



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

---

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CLÍNICA “SARAGURO”, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, DURANTE EL PERIODO 2010”**

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

**AUTORA:**

Magdalena Quizhpe Vacacela

**DIRECTOR:**

Eco. Ángel Muñoz Guamán

Loja – Ecuador  
2010



Economista

Ángel Muñoz Guamán

**DOCENTE UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**CERTIFICA:**

*Que he dirigido y revisado el trabajo de investigación de la presente tesis, previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, el mismo que se titula **"DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CLÍNICA "SARAGURO" DE LA CIUDAD DE SARAGURO PERIODO 2010"**, autorizando por lo tanto su presentación, aprobación y sustentación correspondiente.*

Eco. Ángel Muñoz Guamán

**DIRECTOR**





### **AUTORÍA**

Las ideas, opiniones y resultados que se exponen en el presente Proyecto de Fin de Carrera son de absoluta responsabilidad y propiedad de la autora.

*Magdalena Quizhpe Vacacela*



## **CESIÓN DE DERECHOS**

*"Yo Magdalena Quizhpe Vacacela, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (Operativo) de la Universidad".*

.....

*Magdalena Quizhpe*

**C.I: 1104313539**



## DEDICATORIA

*A Dios, creador eterno y guía anegable de mi vida. Con infinito aprecio y cariño a mis padres José Quizhpe y Ana Cecilia Vacacela, quienes con mucho amor y sacrificio me han brindado su incondicional apoyo, su comprensión y sus sabias enseñanzas, para llegar a culminar con éxito mi formación profesional.*

*A mi esposo Manuel Vicente Medina, mis hijos Jhandy Alexander y Kinkia Nayem por ser mi fuente de inspiración, a mis hermanos Pablo, Carmen y Martha, gracias por brindarme su respaldo, confianza y solidaridad no solo en mi formación académica sino en toda mi vida.*

*Finalmente a toda mi familia, mis amig@s y personas cercanas que estuvieron junto a mí para brindarme su ayuda y compartir mis alegrías.*

Magdalena





## AGRADECIMIENTO

*Deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Eco. Ángel Muñoz Guamán, Director de Tesis, quien con su acertada dirección y colaboración contribuyó a la culminación del presente trabajo de Investigación.*

*En especial debo reconocer el apoyo incondicional ofrecido por el Dr. José M. Quizhpe, propietario de la Clínica "Saraguro", y a todo su personal quienes a través de su aporte profesional y ayuda desinteresada, aportaron a la ejecución de esta tesis.*

*De igual manera mi reconocimiento de gratitud a todas las personas e instituciones, que bondadosamente colaboraron y prestaron atención oportuna al desarrollo del presente trabajo.*

*Finalmente mi fraterno agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera particular a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría y a todo su personal docente y administrativo quienes contribuyeron eficientemente durante mi vida académica y ahora en la culminación de esta meta.*

**La autora.**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

Carátula.....	I
Certificación.....	II
Autoría.....	III
Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria.....	V
Índice de Contenidos.....	VII

### CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### Información general de Clínica "Saraguro"

1.1. Descripción de la Clínica.....	1
1.2. Base legal.....	1
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.....	2
1.4. Plan estratégico.....	7
1.4.1 Misión.....	8
1.4.2 Visión .....	8
1.4.3 Valores.....	9
1.4.4 Objetivos.....	9

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### Diagnóstico y Análisis de Mercado

2.1. Planificación.....	10
2.1.1. Estratégica.....	11
2.1.2. Corporativa.....	12
2.1.3. Operativa.....	14



2.2. Indicadores.....	16
2.2.1. Conceptos.....	16
2.2.2. Características.....	17
2.2.3. Importancia.....	17
2.2.4. Clasificación.....	18
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	20
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores.....	21
2.3. Cuadro de mando integral.....	25
2.3.1. Perspectiva financiera.....	26
2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	27
2.3.3. Perspectiva aprendizaje - crecimiento.....	28
2.3.4. Perspectiva cliente.....	29
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES</b>	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	31
3.2. Preparación de indicadores.....	35
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	38
3.4. Análisis e interpretación.....	48
3.5 Informe.....	56
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>



# *CAPITULO I*

## *Antecedentes de la clínica "Saraguro"*



## 1. ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA "SARAGURO"

### 1.1 Descripción de la clínica "Saraguro"

La Clínica "Saraguro" está dedicada a la atención de la mujer en la especialidad Gineco-obstetricia como: en la etapa de gestación, embarazo de alto riesgo, post parto, ligaduras, cesáreas, histerectomías, partos, y además brinda atención de medicina general y cirugías como: Cálculos a la vesícula abierta y laparoscópicas, apendicitis y además la clínica cuenta con Jornadas Médicas mensuales en las especialidades de Oftalmología, Otorrino laringología y cardiología, cuyo principal objetivo de clínica es: mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes y por ende mejorar los servicios que se requiere muy necesarios para el cantón.

**Dirección:** Sucre y Juan Antonio Montesinos.

**Teléfonos:** 2200-430      **Cel.** 087591122

**Director:** Dr. José María Quizhpe Quizhpe

**Correo Electrónico:** [clnicasaraguro@gmail.com](mailto:clnicasaraguro@gmail.com)

### 1.2 Base legal

La Clínica "Saraguro" constituye un establecimiento de carácter privado que inicia su funcionamiento en Mayo del 2008. Su constitución se establece luego de reunir todos los requisitos legales pertinentes y las condiciones reglamentarias que establece el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Con el permiso certificado, bajo las normas y con la responsabilidad profesional de su Director y propietario de este centro de salud, la Clínica "Saraguro", brindará sus servicios las 24 horas del día en forma ininterrumpida, todos los días del año.

Para la formación funcional de hospitales, clínicas o establecimientos de salud privadas de acuerdo al Ministerio de Salud Pública, Dirección

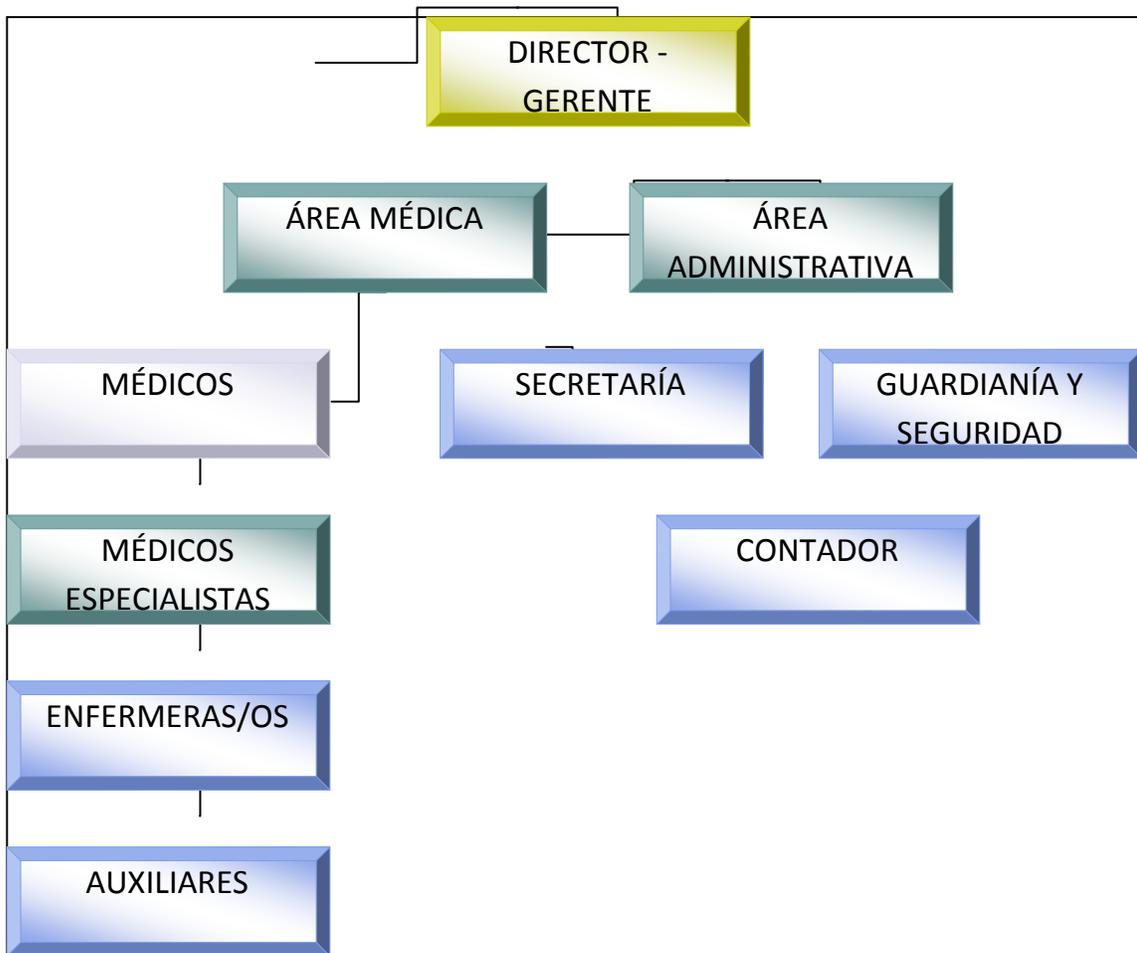


Provincial de Salud de Loja, Departamento de Control Sanitario, se debe tener en cuenta reglamentos, normas y procedimientos.

### 1.3 Organigrama y/o mapa de procesos

La Clínica "Saraguro", se organiza en base a la división de trabajo y asignación de funciones y responsabilidades, respetando la jerarquía de las diferentes instancias que la conforman.

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Clínica "Saraguro"  
Elaborado por: La autora



Este tipo de enfoque, esquematiza las unidades de la empresa, los nexos de autoridad, coordinación y comunicación

### 1.3.1 Funciones<sup>1</sup>

**Título del puesto:**

**GERENTE-ADMINISTRADOR**

**Naturaleza del trabajo**

Toma de decisiones sobre políticas y reglamentos generales. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Clínica a fin de cumplir los objetivos propuestos.

**Funciones**

- Elaborar y ejecutar estrategias de promoción y publicidad de la Clínica.
- Analizar las políticas de venta de los servicios.
- Responder por la correcta administración de los activos de la Clínica.
- Realizar la administración y control del Recurso Humano de la Clínica.
- Actualizarse en nuevas disposiciones legales sobre los derechos y obligaciones del trabajador.
- Establecer las políticas administrativas y de ventas para lograr las metas previstas de la Clínica.
- Realizar los pagos que corresponden legalmente a las obligaciones de la Clínica.
- Aprobar las cuentas que presente el contador.
- Resolver sobre la forma de pago a cada uno de los empleados.
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato que se realiza a enfermeras/os. Médicos, auxiliares.

---

<sup>1</sup> Clínica Saraguro



**Título del cargo:**

**MÉDICOS ESPECIALISTAS Y ENFERMERAS/OS**

**Naturaleza del trabajo**

Los Médicos especialistas enfermeras/os son las personas encargadas de garantizar el óptimo rendimiento y atención que se les brida a cada uno de los pacientes. De manera que cada uno de los elementos que están elaborando genere la mayor confiabilidad, respeto y rentabilidad.

**Funciones**

- Planificar
- Supervisar, controlar y asesorar al paciente.
- Brindar una atención confiable a cada uno de los pacientes
- Ser discretos al momento de realizar la atención al paciente para brindar confianza
- Registrar y realizar fichas clínicas por cada uno de los pacientes.
- Emitir reportes del estado de los equipos.
- Llevar registro de la entrada y salida de medicamentos.
- Llevar registro de la entrada y salida de los pacientes.

**Título del puesto:**

**AUXILIARES EN ENFERMERÍA**

**Naturaleza del trabajo**

Laborar de acuerdo a los requerimientos de los médicos especialistas y enfermeras/os.



### **Funciones:**

- Atender al paciente y tomar los signos vitales
- Cumplir eficientemente con las responsabilidades encomendadas.
- Informar al Jefe posibles contrariedades que suceden dentro de la Clínica.
- Contribuir con la correcta utilización y manejo de equipos
- Brindar la atención necesaria hacia el paciente
- Mantener los equipos en buen estado y esterilizados

### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **Título del puesto:**

#### **SECRETARIA**

#### **Naturaleza del trabajo**

La secretaria realiza labores de apoyo al gerente de la empresa, tipeo de documentos, cotizaciones, concreta citas, realiza fichas, organiza y archiva documentos.

#### **Funciones**

- Mantener buenas relaciones personales tanto internas como externas.
- Mantener la información administrativa al día.
- Coordinar con proveedores de la Clínica.
- Redactar y digitar correspondencia emitida por el gerente de la Clínica.
- Preparar la documentación para reuniones a las que debe asistir el gerente de la Clínica.



- Llevar la agenda de trabajo del director-gerente
- Servir de apoyo en las reuniones de Directivos
- Receptar y distribuir la correspondencia de la Clínica.
- Mantener actualizado y ordenado el archivo.
- Informar permanentemente a los empleados y clientes.

**Título del puesto:**

**CONTADORA**

**Naturaleza del trabajo**

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación de la situación económica de la Clínica.

**Funciones**

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar labores contables de la Clínica.
- Llevar la contabilidad general de la Clínica.
- Generar información contable para la adecuada toma de decisiones.
- Elaborar roles de pago.
- Registrar los pagos, diarios, mensuales, anuales, etc.
- Registrar los aportes individuales y patronales del personal.
- Consolidar la información entre la gerencia y contabilidad.
- Recepción de facturas de proveedores.



**Título del puesto:**

**GUARDIA DE SEGURIDAD**

**Naturaleza de trabajo**

El trabajador queda obligado a cumplir leal y correctamente con todos los deberes que le impongan, este instrumento o aquellos que se deriven de las funciones y cargo, debiendo ejecutar las instrucciones que le confieran sus superiores.

**Funciones:**

- Desempeñar las funciones propias de guardia o vigilante.
- Controlar estrictamente el ingreso de niños que no van a ser atendidos y personas extrañas a la Clínica.
- Actuar eficientemente ante situaciones de peligro, protegiendo a las personas y bienes de la Clínica.
- Dar aviso inmediato a la policía, y bomberos en casos de emergencia.

**1.4 Plan estratégico**

La Clínica "Saraguro" inicia sus actividades en la casa de vivienda del Dr. José María Quizhpe Quizhpe, ubicado en una comunidad del cantón Saraguro donde se encontraba distribuido por dos áreas que son: Área de hospitalización y el consultorio, los mismos que en determinados casos por el avanzado crecimiento de las mujeres embarazadas a temprana edad, y viendo también la diversidad de servicios que hace falta en nuestra población, esta clínica se vio obligada a cambiar y a mejorar sus instalaciones y la calidad en sus servicios para satisfacer de mejor manera a nuestros pacientes.



Por tal razón la clínica se vio obligada a la creación de un plan estratégico que en forma general contempla las siguientes actividades.

- ✓ Primeramente adquirir un terreno en una zona de mayor afluencia de gente necesitada de una atención médica humana.
- ✓ Luego se procedió a la construcción de la clínica, siendo un edificio moderno, lo cual permite dar todas las facilidades al paciente y la atención inmediata las 24 horas del día.
- ✓ Desarrollar una cobertura que nos permita aprovechar la infraestructura y capacidad operativa del espacio físico creando nuevas áreas de atención como son: hospitalización, enfermería, quirófano, sala de cuidados intensivos, y consultorios para los diferentes especialistas, permitiendo de esta manera incrementar los ingresos en un 50%.

#### **1.4.1 Misión**

“Entregar a nuestros pacientes y la familia una atención médica integral y oportuna, satisfaciendo sus necesidades de salud (espiritual, física, emocional y social) de la población sin distinción de edad, condición económica, nacionalidad, raza y religión, con una alta calidad asistencial, ética y humana, con la máxima profesionalidad, respeto y eficacia”.

#### **1.4.2 Visión**

“La Clínica “Saraguro” será un centro médico que brinde un servicio de salud, basando su atención en la humanización de la medicina, que responda a las necesidades de la comunidad y la sociedad”.



### 1.4.3 Valores

- ✓ Respeto, compromiso, responsabilidad e integración de todos los profesionales y colaboradores de la Clínica.
- ✓ Confidencialidad, honestidad, seguridad, tolerancia, solidaridad entre médico - paciente.
- ✓ Compromiso de educar, informar y ayudar a los ciudadanos en todos los temas relacionados con la salud.
- ✓ Incorporación e integración de centros y profesionales con diferentes culturas, hábitos y procedencias.

### 1.4.4 Objetivos

#### 1.4.4.1 General

Diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión de la Clínica "Saraguro" en el periodo 2010.

#### 1.4.4.2 Objetivos específicos

- Prestar servicios de salud integral, familiar y comunitaria, que sean excelentes para la satisfacción de los clientes.
- Contar con un equipo médico altamente calificado que proponga tratamientos personalizados para obtener mejores resultados en cada caso.
- Brindar atención a pacientes con dolor agudo y crónico de origen benigno o maligno, basados en una atención interdisciplinaria, bajo un contexto de atención médico-psicológica, social y espiritual, y con apoyo familiar.
- Valoración por parte de Trabajo Social para tipificar la categoría económica de cada paciente.
- Asistir con la máxima confidencialidad y cortesía a cada uno de nuestros pacientes.



# ***CAPITULO II***

## ***Marco teórico de la investigación***



## 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Planificación

Planificar es ordenar el conjunto de acciones que debemos desarrollar para alcanzar un objetivo o varios objetivos, que resuelvan un problema o varios problemas que hemos identificado previamente a través de un diagnóstico<sup>2</sup>.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará?, cuales serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos.<sup>3</sup>

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La planificación es un proceso que se orienta hacia el futuro, hacia lo que debe lograrse y como hacerlo. En esencia la planificación incluye las acciones de la gerencia que determina los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos.<sup>4</sup>

#### **Causas o razones por las que se debe planificar**

- ✓ Problemas o deficiencias que se encuentra y no permiten un buen desarrollo de la empresa u organización.
- ✓ Sabemos que debemos hacer algo pero no sabemos por dónde empezar

---

<sup>2</sup> [www.planificaciónoperativa](http://www.planificaciónoperativa)

<sup>3</sup> Chavenato

<sup>4</sup> DONELLY James, **FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, McGraw Hill, 1997



Existen tres tipos de planificación:

- Planificación estratégica
- Planificación Corporativa
- Planificación Operativa

### 2.1.1 Planificación Estratégica<sup>5</sup>

Que es de largo plazo y define los objetivos y estrategias que la organización realizará a futuro, en distintas áreas y analizando las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas desde su momento presente.

Es un proceso y un instrumento de la planificación.

**Proceso.-** Se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.

**Instrumento.-** Constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios.

La planificación estratégica es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades, como un concepto resumido de autores.

<sup>5</sup>

Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap. 1



"La planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, cómo se logran los resultados, y cómo se mide y evalúa el éxito"<sup>6</sup>

"La planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una ciudad o cantón"<sup>7</sup>.

**La planificación estratégica debe contener las siguientes características:**

- Proyecto global consensuado.
- Modelo lógico viable y prioritario.
- Visible y legítimo para la sociedad.
- Concertado con los niveles del estado y los agentes sociales<sup>8</sup>.

### **2.1.2 Planificación Corporativa**

Se caracteriza principalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia de la empresa e integra la visión a largo, mediano y corto plazo.

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa u organización común. Para que de esta manera el proceso contemple una correcta información para alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

---

<sup>6</sup> Blackerby, 1996

<sup>7</sup> Fernández, s/f

<sup>8</sup> Borja, Castells, 1997



Dentro de toda organización y a lo largo de la vida y/o evolución económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su "filosofía".

El primer proceso es el que llamamos sinergia (del griego: *synergia*, cooperación) que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad. Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie "haga la guerra por su cuenta".

Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede aportar lo que denominamos la planificación corporativa.

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado entropía (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio)<sup>9</sup>.

La planificación corporativa consiste en conocer a la empresa profundamente y diseñar las estrategias para el crecimiento de la misma.

- ✓ Identificar en que escenario se moverá la empresa a largo plazo.
- ✓ Las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice el beneficio de sus componentes a mediano y largo plazo.
- ✓ Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación, con garantías a los cambios en su entorno económico y social<sup>10</sup>.

## Objetivos

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa en común.

---

<sup>9</sup> Planeación Estratégica Aplicada Leonard D,  
<sup>10</sup> Diseño e interpretación de indicadores de gestión, Periodo 2009



- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se los pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlar y supervisar periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.
- Defender los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables<sup>11</sup>.

### 2.1.2.1 Como diseñar un plan corporativo

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un Plan de Negocios, claramente expresada de tal forma que nos sirva de "guía" para el desarrollo del mismo. Se podrá decir que será el resultado de:

Una plena identificación de su "estrategia corporativa":

- ✓ Un plan detallado donde se fijen la forma y momento de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.
- ✓ Una serie de preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o el fracaso del plan de acción.

En otras palabras ir a la esencia del problema, que en el caso de la Clínica no tenía una estrategia, no estaba establecida las responsabilidades, las mismas que actualmente se encuentran diseñadas al tener un organigrama estructural y funcional definido.

### 2.1.3 Planificación Operativa

Que puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los

---

<sup>11</sup> Organización Aplicada, Vico Hugo Vázquez, Cap. 1



recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes.

De una buena planificación depende el éxito en nuestros objetivos.

Como su principal objetivo es obtener los elementos necesarios para planificar en forma participativa su acción para el corto y mediano plazo.

La planificación operativa se compone de la definición de los planes operativos y líneas de acción junto con los presupuestos de inversión y gastos asociados

Para cada plan operativo se debe analizar la coherencia estratégica y la propuesta de valor, que permitirá tener un juicio sobre su importancia relativa<sup>12</sup>.

### **2.1.3.1 Características**

- ❖ La planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la construcción de esos objetivos más amplios.
- ❖ La planificación operativa fija su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.
- ❖ La planificación operativa se realiza a corto plazo, siendo habitual la operación de planes operativos con una periodicidad mensual.

Sin embargo esto significa que los empresarios y los trabajadores van a descuidar sus actividades diarias por el contrario estas actividades operativas ayudan a tener mejores resultados.

---

<sup>12</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap. 12



Para cada plan operativo definido se debe establecer las siguientes líneas de acción.

1. Nombre o identificación del plan.
2. Objetivo del plan.
3. Indicadores de gestión del plan
4. Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas
5. Nombramiento del responsable del plan
6. Asignación de los recursos
7. Establecimiento de calendario

Cada Plan Operativo dará lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar.

Hace falta nombrar responsables para cada Plan Operativo en su conjunto, y si procede a las diferentes líneas de acción, actividades y tareas<sup>13</sup>.

## **2.2 Indicadores**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

### **2.2.1 Conceptos**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son

---

<sup>13</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D. Goodstein, Cap. 12



posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### 2.2.2 Características<sup>14</sup>

- ✓ **Se ajustan a los cambios.-** Pueden ser aplicados en diferentes periodos.
- ✓ **Dan señales de alarma.-** La evaluación concurrente de los resultados a través de los indicadores de gestión, pueden generar información valiosa para tomar las correctivos sobre la marcha
- ✓ **Son comparables.-** Los indicadores de gestión pueden ser comparados en forma vertical y horizontal. En el primer caso estos pueden relacionarse con los estándares de un mismo período, en el segundo con indicadores o resultados de otros periodos.
- ✓ **Cuantificables.-** Los indicadores deben ser posibles de medirse o contarse en su cantidad y calidad por las propias personas que se encargan de alcanzarlas, por los contadores, administradores o auditores independientes responsables de evaluarlos.
- ✓ **Confiables y Neutrales.-** La veracidad de la información utilizada debe ser total, es prudente que su cálculo sea ejecutado por una persona independiente de las áreas examinadas.

### 2.2.3 Importancia

Los indicadores se constituyen en elementos importantes para mejorar la organización de una empresa. Una forme de ayudar a asegurar la

---

<sup>14</sup> Diseño, análisis e interpretación de indicadores de Gestión para la empresa FERRETERIA JHONAMAR de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, cantón San Cristóbal. Periodo 2009. Karina Cobos Zavala. 2009. Tesis de grado de doctorado en Contabilidad y Auditoria.



importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de una área específica.

Su importancia también radica en proporcionar información del desarrollo que alcanza la empresa con la utilización de los mismos guías. La importancia del indicador de gestión para el usuario también es relevante, pero puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para los usuarios debido a intereses u opiniones distintas. Una posibilidad es tener una reunión con ciudadanos o clientes para determinar la información del desempeño que le interesa, en función de sus necesidades respectivas.

En términos generales se puede mencionar que los indicadores son importantes porque permiten:

- ✓ Determinar un diagnóstico de la situación de una empresa.
- ✓ Medir cambios en el tiempo y en el espacio (comparar varias empresas).
- ✓ Medir el desempeño (calidad y eficiencia) de los servicios que brinda o debe brindar una empresa.
- ✓ Hacer comparaciones en el tiempo (innovaciones de servicios y su impacto en la población).

#### 2.2.4 Clasificación

**Indicadores de satisfacción al cliente:** Para que esté satisfecho el cliente, tienen que estar muy bien gestionadas las expectativas de éste, se dice que la empresa sólo tiene verdadero sentido si sus clientes están satisfechos.

¿Qué significa la calidad para el cliente? ¿Cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas? Esto es lo primero que se debe saber, para ello existen técnicas y las más usadas son:



- Índice de satisfacción al cliente
- Incremento de satisfacción al cliente
- Número de felicitaciones
- Número de reclamaciones

**Indicadores de flexibilidad:** La flexibilidad es la capacidad para adaptarse a los deseos y necesidades de los clientes, las cuales son variables, sobre todo con el tiempo.

Una de las mejores técnicas sería ponerle la flexibilidad después de la productividad y dándole a aquélla la máxima prioridad, como la prueban los programas "Justo a tiempo" esto intenta reducir los plazos de espera en la fabricación, la reducción del tiempo de preparación de máquinas etc.

Ejemplos:

**Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de personas atendidas.*

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación de los procesos realizados en una cirugía.*

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de



tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo utilizado en la realización de un servicio.*

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes.*

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.*

## 2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

En la formulación de indicadores se necesita de:

- ❖ **Un numerador:** Se constituyen en elementos observados.
- ❖ **Un denominador:** Es el universo, es decir, el dato que se obtiene de una actividad.
- ❖ **Una constante:** Estos son múltiplos de 10.

Para ello se debe tener en cuenta la calidad de información que se utiliza durante la formulación de un indicador.

- Especificar QUÉ evaluar y en QUIÉNES.
- Identificar el área y/o proceso en la organización.



- Clarificar y organizar secuencialmente y/o priorizar los aspectos señalados: definir escalas.
- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
- El costo promedio/efectivo o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- El grado de eficiencia.

### **2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores**

Toda la presentación de indicadores requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. La metodología general para manejo y establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

**Contar con objetivos y estrategias (planificación):** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.



- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

**Identificar factores críticos de éxito:** Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

**Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito:** Se debe establecer indicadores, como por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobacion de pruebas} = \frac{\text{Total de personas que aprobaron la prueba}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

**Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:** Es necesario determinar para cada indicador, estado (Valor inicial o actual del indicador), umbral (Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener) y rango de gestión (el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar).

**Diseñar la medición:** Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

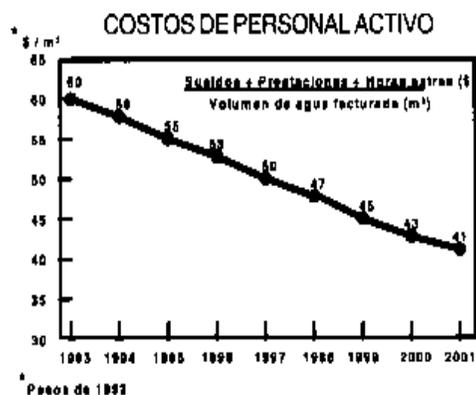
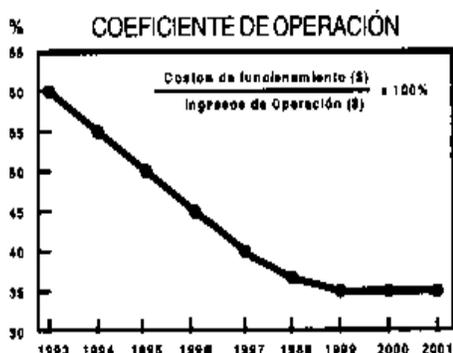
**Determinar y asignar recursos:** Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.



**Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión:** Para esto debemos determinar la: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información y destinatario de la información.

Para la presentación de los indicadores, es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

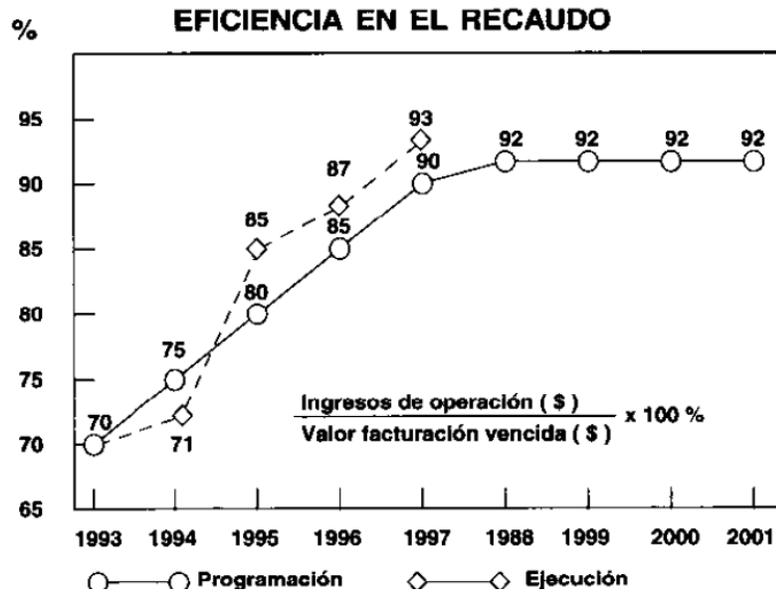
### Gráficas



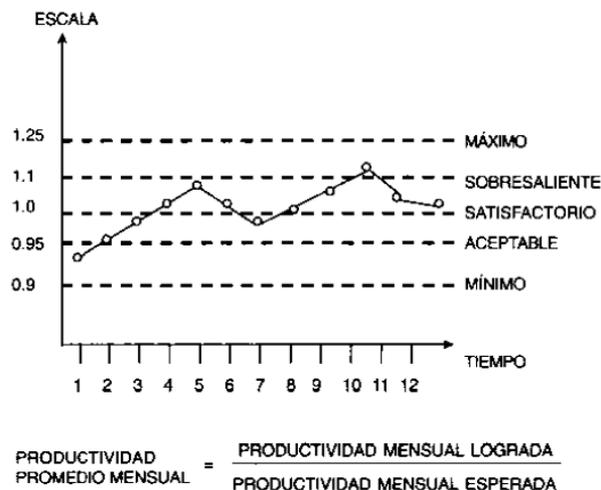
### Tablas

INDICADOR	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Coeficiente de operación	60%	55%	50%	45%	40%	37%	35%	35%	35%
Índice Costos de personal activo \$(1992)/m³	60	58	55	53	50	47	45	43	41
Agua no contabilizada	38%	34%	31%	28%	25%	22%	20%	19%	18%
Eficiencia del recaudo	70%	75%	80%	85%	90%	92%	92%	92%	92%
Cubrimiento anual de pensiones	NA	0.7%	2.7%	4.9%	6.8%	8.5%	10%	11%	12%

## Gráficos con seguimiento



## Gráficos de control



Todo indicador puede ser presentado como:

- **Cifra absoluta:** Refleja características particulares en un momento dado como por ejemplo número de estudiantes a nivel primario del colegio / Número total de estudiantes del colegio o número total de mujeres frente al total de la población.



- **Porcentajes:** Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución como por ejemplo porcentaje de analfabetos en el total de la población, participación del gasto social en el PIB.
- **Promedios y otras medidas estadísticas:** Representa comportamientos típicos tales como: promedios, mediana, moda, etc.

### 2.3 Cuadro de mando integral<sup>15</sup>

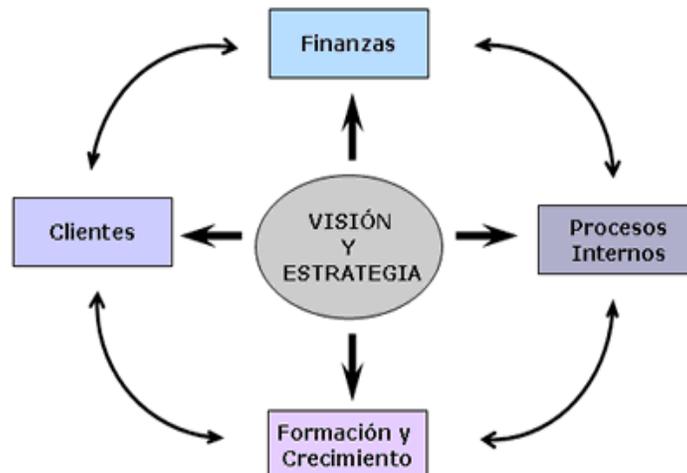
La gestión de las empresas requiere un sistema de indicadores que nos faciliten la toma de decisiones y el control, este sistema de indicadores debe organizarse en un cuadro de mando que recoge los principales indicadores y los presenta de un modo claro y útil, es un sistema que nos informa de la evolución de los parámetros fundamentales del negocio. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

---

<sup>15</sup> Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.



El mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara en el proceso de la toma de decisiones.

Como conclusión, en un momento como el actual es un buen momento para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un cuadro de mando integral para conseguir ponerla en funcionamiento.

### 2.3.1 Perspectiva Financiera

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa, estos sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, que pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- ✓ Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.



- ✓ Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.
- ✓ Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dineros seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma.

### **2.3.2 Perspectivas del proceso interno**

Aquí en esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.



Las empresas de firma individual tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales: el proceso de innovación, el proceso operativo, el servicio postventa analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

### **2.3.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

Se puede recalcar la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de perspectiva de aprendizaje y crecimiento como: Las capacidades de los empleados, la satisfacción del empleado, la retención del empleado, la productividad del empleado, las capacidades de los sistemas de información, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones



importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la clínica.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

#### **2.3.4 Perspectivas del cliente**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

La perspectiva del paciente permite que la clínica equiparen sus indicadores clave sobre los pacientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes: Cuota de Mercado, Incremento de clientes, Retención o adquisición de clientes, Satisfacción del cliente y Rentabilidad del cliente. Para lograr el desempeño financiero que una



empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los pacientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.



## *CAPITULO III*

# *Diseño, análisis e interpretación de indicadores*



### 3. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.

La Clínica "Saraguro" es una empresa dedicada a la atención y servicio de la gente que necesita la atención de uno o varios médicos especialistas, se encuentra conformada por los siguientes áreas que permiten el normal funcionamiento de la empresa:

**Área de Enfermería:** En este área se recibe al paciente y se le brinda la atención humana oportuna y necesaria, a su cargo se encuentran la coordinación de las siguientes actividades como: mantener el quirófano listo para las cirugías cuando lo requiera el médico, tener a disposición todo el equipo de cirugía y vestuario, brindarle al paciente la atención y el cuidado necesario.

**Área Médica:** Encargada de atender a cada uno de los pacientes con responsabilidad y con credibilidad manteniendo siempre la prudencia respetando sus pensamientos, cultura y raza para de esta forma cumplir con las metas y como no también desarrollar técnicas que permitan conseguir la fidelidad del cliente con los servicios que brinda la Clínica.

**Área de Ventas:** Encargado de las ventas teniendo que cumplir con metas y desarrollando técnicas que permitan conseguir la fidelidad del cliente con los servicios.

**Área Contable:** Manejada por un contador general que desarrolla las actividades necesarias para el correcto ingreso, registro e interpretación de las operaciones monetarias que ayuden a la consecución de estados financieros a final de cada periodo.



**Dirección médica:** Encargada de la dirección y soporte médico de cada uno de los servicios de la Clínica.

**Área de Marketing:** En este departamento se gestiona el desarrollo publicitario de cada uno de los servicios. A su cargo se encuentran la coordinación de las actividades tales como: Investigación de mercado, imagen de los servicios, posicionamiento, campañas publicitarias y labor de visitas médicas.

**Área de Sistemas:** Que controla el correcto funcionamiento de software, hardware y redes tanto internas como externas, así como también es responsable del mantenimiento y adquisición de equipos y nuevas tecnologías.

**Área de recursos humanos:** Encargado del reclutamiento, selección, motivación control y desarrollo del personal.

En su conjunto estas áreas cumplen un papel preponderante en el desarrollo de las actividades de la Clínica. Más por su naturaleza, la empresa tiene un área que es la de mayor importancia y por ende el motor de todas las operaciones, hablamos del **Área de enfermería y área médica** ya que para brindar una buena atención se requirió de construir una edificación nueva y dividida en áreas adecuadas para la atención de nuestros pacientes.

Este es un punto crítico de la Clínica, es el núcleo de la empresa en el cual se desarrollan todas las actividades que atañe el servicio a los pacientes, es por ello que se ha llegado a la conclusión de que éstas son las áreas relevantes de la empresa y en la cual se puede realizar estudios que permitan implementar indicadores de gestión que ayuden al control y corrección de posibles desviaciones.

Estos factores son los que influyen en los **objetivos** que se ha planteado para el Área de enfermería y Área médica de la Clínica, en el año 2010, ahora se debe reconocer sus puntos críticos que permitan una adecuada elección



estratégica de indicadores para lograr la consecución de los objetivos del departamento y de toda la organización. Realizar un análisis de la situación estratégica del departamento nos permitirá tomar las mejores decisiones.

Ahora, para tener una mejor idea del departamento realizaré un breve análisis FODA:

**Fortalezas:**

- ✓ Infraestructura Física: La planta de la Clínica "Saraguro", posee un espacio físico propio y adecuado para brindar los diferentes tipos de servicios
- ✓ Experiencia: El área médico y de enfermería posee la experiencia y conocimiento para brindar los servicios a ofertar.
- ✓ Variedad de servicios: Se brindan servicios que no existen en el medio.
- ✓ Gente motivada.

**Debilidades:**

- ✓ Falta de Comunicación
- ✓ Maquinaria antigua
- ✓ Falta de control de costos.
- ✓ Falta de control de salida de medicamentos
- ✓ Insuficiente coordinación interdepartamental.
- ✓ Insuficiente Capacitación y entrenamiento.

**Amenazas:**

- ✓ Competencia en el mercado.
- ✓ Hospitales y Clínicas con mayor tecnología.
- ✓ Inflación
- ✓ Políticas y restricciones gubernamentales



**Oportunidades:**

- ✓ Servicios posicionados en el mercado
- ✓ Fidelidad de los clientes
- ✓ Expansión de mercado

A través del análisis se puede identificar las actividades que son de vital importancia para el área de enfermería, médica y en sí para la empresa. El manejo óptimo de las actividades proveerá soporte a la estrategia del área y nos permitirán alcanzar los objetivos siguientes:

- Reducir los costos incurridos en el proceso del servicio en el caso de una cirugía.
- Mantener la confianza del cliente en nuestros productos.
- Lograr que las órdenes de pedidos de medicamentos e insumos, sean entregadas a tiempo.
- Implementar acuerdos de calidad con proveedores calificados para el aprovisionamiento de medicamentos, insumos y materiales
- Administrar los recursos económicos financieros de manera eficiente y oportuna para el funcionamiento y crecimiento de la clínica
- Lograr que los pacientes se encuentren satisfechos por los servicios y atención que se le brinda
- Incrementar la generación de ingresos por ventas para ejecutar los proyectos de capacitación para la mejor atención al paciente en el año 2010



- Capacitar al personal del área de enfermería y médica con un presupuesto de \$ 800,00
- Realizar el mantenimiento preventivo de las máquinas que sean necesarias

### 3.2 Preparación de indicadores

El área de enfermería y médica de la Clínica "Saraguro" son los áreas relevantes a estudiarse, ésta se encuentra conformada por cuatro actividades principales que se presentaron en la cadena de valor de la empresa y que se convierten en el enfoque de análisis como lo son: Infraestructura y recibimiento al paciente, atención médica especializada, hospitalización si lo requiere, y control de calidad de los servicios, esto unido a factores importantes como lo son el financiero, el cliente y el aprendizaje-crecimiento del personal de la Clínica.

Al ser estas áreas y procesos los puntos importantes del departamento, sus objetivos se han enfocado plenamente en ellos. Mediante el análisis FODA, se tomaron principalmente en cuenta las debilidades del área presentadas a continuación:

Debilidades:

- ✓ Maquinaria antigua.
- ✓ Falta de Comunicación y planificación con el personal de la clínica
- ✓ Falta de control de costos.
- ✓ Aprovisionamiento de medicamentos, insumos y materiales fuera de tiempo.
- ✓ Insuficiente Capacitación y entrenamiento.

Estos puntos se convirtieron en necesidades de cambio en los áreas de enfermería y médico y es de esta manera como se plasmaron sus objetivos para poder obtener cambios al final del periodo.



## **Infraestructura y recibimiento del paciente**

### **Objetivo 1**

- ✓ Adquirir un terreno y construir un edificio que permita mejorar los servicios de la Clínica "Saraguro" con un presupuesto de \$250.000 dólares.

### **Meta**

100%

### **Objetivo 2**

- ✓ Lograr que cada uno de los pacientes que ingresan a la Clínica "Saraguro" sean recibidos con calidad y calidez humana, por parte del área de enfermería.

### **Meta**

100% mensual

## **Atención médica especializada**

### **Objetivo 1**

- ✓ Lograr un nivel de satisfacción óptima de los pacientes en el año 2010.

### **Meta**

100% año

### **Objetivo 2**

- ✓ Incrementar el ingreso económico a través de los servicios que ofrece la Clínica "Saraguro"

### **Meta**

25% semestral



## **Hospitalización**

### **Objetivo 1**

- ✓ Optimizar el tamaño de los lotes de atención de los pacientes por parte del departamento de médico

### **Meta**

30% anual

### **Objetivo 2**

- ✓ Realizar el mantenimiento preventivo de las maquinas existentes en las diferentes áreas de quirófano y hospitalización

### **Meta**

50% mensual

## **Control de calidad de los servicios**

### **Objetivo 1**

- ✓ Implementar acuerdos de calidad con proveedores calificados para el aprovisionamiento de medicamentos, equipos y materiales.

### **Meta**

20% mensual

El departamento no está deslindado de objetivos primordiales como lo son los que comprenden aspectos financieros, la perspectiva al cliente y el aprendizaje y crecimiento interno.



## **Financiero**

### **Objetivo 1**

- ✓ Reducir costos incurridos en proceso de cirugías, partos y cesáreas

### **Meta**

-10% mensual

## **Cliente**

### **Objetivo 1**

- ✓ Mantener la confianza del cliente en nuestros servicios.

### **Meta**

100% mensual

## **Aprendizaje y crecimiento**

### **Objetivo 1**

- ✓ Capacitar al personal de la Clínica con un presupuesto de \$ 600

### **Meta**

20% mensual

### **3.3 Diseño cuadro de indicadores**

Para el diseño de cuadro de indicadores o también denominado ficha técnica, se establecerá 8 columnas, las mismas que son:

- Nombre del indicador



- Factores críticos
- Cálculo
- Unidad de medida
- Frecuencia
- Estándar
- Fuente
- Interpretación

En base a ello, se procederá a elaborar la ficha técnica.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

ÁREA	RESPONSABLE	OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	TIPO	METAS	ESTRATEGIAS
ENFERMERÍA Y MÉDICO	<b>DIRECTOR DE LA CLÍNICA</b>	Adquirir un terreno y construir un edificio que permita mejorar los servicios de la Clínica "Saraguro"	inversión incurridos	Cantidad de presupuesto Invertido	Eficiencia	100%	Construcción clínica "Saraguro"
	<b>INFRAESTRUCTURA Y RECIBIMIENTO DEL PACIENTE</b>	Lograr que cada uno de los pacientes que ingresan a la Clínica "Saraguro" sean recibidos con calidad y calidez humana,.	Pacientes	Cantidad de personas atendidas	Eficiencia	100%	Plan de capacitación continua en temas de atención a la ciudadanía
	<b>MÉDICO TRATANTE ATENCIÓN MEDICA ESPECIALIZADA</b>	Incrementar el ingreso económico a través de los servicios que ofrece la Clínica "Saraguro"	Ingresos obtenidos	Porcentaje de variación del año 2009 con relación al año 2010	Eficiencia	25% semestral	Informes semestrales de los ingresos
	<b>GERENTE HOSPITALIZACIÓN</b>	Optimizar el tamaño de los lotes de atención de los pacientes por parte del departamento médico	Lotes optimizados	Porcentaje de lotes optimizados	Eficacia	50% anual	Coordinar con el personal que labora en la clínica
	<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b>	Realizar el mantenimiento preventivo de las máquinas existentes en las diferentes áreas como son de quirófano y hospitalización	Mantenimiento realizado	Porcentaje de mantenimiento realizados	Eficacia	20% mensual	Plan de mantenimiento preventivo
	<b>GERENTE CONTROL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	Implementar acuerdos de calidad con proveedores calificados	Acuerdos de calidad alcanzados	Porcentaje de acuerdos de calidad alcanzados	Eficacia	15% mensual	Plan de homologación y acuerdos de calidad con proveedores

<b>FINANCIERA</b>	<b>GERENTE OPERACIONES</b>	Reducir costos incurridos en proceso de cirugías, partos y cesáreas	Costos incurridos	Porcentaje de variación costos incurridos	Eficiencia	-10% mensual	Implantar Plan control Costos
<b>CLIENTES</b>	<b>GERENTE MARKETING</b>	Mantener la confianza del cliente en nuestros servicios	Clientes satisfechos	Porcentaje de clientes satisfechos	Calidad	100% mensual	Programa de calidad y idealización
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>JEFE RRHH</b>	Capacitar al personal del departamento de producción con un presupuesto de \$600	Presupuesto invertido	Cantidad de presupuesto Invertido	Eficiencia	\$800 semestral	Plan de capacitación continua para todos

## DISEÑO FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

### ÁREA MÉDICA Y ENFERMERÍA

#### PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo	Indicador	Estrategias	Factores Críticos	Unidad de Medida	Cálculo	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Adquirir un terreno y construir un edificio que permita mejorar los servicios de la Clínica "Saraguro" en el Cantón Saraguro para el año 2010	Cantidad de presupuesto invertido en la adquisición y Construcción de la Clínica Saraguro para el año 2010	Realizar préstamos con el Banco Nacional de Fomento y Cooperativa de Ahorro y crédito Manuel Esteban Godoy para de esta forma poder culminar con la construcción de la Clínica "Saraguro"	- Elevado precio para la adquisición del terreno - Falta de recursos económicos - Alza en los precios de los productos que son necesarios para la terminar con la construcción - Falta de tiempo para la culminación de la construcción	(\$) Dólar Americano	Total de edificio construido / Total de edificio planificado construir	Al final del año	100% anual	Dr. José Quizhpe Director de la Clínica "Saraguro"	Índice Indicador / Estándar * 100 $1/1 * 100 = 100\%$

Lograr que cada uno de los pacientes que ingresan a la Clínica "Saraguro" sean recibidos con calidad y calidez humana por el área de Enfermería en el año 2010	Cantidad de personas atendidas en la Clínica "Saraguro" en el año 2010		- Incumplimiento de las actividades dispuestas por el jefe máximo - Falta de recursos para las capacitaciones continuas - Falta de voluntad para el aprendizaje por parte del personal que labora en la clínica	%	Total de pacientes recibidos / Total de pacientes planificados recibir durante el año	Al final del año	100% anual		Índice Indicador / Estándar * 100 951/1008*100 = 94% <b>Brecha:</b> 6% Desfavorable
--	--	--	---	---	---	------------------	------------	--	--

Incrementar el ingreso económico a través de los servicios que ofrece la Clínica "Saraguro" en el año 2010	Porcentaje de variación económica del año 2009 con relación al año 2010 para la Clínica "Saraguro"	Reuniones periódicas para revisión de metas y sus posibles desviaciones			Total de ingresos 2010 / Total de ingresos 2009	Al final del año	10.000	Jefe de contabilidad	Índice Indicador / Estándar 15000/10000 = \$ 0.5 0% <b>Brecha:</b> Favorable
--	--	---	--	--	---	------------------	--------	----------------------	--

Optimizar el tamaño de los lotes de atención de los pacientes por el área médica en la clínica "Saraguro" en el año 2010	Porcentaje de lotes optimizados por el área médica en la clínica "Saraguro" en el año 2010	Coordinar con el área de enfermería de la clínica ya que los pacientes son enviados por esta área, esto garantizará que la cantidad de pacientes atendidos sea el demandado por el mercado	- Falta de coordinación interdepartamental - Falta de planificación mensual o semestral - Falta de credibilidad de los médicos tratantes	%	Total de lotes de atención optimizados / Total de lotes de atención	Anual	50% anual	Jefe del área médica de la clínica "Saraguro"	Índice Indicador / Estándar * 100 75/80*100 =94% <b>Brecha:</b> 6% Desfavorable
--	--	--	--	---	---	-------	-----------	---	---

Realizar el mantenimiento preventivo de las máquinas existentes en las diferentes áreas como son de quirófano y hospitalización de la Clínica "Saraguro" para el año 2010	Porcentaje de mantenimiento preventivo realizados a las máquinas de las áreas de enfermería y médico de la Clínica "Saraguro" en el año 2010.	Implantar el plan mantenimiento o preventivo, se exigirá el cumplimiento estricto del calendario de mantenimiento de todas las máquinas de la planta y sus respectivas calibraciones. Se coordinará con el departamento de mantenimiento	- Falta de coordinación interdepartamental - Falta de personal capacitado - Disponibilidad de recursos económicos - Disponibilidad de tiempo	%	Total de máquinas realizadas mantenimiento/ Total de máquinas existentes en la Clínica	Mensual	50 % anual	Jefe médico de la Clínica "Saraguro"	Índice Indicador / Estándar * 100 4/15*100 =27% <b>Brecha:</b> 23% Desfavorable
---	---	--	---	---	--	---------	------------	--------------------------------------	---

<p>Implementar acuerdos de calidad con proveedores calificados para la Clínica "Saraguro" para el año 2010</p>	<p>Porcentaje de acuerdos de calidad con proveedores calificados alcanzados por la Clínica "Saraguro" en el año 2010</p>	<p>Plan homologación y acuerdos de calidad con proveedores. Se exigirá y se firmará acuerdos de calidad con el mayor número de proveedores posibles, esto garantizará que los productos farmacéuticos tengan la calidad requerida y sean entregados en el tiempo exacto.</p>	<p>- Falta de coordinación interdepartamental - Resistencia a firmar acuerdos por parte del proveedor</p>	<p>%</p>	<p>Número de proveedores calificados que firmaron acuerdos/ Total proveedores</p>	<p>Mensual</p>	<p>20 % mensual</p>	<p>Gerente Clínica "Saraguro"</p>	<p>Índice Indicador / Estándar * 100 4/25*100 =16% <b>Brecha:</b> 84% <b>Favorable:</b> Inconforme <b>Condición:</b> 20% <b>Criterio:</b> 4% <b>Efecto:</b> 16%</p>
--	--	--	---	----------	---	----------------	---------------------	-----------------------------------	---

## PERSPECTIVA FINANCIERA

Reducir costos incurridos en proceso de cirugías, partos y cesáreas que se realizan en la clínica "Saraguro" en el año 2010.	Porcentaje de variación costos incurridos en procesos de cirugías, partos o cesáreas de la Clínica "Saraguro" en el año 2010	Implantar plan de control de costos realizando agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los servicios de la actividad productiva de la Clínica.	- Alza de los costos productivos - Falla en la implantación del control del sistema de costos - Falta de tiempo - Falta de recursos económicos	%	(Costos desembolsados* 100/ Costos presupuestados)-100	Mensual	-10% mensual	Jefe de área médica	Índice Indicador / Estándar * 100 ((390*100)/400)-100 =-2.5% <b>Brecha:</b> 97.5% <b>Favorable:</b> Inconforme <b>Condición:</b> -10% <b>Criterio:</b> 7.50% <b>Efecto:</b> 2.5%
--	--	--	---	---	--	---------	--------------	---------------------	--

## PERSPECTIVA CLIENTE

Mantener la confianza del cliente en nuestros servicios que ofrece la Clínica "Saraguro" en el año 2010.	Porcentaje de clientes satisfechos que ingresan a la Clínica Saraguro en el año del 2010	Programa de calidad total y fidelización del cliente, realizado por el departamento de marketing en conjunto con el departamento de enfermería	- Falta de coordinación interdepartamental - Fallas en control de calidad - Fallas en servicio al cliente - Incumplimiento del programa	%	Clientes satisfechos / Total de clientes atendidos	Mensual	100% mensual	Jefe del departamento de marketing	Índice Indicador / Estándar * 100 650/951*100 =79% <b>Brecha:</b> 21% <b>Favorable:</b> Conforme <b>Condición:</b> 100% <b>Criterio:</b> 21% <b>Efecto:</b> 79%
--	--	--	--	---	--	---------	--------------	------------------------------------	--

## PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

<p>Capacitar al personal del departamento de enfermería y medico de la Clínica "Saraguro" con un presupuesto de \$600 para el año 2010</p>	<p>Porcentaje de personal capacitado de la Clínica "Saraguro" en el año 2010</p>	<p>Plan de capacitación continua para el departamento de enfermería y el área medica en coordinación con el departamento de calidad. Incluye: Servicio y atención a la ciudadanía/pacientes, brindar una atención emergente, administración y buen uso de medicamentos, primeros auxilios entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de tiempo</li> <li>- Disponibilidad de recursos económicos</li> <li>- Falta de coordinación por parte del departamento de Recursos Humanos</li> <li>- Resistencia al aprendizaje por parte del personal - Incumplimiento del programa</li> </ul>	<p>%</p>	<p>Personal capacitado / Total de personal existente en la clínica</p>	<p>Mensual</p>	<p>20% mensual</p>	<p>Jefe del departamento de RRHH</p>	<p>Índice Indicador / Estándar * 100  <math>5/15 * 100 = 33\%</math>  <b>Brecha:</b> 67%  <b>Favorable:</b> Conforme  <b>Condición:</b> 20%  <b>Criterio:</b> 70%  <b>Efecto:</b> 33%</p>
--	--	--	--	----------	--	----------------	--------------------	--------------------------------------	---



### 3.4 Análisis e interpretación

#### Perspectiva procesos internos

Esta ficha técnica tiene datos del porcentaje de los pacientes que ingresan a la Clínica "Saraguro" sean recibidos con calidad y calidez humana por el área de enfermería en el año 2010. La meta comprende lograr que a través de cursos de entrenamiento de atención a la ciudadanía, y a través del plan de trabajo realizado por los directivos y acuerdos de calidad firmados, se logre la meta del 100% mensual de acuerdo a los pacientes que se ha planificado recibir y los que se ha recibido durante el año 2010, de las cuales se ha logrado conseguir el 94% con un brecha desfavorable del 6%.

Analizamos el número de pacientes planificados recibir en relación al total de los pacientes atendidos durante el año 2010 en la Clínica "Saraguro" y se halló que durante el año se alcanzó el 94% de la meta planteada. El Plan de capacitación realizado a los empleados ayudó resolver este punto importante que en años anteriores había incurrido en desviaciones perjudiciales.

La ficha técnica tiene datos del porcentaje de lotes de atención de los pacientes por el área médica en la clínica "Saraguro" en el año 2010. La meta comprende lograr la optimización del 50% , que equivale al 100% de meta anual del los lotes de atención en al área médica de la Clínica. Analizando la cantidad de lotes de atención optimizados anualmente en relación con los lotes totales de atención por el departamento de enfermería y se establece que en el año 2010 se obtuvo un resultado del 94% con una brecha desfavorable del 6%. Este resultado no se ha logrado por la descoordinación interdepartamental de ventas enviados por el departamento de marketing, garantizando que la cantidad de servicios realizados sea el demandado por el mercado y que el tamaño de los lotes de atención sean los más óptimos.



Esta ficha técnica contiene datos del porcentaje de mantenimientos preventivos realizados a las maquinas de los departamentos de la Clínica "Saraguro" para el año 2010. La meta comprende lograr que se realice el mantenimiento a las maquinas del departamento de producción en un 50% mensual. Analizamos el número de máquinas realizadas mantenimiento en cada mes en relación con el total de las maquinas que se encuentran en el departamento de producción y se estableció que durante el mes no se alcanzó satisfactoriamente la meta con un 27% mensual se a obtenido una brecha desfavorable del 23%. Este resultado se obtuvo por no implantar el plan de control preventivo de mantenimiento, no cumplir plan de trabajo establecido y no se coordinó con el departamento de mantenimiento.

Esta ficha técnica contiene datos del porcentaje de acuerdos de calidad con proveedores calificados alcanzados por parte del departamento médico y enfermería de la Clínica "Saraguro" en el año 2010. La meta comprende lograr que se realice en un 20% mensual acuerdos de calidad con proveedores de la Clínica, permitiendo así lograr que la materia prima y material de empaque sea el óptimo y llegue a tiempo a la empresa. Analizamos el número de proveedores calificados que durante el mes firmaron acuerdos en relación con el total de proveedores con que cuenta la Clínica y se estableció que durante el año se alcanzó un 16% mensual que no es satisfactorio para la clínica. Se firmaron acuerdos de calidad con el mayor número de proveedores posibles, esto garantizará para los próximos años se obtenga la calidad requerida y sean entregados en el tiempo exacto.

### **Perspectiva financiera**

La ficha técnica tiene primeramente datos del porcentaje de la inversión incurrida en el proceso de construcción de la Clínica "Saraguro" para el año 2010. La meta comprende cumplir con lo propuesto ya que en esta caso es la terminación con la construcción de la clínica que fue cumplida en un 100% por



que fue terminada tal y como fue planeada para incrementar los servicios y de esta manera satisfacer y brindar a nuestros pacientes servicios de calidad.

Analizando los costos desembolsados y los costos presupuestados incurridos en proceso de cirugías, partos y cesáreas que se realizan en la clínica "Saraguro", para determinar la variación positiva o negativa que se suscito en el periodo. Es así como observamos que en la meta en reducción de costos es de -10% y se ha logrado alzar un -2.5% por tanto se puede decir que hemos logrado disminuir los costos pero nos falta para cumplir la meta planteada.





Para interpretar mejor los resultados analizaremos el problema, las causas y correctivos.

<b>Problema: Insuficiente reducción de costos</b>	
<b>Causas</b>	<b>Correctivos</b>
Falta de coordinación interdepartamental	Realizar reuniones periódicas para poder establecer metas y correctivos de posibles desviaciones. Incrementar la comunicación interdepartamental
Falta de control interno	Establecer estándares y responsables de cada área o procesos. Realizar controles concurrentes en áreas críticas
Incremento en costos variables	Prever posibles alzas en los costos, medir su impacto y crear planes que permitan reducir su riesgo en las operaciones
Fallas al implantar el plan de control de costos	Realizar los planes semestrales en conjunto con los departamentos relacionados, estableciendo claramente las metas y sus responsables, así como también programando controles recurrentes que eviten posibles desviaciones de los estándares estipulados en el plan.
Falta de tiempo	Realizar cronogramas de trabajo que permitan que los procesos de cirugías sean terminados correctamente.



Dicho plan de capacitación se realizó en coordinación con el departamento de aseguramiento de la calidad. Contenía:

- Buenas Prácticas de Manufactura de medicamentos. Principios generales.
- La higiene y buena atención a los pacientes.
- Entrenamiento en el uso de las maquinas
- Capacitación según áreas y actividades. Las causas que ayudaron a cumplir este objetivo son:
  - La excelente coordinación entre el departamento de recursos humanos, el financiero, médico y enfermería.
  - Cronogramas pre establecidos.
  - Comunicación de resultados.
  - Contratos estipulados con los capacitadores.

El siguiente resultado de la ficha contiene datos de los niveles de productividad para incrementar el ingreso económico a través de los servicios que ofrece la Clínica "Saraguro" en el año 2010. La meta comprende Incrementar 25% anual en los niveles de productividad mensualmente. Si el nivel de productividad es menor que 1 se comprenderá que ésta es ineficiente, si es igual a uno es eficiente y si es mayor a 1 es más que eficiente.

Analizamos la productividad alcanzada para determinar la variación positiva o negativa que se suscitó en el periodo. Es así como observamos que en el año 2010 se obtuvo un resultado del 1,5% con una brecha favorable. Se buscó la relación del volumen de producción y los costos invertidos en el año. Este indicador nos muestra que por cada dólar invertido en el proceso productivo la empresa ha obtenido 1,5% por servicios; es decir que la combinación de los diferentes valores ha permitido recuperar la inversión y además a contribuido en el desarrollo de la Clínica "Saraguro".



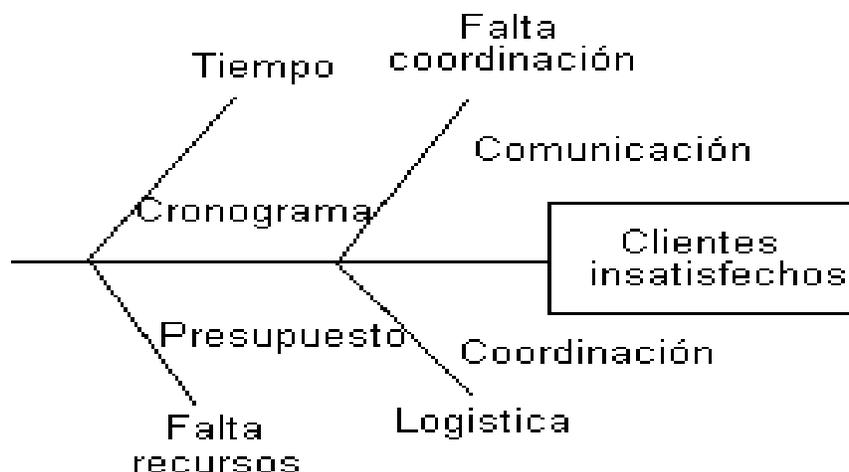
Los factores que ayudaron a obtener buenos resultados en este aspecto fueron:

- Existió una especial atención para el tema de productividad.
- Se realizaron reuniones periódicas siendo este el tema central.
- Existió comunicación en cuanto a las metas en todo el departamento.
- Se incentivo al personal a lograr los objetivos.
- Existió un excelente liderazgo.

### Perspectiva cliente

La presente ficha técnica tiene datos del porcentaje de clientes satisfechos de la Clínica "Saraguro" en el 2010. La meta comprende satisfacer en un 100% mensual las necesidades de la cartera de clientes con que se cuenta en la empresa.

Analizamos el número de clientes satisfechos en relación al total de clientes atendidos mensualmente y se encontró que en el año 2010 se alcanzó el 79% con una brecha desfavorable del 21% es decir no se ha cumplido en su totalidad la meta.





Las causas para que se presentara este problema son:

<b>Problema: Clientes insatisfechos</b>	
<b>Causas</b>	<b>Correctivos</b>
Falta de coordinación interdepartamental, departamento de producción-marketing	Realizar planes en conjunto estableciendo correctamente las metas y objetivos
Falta de comunicación	Realizar reuniones periódicas para poder establecer metas y correctivos de posibles desviaciones.
Fallas logísticas	Implementar plan en coordinación con producción, marketing y el encargado de la logística
Falta de tiempo	Realizar cronogramas de trabajo que permitan que las tareas sean terminados con exactitud.

### **Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

La siguiente ficha técnica tiene datos del porcentaje de personal capacitado del departamento médico y enfermería en el año 2010. La meta comprende capacitar al 20% del personal con que se cuenta en la empresa en la Clínica mensualmente. Analizamos el personal capacitado mensualmente en relación al total del personal del departamento de producción y se halló que el Plan de capacitación continuo para dicho departamento se llevó a cabo con éxito, en cada uno de los meses del semestre, se cumplió con la capacitación del 33% del personal, esta labor se realizó en coordinación con el departamento de calidad y cabe recalcar que incluía:



- Buenas Prácticas de Manufactura de medicamentos Principios generales
- La higiene en la fabricación de medicamentos
- Entrenamiento en el uso de maquinas y equipos
- Capacitación según áreas y actividades

**Los factores que ayudaron al éxito son:**

- Comunicación de resultados.
- Contratos estipulados con los capacitadores.



Saraguro, 23 de Mayo del 2011

Dr.  
José María Quizhpe Quizhpe  
**GERENTE DE LA CLÍNICA "SARAGURO"**

En su despacho.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente me dirijo a Ud. Con un cordial y atento saludo, augurándole éxitos en sus funciones encomendadas al frente de tan reconocida casa de salud; al tiempo que aprovecho la oportunidad para exponerle lo siguiente:

Que examinado la gestión del departamento médico y enfermería de la Clínica "Saraguro". Ubicado en cantón Saraguro provincia de Loja, dentro del periodo Enero a Diciembre del 2010. El análisis se efectuó de conformidad con las normas profesionales y éticas. El análisis realizado tiene un alcance limitado, cuyo objetivo es la manifestación de una opinión acerca de la gestión desarrollada por el departamento médico de la Clínica. Con base al análisis, me llamó especialmente la atención las deficiencias encontradas en el control de costos del departamento productivo, punto de especial atención por ser crítico para el normal desarrollo de las actividades empresariales.

Las causas según nuestro estudio que motivaron a dichas deficiencias fueron falta de coordinación interdepartamental, el insuficiente control interno, fallas en la implementación de plan de control de costos, poca adaptabilidad a los cambios, y la falta de tiempo al no regirse a un cronograma estricto de actividades. Estas deficiencias se corrigieron para este nuevo año en la ocasionado cambios significativos que se representaron en disminuciones significativas de costos, alcanzando así las metas.



Si bien los resultados de las variaciones de costos no son alarmantes, si se debe de tomar atención a este punto que influye en todo el proceso operatorio y postoperatorio y por ende en el logro de la misión y visión de la Clínica.

Como también se puede concluir que los resultados de las variaciones de ingresos son buenos, pero no excelentes por lo tanto se debe tomar atención a este punto que influye en todo el proceso servicio y atención al paciente y por ende en el logro de la misión y visión de la clínica.

Con respecto al resto de los indicadores, según el análisis detallado en el punto anterior de este estudio, se evidencia una coordinada y acertada aplicación de los planes establecidos que coadyuvaron a alcanzar los objetivos departamentales y en si a corregir aquellas deficiencias que en años anteriores habían provocado desviaciones importantes.

El presente estudio queda a disposición de los médicos y consejo de administración de la clínica para su posterior análisis y aplicación.

Es importante también que se cuente con una excelente coordinación interdepartamental, una planificada logística y un cronograma de actividades que permitan evitar fallas que puedan tener impacto negativo en la aceptación del paciente.



# ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***



## Conclusiones y Recomendaciones

- La Clínica "Saraguro" en lo que respecta a sus costos de construcción se puede decir que se ha encontrado el cumplimiento de la meta.
  
- Se puede concluir que la insatisfacción de los clientes es el punto más crítico las causas que motivaron a dichas deficiencias y que por ende deben de ser evitadas fueron la falta de coordinación interdepartamental, el insuficiente control interno, fallas en la implementación de plan de control de actividades, poca adaptabilidad a los cambios, y la falta de tiempo al no regirse a un cronograma estricto de actividades. Estas deficiencias se corrigieron para este nuevo año ocasionando cambios significativos que se representaron en Incremento de ingresos, fidelidad y confianza de los pacientes alcanzando así la meta establecida.
  
- Si bien los resultados de las variaciones de ingresos son buenos, pero no excelentes por lo tanto se debe tomar atención a este punto que influye en todo el proceso servicio y atención al paciente y por ende en el logro de la misión y visión de la clínica.
  
- Se ha prestado especial atención a la capacitación del personal del departamento de producción con seminarios de buenas prácticas de atención emergente, primeros auxilios y toma de signos vitales, entrenamiento en el uso de las máquinas e implementos que existen en la clínica, así como la capacitación según áreas y actividades.
  
- El buen control interno en cuanto a factores de servicio, atención y la comunicación interdepartamental continúa apoyando la labor de la clínica para el incremento de asistencia de los pacientes.



- Se está logrando recuperar la inversión y por cada dólar invertido en el proceso productivo, la Clínica obtiene un porcentaje de contribución para el desarrollo de la misma.
  
- La Clínica tiene un alto nivel de satisfacción en sus pacientes, por la diversidad de servicios ya que son competitivos tanto en precio como en calidad.
  
- Es importante que se cuente con una excelente coordinación interdepartamental, una planificada logística y un cronograma de actividades que permitan evitar fallas que puedan tener impacto negativo en la aceptación del paciente.
  
- La gestión realizada por el departamento de producción para el almacenaje de la materia prima alcanzó satisfactoriamente la meta llegando a sobrepasarla con un 16% semestral. El Plan de optimización de almacenaje se cumplió a cabalidad incluyendo cálculos del punto óptimo de reaprovisionamiento y el stock de seguridad para cada ítem de la bodega con un riesgo de rotura de stock del 2,5%.
  
- La precisa coordinación del departamento de producción con el forecast de ventas enviado por el departamento de marketing, garantizaron que se optimice el tamaño de los lotes de atención. Puntos importantes como el análisis de la demanda del mercado influyen en que el tamaño de los lotes de atención sean los más óptimos.
  
- Se coordinó correctamente con el departamento de mantenimiento cada una de las actividades estipuladas en el plan de mantenimiento preventivo ajustándose al calendario de actividades.



- Todas las estrategias departamentales aplicadas por el área médica contribuyeron de manera efectiva a la dirección estratégica tomada por el departamento y al cumplimiento de sus metas.



# ***BIBLIOGRAFIA***



## Bibliografía

1. 1996 Fernández Guell José Miguel "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES"
2. 1997 Blackerby, Philip. OPP/UC/AECI "COMIENZE AQUÍ. COMO ESCRIBIR UN PLAN-PARA-PLANIFICAR"
3. Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá.
4. Gonzáles Fernández Francisco (2004): Auditoria del mantenimiento e indicadores de gestión, Editorial Fundación ConfeMetal, Madrid.
5. Horvath & Partners (2003): Dominar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
6. Johnson-Scholes, Prentice Hal (2001): Dirección Estratégica, 5ta Edición.
7. Kaplan Robert, Norton David (2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.



# *ANEXOS*



**CLINICA "SARAGURO"**



**CIRUGÍA CESAREA**









DETALLE DE ACTIVOS FIJOS

CUADRO Nro.1

INSTRUMENTAL			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Equipo de parto	300	300
1	Equipo de cirugía mayor	320	320
1	Equipo de cirugía menor	200	200
2	Equipos de curaciones	90	180
1	Equipo de legrado	290	290
1	Equipo de laparoscopia	15000	15000
2	Separador de Richard	40	80
2	Separador de trinche	30	60
1	Mesa de examinación	190	190
	<b>TOTAL</b>		16620

FUENTE: CLINICA Y MATERNIDAD SARAGURO y Mercado Local  
ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.2

EQUIPO MÉDICO			
1	Auto clave	6500	6500
1	Monitor fetal	3200	3200
1	Monitor multiparámetros	3300	3300
1	Equipo de succión	600	600
1	Ecógrafo	8000	8000
1	Máquina de Anestesia	12000	12000
2	Esterilizadores	900	1800
1	Electro cauterio	480	480
1	Mesa de partos	390	390
1	Mesa de cirugías	10000	10000
1	bisturí amónico	1300	1300
1	fronto luz	200	200
1	Lampara cielítica	5000	5000
1	Electro visturí	1200	1200
	<b>TOTAL</b>		53970

FUENTE: CLINICA SARAGURO" y Mercado Local  
ELABORADO POR: La Autora



CUADRO Nro.3

MOBILIARIO MÉDICO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Armario para medicamentos	200	200,00
6	Camas	250	1500,00
6	Veladores	30,28	181,68
6	colchones de plaza ½	200	1200,00
1	Lampara cuello de ganso	80	80,00
1	Camilla de ruedas	450	450,00
1	Silla de ruedas	150	150,00
1	Armario para quirófano	800	800,00
1	Armario para sala de esterilización	200	200,00
	<b>TOTAL</b>		<b>4761,68</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.4

OTROS			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4	Porta sueros	55	220,00
1	Set de diagnóstico	220	220,00
1	Laringoscopio	270	270,00
3	Estetoscopio	30	90,00
1	Lampara cuello de ganso	150	150,00
1	Carro de curación	105	105,00
1	Balanza Bebé	210	210,00
1	Balanza Adulto tallimetro	230	230,00
2	Cilindros de oxígeno grandes	250	500,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1995,00</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.5

TERRENO			
DETALLE	Área en m <sup>2</sup>	Costo del M2	TOTAL
Área del terreno	600	175.00	105.000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 105.000.00</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora



CUADRO Nro.6

EDIFICIO			
DETALLE	Área en Metros Cuadrados	Costo del M2 Clínica	TOTAL
Construcción de la Clínica	450	310	139500
Adecuación e instalación			5000
<b>TOTAL</b>			<b>144500</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.7

VEHÍCULO			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
VEHICULO KIA	1	20000.00	20000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20000.00</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.8

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Computadora Portatil	1	1.200	1200
Computadora de Escritorio	1	800	800
Impresora HP 1200	1	120,90	120,90
Impresora HP 800	1	80	80
<b>TOTAL</b>			<b>2200,90</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.9

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Maquina de escribir	1	150	150
Teléfonos PANASONIC KXTS-500 LXW	7	16	112
<b>TOTAL</b>			<b>262</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora



CUADRO Nro.10

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Mesa	1	30	30
Sillas para mesa	6	7	42
Juego de Sala para recepción	1	504	504
Escritorio	2	320	640
Silla tipo Gerente	1	250	250
Silla tipo Secretaria neumático con brazos	1	183	183
Archivador	1	246	246
		<b>TOTAL</b>	<b>1895</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.11

LENCERÍA			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
5	Batas paciente	20	100,00
6	Juegos de sábanas Plaza 1/2	8,5	51,00
6	Cubrecamas de Plaza 1/2	15,92	95,52
2	Equipos de ropa quirúrgica	200	400,00
2	Equipos de ropa de parto	100	200,00
6	Campos Quirúrgicos	40	240,00
	<b>TOTALES</b>		<b>1086,52</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora

## DETALLE DE ACTIVOS DIFERIDOS

CUADRO Nro.12

ACTIVOS DIFERIDOS	
DATELLE	VALOR EN \$
Planos Construcción	5500
Planos Instalación	1500
Estudio de mercado	156
Permiso de funcionamiento	400
<b>TOTAL</b>	<b>7556</b>

FUENTE: CLINICA SARAGURO y Mercado Local

ELABORADO POR: La Autora



## GASTOS

CUADRO Nro.13

SERVICIOS BÁSICOS				
DETALLE	DESCRIPCIÓN	TARIFA VIGENTE PARA BÁSICA DE COSTOS	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Luz Eléctrica (tarifa industrial artesanal)	Kw	0.116	120.00	1440.00
Agua (tarifa comercial)	m3	0.1	30.00	360.00
Teléfono (tarifa comercial)	Minutos	15.24	45.00	540.00
TOTAL			195.00	2340.00

FUENTE: Mercado Local,

ELABORADO POR: La Autora

CUADRO Nro.14

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Engrapadora KW-TRIO #5712 grande	2	6,7	13,4
Esfero BIC P/ Unidad	15	0,18	2,7
Papel REPROPAL T/INEN-Resma	50	3,36	168
Perforadora HOLE PUNCH KW-Trio #912	3	2,34	7,02
Papelera Plástica LANCER	5	4,01	20,05
Borrador PELIKAN PZ-20 COL. Unidad	5	0,08	0,4
Corrector T/ESF. BIC SHAKEN 8ml	2	1,05	2,1
Tijera mediana # 106	2	0,22	0,44
Saca grapas CHINO	1	0,32	0,32
Grapas #26/6 (5000 uni) ALEX-Caja	6	0,53	3,18
Notitas EAGLE/BESKO OOPS! T/3*3	5	0,28	1,4
Clips pequeño ALEX-Caja	6	0,17	1,02
Folder manila colores sin Vincha	100	0,1	10
Vinchas P/Folder	100	0,02	2
Archivador de oficio ARTESCO-amarillo	12	1,43	17,16
Marcador PELIKAN Permanente #420	6	0,21	1,26
Marcador PELIKAN Pizarra #426-Seco	5	0,25	1,25
TOTAL			251,7

FUENTE: Mercado Local,

ELABORADO POR: La Autora



CUADRO Nro.15

SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Jumbo Scott 250 m 2 h-paca x 4	12	11	132
Jabón líquido OZZ-gl	2	4,74	9,48
Detergente 15 kilogramos	5	16	80
Escoba Venecia plástica	5	2,05	10,25
Trapeador mediano de hilo	6	2,84	17,04
Desinfectante BIOSOLUTION-gl	4	3,17	12,68
Alcohol potable-gl	2	7,72	15,44
Botiquín	1	50	50
Desodorante ambiental GLADE	24	2,39	57,36
		<b>TOTAL</b>	<b>384,25</b>

FUENTE: Mercado Local,

ELABORADO POR: La Autora