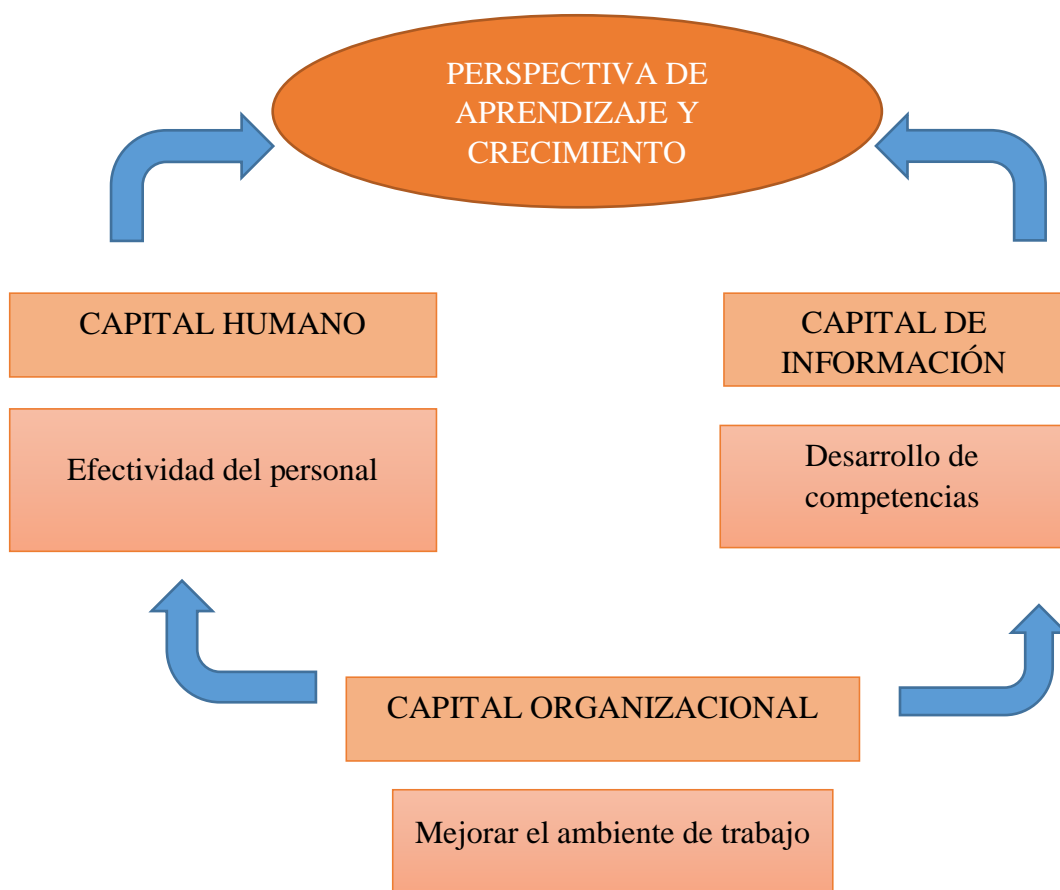





Figura 6.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)




Objetivo 11. Obtener efectividad del personal en un 10% en relación con años anteriores

	Indicador Escala de cumplimiento	
<i>Ingresos por sección de servicios</i>	>= 10%	
	Entre 5 y 9,99%	
	<5%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Realizar encuestas a los clientes sobre calidad del servicio</i>	Semestral	Recepcionista	Jackeline Ruales	Revisar resultados de las encuestas
<i>Seleccionar personal capacitado</i>	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	Evaluar curriculum vitae Analizar estudio realizado a la competencia
<i>Analizar nuevas formas de efectivizar el servicio</i>	Semestral	Administrador	Víctor Quevedo	Analizar los diferentes planes de servicio

Tabla 6.17 Objetivo 11
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 12. Desarrollar las competencias en un 10% en relación con años anteriores




Indicador	Escala de cumplimiento	
<i>Porcentaje de incremento de clientes</i>	>= 10%	
	Entre 5 y 9,99%	
	<5%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Implementar la comunicación entre las áreas de trabajo para mejorar el servicio</i>	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	Analizar los resultados por áreas de su efectividad
<i>Impulsar la aplicación del orgánico estructural y funcional</i>	Trimestral	Administrador	Víctor Quevedo	Evaluar si las funciones están correctamente distribuidas
<i>Desarrollo de políticas claras con respecto al personal</i>	Septiembre 2015	Gerencia	Norma Orbea	Analizar plan de acción para desarrollo de políticas

Tabla 6.18 Objetivo 12
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

Objetivo 13. Mejorar el ambiente de trabajo en un 5% en relación con años anteriores

Indicador Escala de cumplimiento

<i>Porcentaje satisfacción del empleado</i>	>= 5%	
	Entre 3 y 4,99%	
	< 3%	

Acciones	Fecha/Cumplimiento	Responsable		Política de Evaluación
		Cargo	Nombre	
<i>Desarrollar un programa de participación de los empleados a través de sugerencias</i>	Todo el año	Gerencia	Norma Orbea	Evaluar el programa de participación Analizar las sugerencias
<i>Desarrollar un programa de capacitaciones</i>	Trimestral	Gerencia	Norma Orbea	Analizar programa de capacitaciones Evaluar el desempeño de los trabajadores
<i>Implementar un programa de dirección por objetivos</i>	Septiembre 2015	Gerencia	Norma Orbea	Evaluar en base al cumplimiento de objetivos

Tabla 6.19 Objetivo 13
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

FASE V: Diseño del Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS	INDICADORES	DETALLE
<i>Incrementar el margen de utilidad en un 5% el periodo en comparación con años anteriores</i>	Porcentaje de aumento del margen neto	Incremento en un porcentaje del margen neto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenía al inicio de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen neto durante un periodo entre el margen neto inicial, expresado el valor en porcentaje.
<i>Incrementar las ventas en 10% en comparación con años anteriores</i>	Porcentaje de aumento de ventas totales	Aumento en un porcentaje del margen bruto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenían los inicios de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen bruto de ventas durante un periodo entre el margen bruto de ventas inicial, expresado el valor en porcentaje.
<i>Progresar en el Mercado en un 5% en comparación con años anteriores</i>	Porcentaje de aumento de ventas totales	Incremento en un porcentaje del margen bruto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenían los inicios de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen bruto de ventas durante un periodo entre el margen bruto de ventas inicial, expresado el valor en porcentaje
<i>Innovar en nuevos servicios 15% en comparación con años anteriores</i>	Porcentajes de ventas provenientes de nuevos servicios	Incremento en un porcentaje del margen bruto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenían los inicios de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen bruto de ventas durante un periodo entre el margen bruto de ventas inicial, expresado el valor en porcentaje

<i>Satisfacer y fidelizar a los clientes en un 5% en relación con años anteriores</i>	Tiempo de espera para recibir el servicio	Es el porcentaje de clientes que reinciden en la recepción del servicio del Centro Médico en un periodo establecido, se realizara una bitácora de tiempo de espera de los pacientes para recibir el servicio.
<i>Crear sociedades estratégicas en un 5% en comparación con años anteriores</i>	Porcentaje de aumento de base de clientes	Estará representado por la variación de la cantidad de clientes al cabo de un periodo de implementación del Balanced Scorecard dividido entre la base de datos de clientes que se tenían al inicio de este periodo.
<i>Implementar Capacidad Técnica en un 15% para el presente año.</i>	Resultados propios Vs. Competencia	El porcentaje será resultado de dividir la cantidad de personas que tienen conocimiento de la existencia del Centro Médico el total de la muestra encuestada durante un periodo determinado.
<i>Alcanzar Excelencia en el servicio en un 10% en relación a años anteriores</i>	Porcentaje de disminución de reclamos	Esta información será obtenida de dividir la variación de quejas del servicio entre la cantidad de servicios ofrecidos es este periodo. Para obtener cantidades se requerirá del apoyo del encargado de realizar la separación de citas.
<i>Introducir de nuevos equipos para innovar en los servicios ofrecidos en un 15% en relación a otros años</i>	Porcentaje de incremento de ventas	Incremento en un porcentaje del margen bruto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenían los inicios de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen bruto de ventas durante un periodo entre el margen bruto de ventas inicial, expresado el valor en porcentaje
<i>Establecer eficiencia de los equipos y garantía de los resultados en un 10% en relación a años anteriores</i>	Porcentaje de reportes elaborados con sistemas informáticos	Para determinar este porcentaje se tendrá en cuenta que el diseño equivaldrá al porcentaje de avance y el ingreso de la totalidad de la información del avance. En base a estas equivalencias se obtendrá el porcentaje de avance de la elaboración de base de datos.

<i>Obtener efectividad del personal en un 10% en relación con años anteriores</i>	Ingresos por sección de servicios	Resulta de contabilizar las ideas novedosas propuestas por los trabajadores para cumplir los objetivos. Para ello primero se realizara un análisis con la finalidad de determinar si en realidad la idea propuesta servirá para el cumplimiento del objetivo, solo si la idea se puede utilizar satisfactoriamente para cumplir los objetivos.
<i>Desarrollar las competencias en un 10% en relación con años anteriores</i>	Porcentaje de incremento de clientes	Es la cantidad posible de clientes identificados durante un lapso de tiempo, para ello se necesitara realizar un levantamiento de información a través de encuestas a clientes del Centro Médico.
<i>Mejorar el ambiente de trabajo en un 5% en relación con años anteriores</i>	Porcentaje satisfacción del empleado	Este indicador esta netamente basado en el desempeño del personal ante las responsabilidades asumidas, para el cumplimiento de iniciativas y objetivos. El porcentaje del avance de metas asignadas se obtendrá dividiendo la cantidad de trabajadores que cumplen con sus metas entre el total de estos.
<i>Implementar capacitaciones para promover la creatividad en un 15% en relación con años anteriores</i>	Porcentaje de ideas innovadoras aplicables	Resulta de contabilizar las ideas novedosas propuestas por los trabajadores para cumplir los objetivos. Para ello primero se realizara un análisis con la finalidad de determinar si en realidad la idea propuesta servirá para el cumplimiento del objetivo, solo si la idea se puede utilizar satisfactoriamente para cumplir los objetivos.

Cuadro 6.1. Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

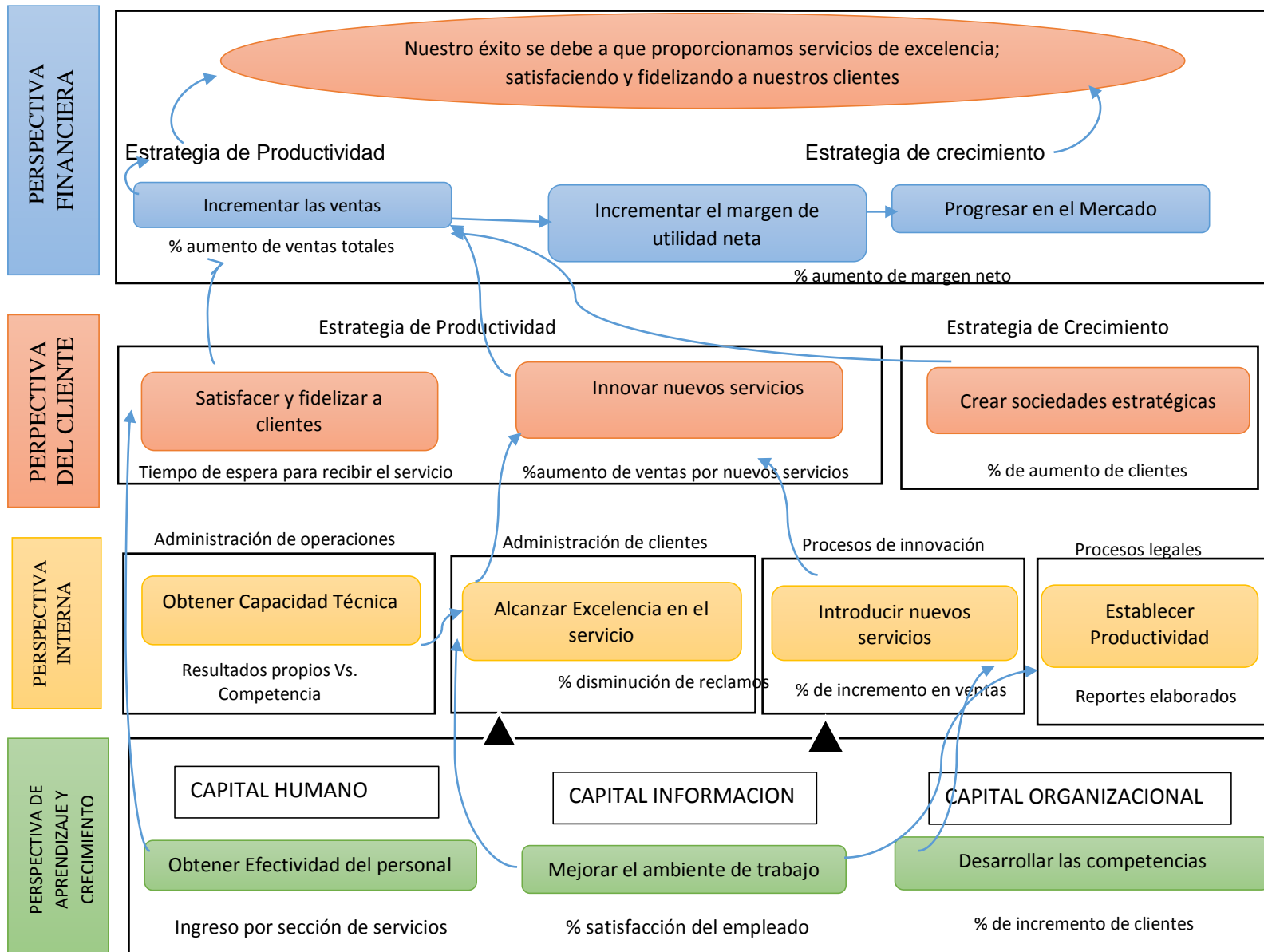


Figura 6.6. Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

6.8. Administración de la propuesta

La unidad operativa que se encargue de la administración de la propuesta será la Gerencia, quien es el responsable de su implementación y su posterior seguimiento.

Dicha responsabilidad se basa en asegurarse del desempeño de las estrategias y si se están alcanzando los objetivos en el tiempo determinado para su logro; por otra parte la administración deberá asegurarse que el personal este desarrollando las actividades necesarias para alcanzar las metas por departamentos y la consecución de las mismas.

6.9. Previsión de la evaluación

La fase de evaluación de la propuesta estará determinada por las siguientes etapas:

Preguntas Básicas	Explicación
¿Qué evaluar?	Con la presente propuesta se pretende evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos
¿Por qué evaluar?	Es necesario evaluar debido a que se han encontrado falencias en la planificación estratégica del Centro Médico.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados
¿Quién evalúa?	La Gerencia, administración y empleados
¿Bajo qué criterios?	En base al Cuadro de Mando Integral
¿Con que evaluar?	Encuestas
¿Cuándo evaluar?	Anualmente

Tabla 6.20 Previsión de la evaluación
Elaborado por: Altamirano, C. (2015)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T., Arras, A., Denogean, F., & Moreno, S. (Enero-Junio de 2012). La Técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 30. Obtenido de http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/120501/2/13.La_Administracin_Estrat%C3%A9gica_Rev2.pdf
- Aguirre, C. (s.f.). *Auditoría. Conceptos Básicos*. Obtenido de <http://galeon.com/controlfiscal/GUIA1conceptos.pdf>
- Altair. (s.f.). El Cuadro de Mando Integral. *Eco3 Colecciones*, 13. Obtenido de http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México: Pearson Educación de México.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ayala, S. (Julio-Diciembre de 2011). Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Administracion_Estrategica.pdf
- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de Control: Organizando información para crear valor*. Córdoba: MACCHI GRUPO EDITOR S.S.
- Bárbaro, J., & Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*(1), 35-47. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1790/179018530003.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw Hill.
- Baye, M. R. (2006). *Economía de Empresa y Estrategia Empresarial*. España: McGraw Hill.
- Beltrán, J. (s.f.). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad* (Segunda Edición ed.). 3R Editores. Obtenido de <http://fcp.uncu.edu.ar/claroline/backends/download.php?url=L1VOSURBRF81LV9TSVNURU1BU19ERV9JTkZPUk1BQ0IPTi9CZWx0cmFuX0phcmFtaWxsby5JbmcR pY2Fkb3Jlc19kZV9HZXN0aW9uLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=SCG>

- Beltrán, M., Pérez, O., & Vergara, A. (2004). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Boada, J., & Gill, C. (2009). Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedentes del Balanced Scorecard. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 123-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316498003.pdf>
- Cabero, J., & Hernández, J. (1995). *Utilizando al video para aprender*. Sevilla: Editorial Kronos.
- Carranza, C. N. (05 de 11 de 2014). *Los imprevistos y su insidencia en los estados financieros cooperativa Urdesa*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos92/imprevistos-y-su-insidencia-estados-financieros/imprevistos-y-su-insidencia-estados-financieros2.shtml>
- Conceptos basicos de Metodologia de Investigacion*. (05 de 11 de 2014). Obtenido de http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html
- Córdova, L. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pimes peruanas. *Ingeniería Industrial*(26), 85-97. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337428492005.pdf>
- Correa, J., & Anaya, J. (1999). *Auditoría de Gestión*. Manizae: Federación de Contadores Públicos de Colombia. Obtenido de <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>
- Culqui, D. (2012). *Diseño del Cuadro de Mando Integralo para mejorar la gestion administrativa de la Empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: International Thomson .
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Estadísticos de asociación entre variables*. (05 de 11 de 2014). Obtenido de http://ocw.uv.es/ciencias-de-la-salud/pruebas-1/1-3/t_08-1.pdf
- Fernández, A. (2004). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fernández, A. (10 de Julio de 2015). Obtenido de http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- Finali, A., & Chacín, L. (Enero.Abril de 2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estao Zullia. *Telos*, 16(1), 46-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316498003.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Prentice Hall.

- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica*. México: Alfaomega .
- Galvis, O., & Herrera, L. (2006). El deber ser de la auditoria. *Estudios Gerenciales*(98), 92. Obtenido de file:///C:/Users/CRISS/Downloads/El%20deber%20ser%20de%20la%20auditor%20C3%ADa.pdf
- García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Gómez, L., & Balkin, D. (2002). *Administración*. España: McGraw.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*.
- Hernandez, F. &. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico : Mc Graw - Hill.
- Herrera E, L., Medina L, A., & Naranjo López, G. O. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito.
- Hill , C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Horváth; Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ibáñez, N., Castillo , R., Núñez, A., & Chávez , Z. (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evaluación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. *Negotium*, 6(16), 136-172. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78216323007.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.
- La División de ADAR. (s.f.). *Manual de Auditoría de Gestión*. Tribunal de Cuentas Europeo. Obtenido de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *PSICOLOGIA INDUSTRIAL*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Lema, S. P. (2012). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa Aerollantas de la ciudad de Ambato. Tesis inédita*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- López, A. (2007). *La Innovación de las personas como Objetivo de Coaching*.
- López, A. (2008). *Diseño y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. Tesis inédita*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI).
- Master de Desarrollo Local. (22 de Enero de 2010). *cajAstur*. Obtenido de http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf
- Menzel, R. (2014). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Administración Municipal de la Comuna de Recoleta*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas .

- Metodología de la Investigación*. (24 de 11 de 2014). Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CFMQFjAI&url=https%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F7228%2F7%2FCAPITULO%2520III%2520-%2520METODOLOGIA%2520DE%2520INVESTIGACION.doc&ei=JvxzVKrbN>
- Mokate, K. (1999). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad*. Naciones Unidas. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Mora, D. I. (2006). *Metodología de la investigación científica*. 159.
- Mosquera, I. (2011). *La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la Empresa MASTERCOR de la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Niven, P. R. (2000). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Norton, D. (2012). Optimiza la eficiencia de tu empresa. *Harvard Business Review*.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Romanyà-Valls, S.A.
- O'Kean, J. M. (2000). *Economía para Negocios*.
- Paradigma Crítico Propositivo*. (25 de 01 de 2014). Obtenido de Club de Ensayos: <http://www.clubensayos.com/Negocios/Paradigma-Critico-Propositivo/1402601.html>
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rampersad, H. K. (2003). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. España: Mc GrawHill.
- Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. España: Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México, México: Pearson Educación de México.
- Saavedra, J. (Junio de 2005). *Administración Estratégica: Evolución y Tendencias. Economía y Administración, 64*. Obtenido de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Scitovsky, T. (1967). *Bienestar y Competencia*.

Silva, D. (s.f.). *Teoría de Indicadores de Gestión y su aplicación práctica*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

Sinnexus Business intelligence Informatica estrategica. (2012). *Plan Estrategico*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx.

Villacrés, M. (2014). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la Dirección Provincial de Educación Hispana del Napo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Zea, F. L. (1988). *Métodos y Técnicas de Investigación Científica*.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento del personal sobre la Gestión Administrativa en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO.

Instrucciones: Lea detenidamente el texto de cada pregunta. Marque con una X la opción que usted considere. Si alguna pregunta cree que no es clara, por favor solicite ayuda

Variable Independiente.- “Cuadro de Mando Integral”

Perspectiva Financiera

1. ¿El sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos?

SI () NO ()

2. ¿Piensa que el control interno diligente salvaguarda los recursos financieros de la organización?

SI () NO ()

Perspectiva del Cliente

3. ¿Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes del Ministerio de Salud?

SI () NO ()

4. ¿Considera usted que las estrategias aplicadas por el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO están centradas en la conquista de mercado?

SI () NO ()

5. ¿Considera usted que los actuales procesos que se ejecutan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten una adecuada atención al público?

SI () NO ()

Perspectiva de Procesos Internos

6. ¿Se cuenta con una estrategia suficientemente desarrollada?

SI () NO ()

7. ¿Considera usted oportuno que en la organización se manejen indicadores de medición del desempeño?

SI () NO ()

8. ¿Cree usted que conoce puntualmente las ocupaciones que debe realizar para garantizar un trabajo eficiente?

SI () NO ()

9. ¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO?

SI () NO ()

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

10. ¿La organización utiliza indicadores de medición para valorar los niveles de la institución?

SI () NO ()

11. ¿Cree usted que las actividades y procesos que se realizan en el Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO permiten el logro de los objetivos institucionales?

SI () NO ()

12. ¿Conoce usted que es el Cuadro de Mando Integral?

SI () NO ()

13. ¿Considera usted que la actual estructura organizacional del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales

SI () NO ()

Variable Dependiente.- “Eficiencia y Eficacia de Recursos”

Calidad

14. ¿Existe calidad en el servicio?

SI () NO ()

15. ¿Existe calidad en el entorno laboral?

SI () NO ()

16. ¿Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los empleados?

SI () NO ()

17. ¿Está usted satisfecho con el manejo del talento humano del Centro Médico LASER DIAGNÓSTICO?

SI () NO ()

Número de Reclamos Recibidos

18. ¿Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza?

SI () NO ()

19. ¿Cree usted que un constante control proveerá eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente?

SI () NO ()

20. ¿Considera usted que el Centro Médico ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras para mejorar la eficiencia y eficacia?

SI () NO ()

21. ¿Ha existido quejas de los clientes con respecto a los servicios que proporciona la empresa?

SI ()

NO ()

Gasto Total

22. ¿Actualmente existe lineamientos que implanten los pasos para llevar a cabo una administración transparente?

SI ()

NO ()

23. ¿Conoce usted si el Centro Médico maneja alianzas estratégicas para mejorar la eficacia de los servicios?

SI ()

NO ()

24. ¿Cree usted que las estrategias del Centro Médico orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN