

Alineación
 Plan de Negocio
 Perspectiva
 Efecto
 Valor
 Visión
 Aprendizaje
 Resultados
 Objetivos
 Clientes
 David Norton
 Gestión
 éxito
 Misión
Balanced Scorecard
 Interrelacionados
 Seguimiento
 Compromiso
 Proceso Complejo
 Mapa Estratégico
 Robert Kaplan
 Indicadores de Causa
 Visión Común
 Estrategia
 Financiera
 Herramienta
 Recursos Humanos
 Plan de Negocio
 Resultados
 Capacitación
 Proceso de Cambio
 Comportamiento y Acciones

AÑO 2012

Universidad F.A.S.T.A
 Facultad de Ciencias Económicas
 Carrera: Administración de Empresas
Alumna: Daniela Karina Marcos

Tutor: José Luis Lastra

Seminario de Graduación y Departamento de Metodología de la Investigación: Dra. Laura Cipriano

INDICE GENERAL



INDICE GENERAL

Abstract	5
Protocolo de Investigación	
Tema: Balanced Scorecard	11
Problema	11
Objetivo General	11
Objetivo Especifico	11
Justificación	13
Diseño Metodológico	
Tipo de Investigación	16
Campo de Estudio	16
Variables	19
Instrumento Metodológico	19
Marco Teórico	
Estado de la Cuestión	21
Introducción	25
Esquema del Marco Teórico	26
Los orígenes del Balanced Scorecard	27
El modelo de Negocio en el BSC	37
Caminando hacia la confección del BSC	39
Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	41
Como se usa un Balanced Scorecard	44
Beneficios y Riesgos del Balanced Scorecard	46
Indicadores	48
Control de Gestión	50
Mapa estratégico – Relación Causa-Efecto	51
Cadena de Valor	55
Glosario	56
Estudio de Caso – OSDE Filial La Plata	
Introducción	63
Organigrama	71
Trabajo de Campo – OSDE Filial La Plata	73
Conclusión	102
Bibliografía	105
Estado de la Cuestión	106
Anexos	
Nómina de Obras Sociales	108
Entrevistas de Fidelización	110
Encuestas Capacitación	114
Presentación y Defensa de Tesis	116

ABSTRACT

“El balanced Scorecard”

Autor	Daniela K. Marcos
Título	EL Balanced Scorecard
Idioma	Castellanos
Universidad	FASTA
Facultad	Ciencias Económicas
Area de Conocimiento	Ciencias Económicas
Carrera	Contador Público Nacional
Dirección Disciplinaria	Cdor. Jose Luis Lastra
Dirección Metodológica	Seminario de Graduación. Profesor titular. Dra Laura Cipriano
	Departamento de Metodología de la Investigación. Profesor. Dra. Laura Cipriano
Palabras Claves	Estrategia _ mapa Estratégico _ resultados Estratégicos_Perspectivas_Comunicación y Compromiso.
Fecha de Defensa	2012

Resumen

Las organizaciones se enfrentan actualmente a la inestabilidad y a la complejidad de los mercados, vinculadas, en gran parte, al desarrollo tecnológico experimentado en los últimos años, los cuales han puesto en evidencia las falencias de los sistemas de gestión los cuales se basan únicamente en la medición de los aspectos financieros de una empresa.

Estos sistemas fracasaron cuando intentaron explicar de un modo integral el funcionamiento de la organización y las causas de los resultados obtenidos.

Hoy nos encontramos frente a un ambiente de negocios cada vez más complejo, y cada vez más competitivo donde los activos intangibles y las relaciones humanas son cada día más importantes.

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud, obras sociales, requieren, en estos momentos, de cambios que le permitan subsistir como tales tanto en el corto, mediano y largo plazo.

La conjunción de estos motivos sumado a la aparición del Cuadro de Mando Integral dan como resultado los nuevos modelos de gestión para el sector salud para estos tiempos.

En la actualidad el sector salud, y más específicamente el sector de las Obras Sociales se encuentran adaptando el viejo modelo de gestión a los nuevos desafíos, por lo que todavía no existiría un modelo consolidado para las Obras Sociales.

Estando ante la presencia de esta situación, el presente trabajo tiene por objetivo tratar el tema de la contabilidad, sistema de información tradicional, y su relación con el Control de Gestión de la Organización, mostrando que es requisito para toda empresa que tenga la intención de sobrevivir en el contexto actual, valerse de sistemas de medición u de gestión derivados de sus estrategias y capacidades; y vemos que la herramienta que cumple con los nuevos requisitos es el Cuadro de Mando Integral¹, puesto que proporciona un marco, una estructura y un lenguaje que posibilita articular y comunicar la misión y la estrategia organizativa, a partir de la traducción de la misma en objetivos e indicadores, a través de conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de mando integral (CMI) complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

La ventaja de esta herramienta es que brinda a los ejecutivos información relevante en el momento oportuno, la cual les permite dar rápidas y adecuadas respuestas a las cambiantes condiciones del negocio, características de estos tiempos.

¹ Robert S. Kaplan y David Norton. Cuadro de Mando Integral (**The Balanced Scorecard**). Editorial Gestión 2000, Feb. 1997

En relación a lo antes expuesto surge la inquietud si constituye el Balanced Scorecard una herramienta de gestión estratégica que permita mantener posicionadas en su ámbito de injerencia, manteniendo un crecimiento sostenido y rentable a las empresas de salud plátense?

El presente trabajo tiene por objetivo general analizar si la implementación del Balanced Scorecard en una empresa de servicios de salud platense, constituye realmente una herramienta de gestión estratégica, que permita mantener posicionada a la misma en su ámbito de actuación y permitirle alcanzar un crecimiento sostenido y rentable, optimizando recursos y manteniendo un enlace permanente con los resultados económicos, fin último de toda organización.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se pretende explicar en que consiste la herramienta de gestión bajo análisis, describiendo los objetivos y acciones implementadas en cada una de sus cuatro perspectivas, para alcanzar el objetivo estratégico macro, dando por resultado la confección del Mapa Estratégico de la Organización. Confeccionado este último analizar los resultados obtenidos en función de determinadas variables, permitiendo identificar las ventajas de implementar esta metodología de trabajo, los riesgos y beneficios derivada de la misma y alcanzado optimizar los procesos internos de la Organización vinculados con la prestación del servicio al afiliado.

Luego de la realización del trabajo, en resumen podemos mencionar que la implantación del BSC arroja resultados favorables en la gestión de diferentes variables, lo cual se traduce en un aumento en la rentabilidad, objetivo indispensable para que toda organización sobreviva en entornos cambiantes y competitivos.

La comunicación de la estrategia, el trabajo comprometido de sus empleados y el desarrollo del mapa estratégico fueron las claves del éxito en la implantación de esta herramienta de gestión. El BSC ayuda a planificar, definir objetivos en cada área e identificar la estrategia gestionando todas variables con una visión global e integrada.-

Palabras Claves: Estrategia, Mapa Estratégico, Perspectivas, Resultados Estratégicos, Alineación, Comunicación y Compromiso.

Abstract

Organizations today face the instability and complexity of markets, linked largely to technological development experienced in recent years which have highlighted the shortcomings of management systems which are based solely on the measurement of the financial aspects of a company.

These systems failed when they tried to explain in a comprehensive manner the operation of the organization and the causes of the results.

Today we face a business environment increasingly complex, increasingly competitive and where intangible assets and human relationships are becoming more important.

Organizations providing health services, social work, require at this time, changes that allow you to exist as such in the short, medium and long term.

The combination of these reasons coupled with the appearance of the Balanced Scorecard result of new management models for the health sector for these times.

Currently the health sector, and more specifically the field of Social Work are adapting the old management model to new challenges, so not yet exist a consolidated model for Social Work.

Being in the presence of this background, this paper aims to address the issue of accounting, traditional information system and its relationship with the Management Control Organization, showing that is required for any company that intends to survive in the current context, to use systems management measurement or derived from their strategies and capabilities, and we see that the tool meets the new requirements is the Balanced Scorecard, as it provides a framework, structure and language it possible to articulate and communicate the mission and organizational strategy, from the translation of the targets and indicators, through balanced set of perspectives. The Balanced Scorecard (BSC) complements financial indicators of past performance with measures of future performance inductors.

The advantage of this tool is that it gives managers relevant information in a timely manner, which allows them to take quick and appropriate responses to changing business conditions, characteristics of the times.

In relation to the above there is concern whether the Balanced Scorecard is a strategic management tool positioned to maintain its level of interference, maintaining sustained growth and profitable healthcare companies plantense?

This paper aims to examine whether the overall implementation of the Balanced Scorecard in a health care company La Plata, is really a strategic management tool, to keep it positioned in its scope and allow sustained growth and cost, optimizing resources and maintaining a link with economic performance, ultimate goal of every organization.

To fulfill this objective, is to explain what is the management tool under review, describing the objectives and actions implemented in each of its four perspectives, to achieve the strategic objective macro, resulting in the preparation of the Strategic Map the Organization. Made this last analysis of the results in terms of certain variables in order to identify the benefits of implementing this methodology, the risks and benefits derived therefrom and reached optimize internal processes of the Organization related to the provision of service to the affiliate.

After completion of the work, in short we can mention that the implementation of the BSC yields favorable results in the management of different variables, which results in increased profitability, a goal essential to any organization superviva in changing environments and competitive.

The communication of the strategy, the commitment of its employees work and development of the strategic map were the keys to successful implementation of this management tool. The BSC helps to plan, set goals in each area and identify the strategy managing all variables with a global and integrated.

PROCOLO DE **INVESTIGACION**



TEMA: BALANCED SCORECARD

PROBLEMA: ¿Constituye el Balanced Scorecard² una herramienta de gestión estratégica que permite mantener posicionadas en su ámbito de injerencia, sosteniendo un crecimiento rentable a las empresas de servicios de salud³ platenses?

OBJETIVO GENERAL: Analizar si la implementación del Balanced Scorecard en una empresa de servicios de salud platense, constituye una herramienta de gestión estratégica, que permita mantener posicionada a la misma en su ámbito de injerencia y sostener un crecimiento rentable, optimizando sus recursos manteniendo un enlace permanente con los resultados económicos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Explicar en qué consiste la herramienta del BSC⁴.
- Describir las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.
- Definir las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- Confeccionar un mapa estratégico en función de las acciones concretas a realizar en cada perspectiva del Balanced Scorecard planteado.
- Analizar en función a determinadas variables planteadas cuales fueron los resultados obtenidos.
- Describir las ventajas que brinda a cada nivel de la organización la implementación del BSC o CMI.
- Resumir riesgos y beneficios de la implementación de esta herramienta de gestión.

² Kaplan y Norton, **The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance**, Harvard Busines Review, Ene-Feb 1992

³ Empresa de Medicina Prepaga dirigida al personal de dirección de empresas

⁴ Robert Kaplan y David Norton, **Alignment**, - Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización (Ed. Gestión 2000.com; Barcelona, España 2006): Cap. 10, 35p

- Optimización de los procesos internos de la organización, vinculados con el servicio brindado al afiliado.
- Mejorar la capacidad competitiva de la organización a través del diseño de estrategias innovadoras, a fin de ofrecer los mejores servicios del mercado, logrando la captación de nuevos clientes/socios.



JUSTIFICACION

En un contexto turbulento como el que actualmente atraviesa nuestro país, mediante este trabajo se pretende mostrar la utilidad de la aplicación de modelos y herramientas propias de la gestión empresarial, como es el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia en las organizaciones de salud.

Hoy en día, nos encontramos en una época en que las necesidades de información demandadas por los directivos de las organizaciones van cambiando a gran velocidad: los directivos e inversionistas piden conocer, por ejemplo, la valoración de activos intangibles, el grado de satisfacción de los clientes o la capacidad de innovación que posee la empresa hoy, y que le permitirá continuar siendo competitiva y rentable en el futuro.

Existen vacíos de información que no están cubiertas por los estados contables tradicionales, como la concerniente a los riesgos a que está sometida la empresa; el impacto del medio ambiente; la gestión del capital intelectual; el grado de motivación de los empleados y su capacidad de aprendizaje; etc. y por ello, es razonable asumir que en la nueva Era de la Información que nos toca transitar utilicemos nuevas técnicas de gestión estratégica, que todavía no han emergido; y herramientas que complementen los informes resultantes de la Contabilidad.

El trabajo dirigido al personal de dirección de la Organización vincula la visión y estrategia de la cúpula con las tareas cotidianas de los empleados, convirtiendo los términos abstractos en prioridades e iniciativas estratégicas claras, relacionadas con resultados tangibles que tanto la organización como su gente deben buscar.

A través del análisis del caso de OSDE Filial La Plata, que ya se ha animado a implementar el Balanced Scorecard, se pretende demostrar que esta herramienta puede ayudar a optimizar el posicionamiento de la Organización en el mercado asegurándole un crecimiento sostenido en el tiempo. A su vez se pretende hacer hincapié en los diversos beneficios que trae aparejado el uso de esta herramienta de gestión.

Aquellas empresas que no entiendan la necesidad del cambio, en el mediano plazo, es probable que no logren sobrevivir a las nuevas reglas de juego que imperan en la economía nacional.



DISEÑO METODOLÓGICO



1. TIPO DE INVESTIGACION:

Se trata de una investigación exploratoria, descriptiva y causal.

Es exploratoria dado que a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, como entrevistas aplicados a los empleados, clientes y consumidores, así como la aplicada a la alta gerencia de la organización, estudio de casos, revistas especializadas, etc se buscan indicios acerca de la naturaleza general del problema planteado.

Es descriptiva ya que el propósito de la misma es proporcionar una fotografía de la empresa de servicios de salud y la relación con el uso de una herramienta de gestión donde se combinan cuatro perspectivas fundamentales que le permite a la organización gerenciar aspectos mensurables por medio de indicadores financieros y no financieros con el objetivo de maximizar los beneficios de una organización y/o resolución de problemas existentes, sugiriendo estrategias correctivas a fin de maximizar progresivamente la utilidad de la organización.

2. CAMPO DE ESTUDIO:

- **UNIVERSO:** El universo serán las empresas platenses de Servicios de Salud⁵, cuyo objetivo sea la satisfacción de necesidades y los requerimientos de las personas que confían y eligen sus servicios a partir de la eficiencia en las prestaciones brindadas, el esfuerzo constante en el ofrecimiento de servicios de alta performance que contribuyan al reconocimiento de la comunidad como de óptima calidad.

El compromiso y la labor en equipo deben ser la esencia del método de trabajo, siendo los recursos humanos que la componen fuente de la fortaleza organizativa, con un constante deseo de superación tanto profesional como personal, y un espíritu de solidaridad y cooperación entre sus integrantes, compartiendo principios y valores

⁵ Ver anexo I – Listado de Obras Sociales del Personal de Dirección – <http://www.sssalud.gov.ar>

éticos como: la verdad, la transparencia, la integridad, la lealtad, el compromiso y la excelencia, en un ambiente agradable.

La organización debe tender a mejorar la calidad de vida de la comunidad donde presta sus servicios, siendo solidarios en el posible aporte de soluciones a los inconvenientes y dificultades que día a día enfrentan a la sociedad.

Es decir, brindar un servicio con valor social y comunitario sustentado en la más alta calidad técnica y humana a partir del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Alta calidad en los Servicios
- ✓ Constante mejora en los procesos internos
- ✓ Crecimiento y rentabilidad
- ✓ Capacitación y Aprendizaje

En la República Argentina existen actualmente, 296 Obras Sociales⁶, pudiéndose distinguir entre ellas a: Obras Sociales Propiamente dichas, Planes Prepagos de las obras sociales del persona del dirección, Prepagas pertenecientes a grupos gremiales médicos, los sanitarios y hospitales de comunidad y las mutuales y cooperativas

Entre las Organizaciones que componen el Universo de Empresas de Servicios de Salud existentes en nuestro país, cuyo objetivo es la prestación del Servicio de Salud para el personal de dirección, con una población de tres millones de personas⁷ se encuentran:

- OSDE
- Swiss Medical
- Omint
- Doctos
- Médicus

⁶ * www.sssalud.gov.ar – Superintendencia de Servicios de Salud – Sistema de Registro Nacional de Obras Sociales (R.N.O.S)

⁷ Fuente: Infobae Profesional – Economía 31/10/07

- Galenos, Life y Tim
- Medifé

Estas empresas se encuentran con presencia activa en la ciudad de la Plata.

TIEMPO Y LUGAR: la investigación se realizó en la ciudad de la Plata, Obra Social, OSDE, Organización de Servicios directos Empresarios, primer semestre del año 2011.

- **UNIDAD DE ANALISIS:** El desarrollo del trabajo será llevado a cabo en la Obra Social OSDE Filial la Plata.
- **MUESTRA:** se realizará un estudio de caso usando como muestra un 10% de la nómina de empleados y respecto de los afiliados de OSDE se tuvieron en cuenta las encuestas de satisfacción elaboradas por el departamento de control de calidad de la Filial que representan el 5% de los afiliados a la obra social al 30 de Abril de 2011.

El criterio de selección utilizado para determinar la muestra a ser analizada en el estudio de caso del presente trabajo, es el Muestreo Aleatorio Estratificado. Para ello se dividió a los empleados en la filial en tres grupos teniendo en cuenta el grupo-subgrupo utilizado por el Dto. De Personal para la liquidación de los haberes. En cuanto a los afiliados los grupos fueron divididos de acuerdo al tipo de afiliación (Directos, Obligatorios, Socios/Grupos Directos, Monotributistas).

3. VARIABLES

- **Variable Dependiente:**

1. Consolidación de la Organización.

- **VARIABLES INDEPENDIENTES:**

- Contexto Inflacionario
- Elecciones del Poder Ejecutivo – Octubre de 2011
- Implementación Ley de Prepagas⁸
- Fidelización del Cliente interno y externo.

4. INSTRUMENTOS METODOLOGICOS

- Revisión Bibliografía
- Entrevista a personal clave de la empresa, cliente interno y externo: afiliados a la obra social.

⁸ Ley 26.682 y Decreto Ley 588/2011– Régimen de Regulación de Medicinas Prepagas –
Publicada en el Boletín oficial del día 17-05-2011.

MARCO TEORICO

ESTADO DE LA CUESTION

Del relevamiento de las fuentes de información consultadas se determina que el tema en cuestión se aborda desde diferentes ópticas, contando con:

Bibliografía general:

En la web además de diversos trabajos monográficos es posible encontrar en la página oficial de OSDE⁹ una descripción institucional pormenorizada de la empresa. Dicha información se tomará como pilar del presente trabajo.

A su vez se consideraron los siguientes trabajos de tesis:

Cdra. Alejandra Castellanos¹⁰: Trabajo Final de Posgrado (2006) “Estados Contables como base del Control de Gestión”. La presente investigación analiza cómo fue evolucionando la necesidad de información por parte de los directivos de las organizaciones para poder mantener a sus empresas dentro de niveles de competitividad aceptables. El Cuadro de Mando integral o BSC surge como una solución para que los directivos alcancen los objetivos críticos de corto necesarios para cumplir con éxito la estrategia teniendo en cuenta la misión y visión definida previamente por la organización.

Cr. Gabriel A. Dadiego¹¹. Trabajo de Tesis (2003-2004) “Control de Gestión para las Obras Sociales”. La toma de decisiones con el mayor grado de precisión posible demanda de cierto conocimiento por parte de la organización, información en toda su dimensión. El desarrollo de Tableros de Comando Operativos y Cuadro de Mando Integral, a diferencia de las herramientas tradicionales, hace énfasis en la “estrategia” como pilar fundamental en el marco de la cual se establecen los indicadores de

⁹ www.osde.com.ar

¹⁰ Tesis de Posgrado Cdra. Alejandra M. Castellanos – Estados Contables como base del Control de Gestión – Universidad Nacional de Mar del Plata – Año 2006

¹¹ Tesis Instituto Universitario de la Fundación Isalud – Maestría en Economía y Gestión de la Salud – Año 2004.

actuación y los indicadores que posibilitaran la medición del logro de los objetivos fijados. El CMI permite identificar la relación causa-efecto a partir de los resultados obtenidos y la comunicación de la estrategia a toda la organización. Esta herramienta demuestra que es un nuevo estilo de gestión orientada en la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios de salud brindada a sus afiliados.

Ing. Alejandro Quiroga¹² (2000) – *“El Balanced Scorecard aplicado a un individuo”* – Este trabajo parte de la premisa de que el individuo en esencia es muy similar a una empresa, posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción donde se desenvuelve, a partir de la ejecución de su trabajo intenta proporcionar un valor agregado, posee diferentes clientes y a veces tiene la posibilidad de elegir entre diferentes mercados, etc. A partir de las similitudes se propuso probar la validez de la aplicación de esta herramienta útil para las empresas, dado que por medio de indicadores de actuación pasada y de la complementación con indicadores definidos para la acción futura, siempre que esté bien definido es de gran utilidad para conectar las acciones de hoy con los resultados y/o objetivos del futuro. BSC es una herramienta que en la autogestión diaria de un individuo tiene validez y aplicabilidad. Esta adaptación del BSC permite tener una visión más completa del individuo en sus distintos ámbitos de participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos. Asimismo, dado que sólo es posible gerenciar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple todos los aspectos del individuo en forma englobada.

Carmen Narrea Josselyn – Martín Muñoz Marilyn¹³ - Planeamiento Estratégico – Balanced Scorecard – El trabajo se centra en el Proceso de construcción de Balanced Scorecard y su aplicabilidad a partir de los mapas estratégicos. Su relación Causa-efecto. En el mismo se identifican diferentes empresas que utilizan esta herramienta, empresas de telecomunicaciones, empresas de turismo, Universidad de Navarra.

¹² Maestría en Dirección de Empresas – Universidad CEMA - www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas/Quiroga-made

¹³ Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2008 – Planeamiento Estratégico – Balanced Scorecard. <http://es.scribd.com/doc/8338722/t1-Balanced-Scorecard>

La aplicabilidad de la herramienta The Balanced Scorecard, expuesta a través de los distintos casos, permite comprobar su eficacia, ya que ofrece información valiosa en relación a los diferentes beneficios que aporta dicho Modelo.

Los directivos de hoy reconocen la importancia que las mediciones tienen en la evaluación de los resultados de una organización y también saben que para asegurarse el éxito de sus empresas ya no bastan los indicadores financieros estáticos. Requieren de un sistema de contabilidad y administración que permita desarrollar un esquema donde se combinen la misión y los objetivos estratégicos en metas y mediciones específicas, y donde todos los miembros de la organización estén involucrados.

Bibliografía específica:

Kaplan y Norton¹⁴. El mayor especialista en desempeño sin duda es Roberto Kaplan cuyo Balanced Scorecard es el concepto mas exitoso en este terreno. En sociedad Con David P Norton se produjeron importantes libros, artículos y herramientas; entre los primeros se destacan por su repercusión en medios académicos The Balanced Scorcard, Traslating Strategy Intoaction,..

La flexibilidad de la estrategia permite su implementación en los diferentes niveles organizacionales y a su vez en los diferentes sectores económicos, por tal razón se considera factible para su aplicación en el sector de Medicina Prepaga.

Mochón y Becker, presenta un capítulo dedicado al control de gestión.

En cuanto a revistas específicas puedo citar a Revista Mercado, Revista Gestión, Apertura, Revista Estrategia Financiera.

A nivel internacional se han considerado trabajos realizados por firmas consultoras como: Boston Consulting Group quienes formalizaron la teoría y la práctica de la estrategia para los ejecutivos de nivel superior. Holland Consulting Group también aportaron mucha información y reportes específicos

¹⁴ Nils-Goran Olve, Jan Roy Magnus Wetter, “**Performance Drivers**” (1999) p.4

Con respecto al futuro de esta herramienta, según el mayor especialista en desempeño (R. Kaplan) El Balanced Scorecard se seguirá utilizando dentro de una década pero habrá desarrollos. El mapa estratégico es factible que se use más a menudo. A su vez los comités de supervisión de las empresas se orientaran cada vez más a guiar y monitorear la estrategia a través del Balanced Scorecard. Seguramente se mejorarán las técnicas para medir la innovación, la capacidad de los empleados, la alineación de los sistemas de información, el ambiente, la cultura y el éxito con los clientes. También habrá una mejor tecnología de la información y una cultura más orientada a la gestión del desempeño, porque esto les preocupa a las organizaciones, a los grupos relacionados con ellas y a la sociedad.

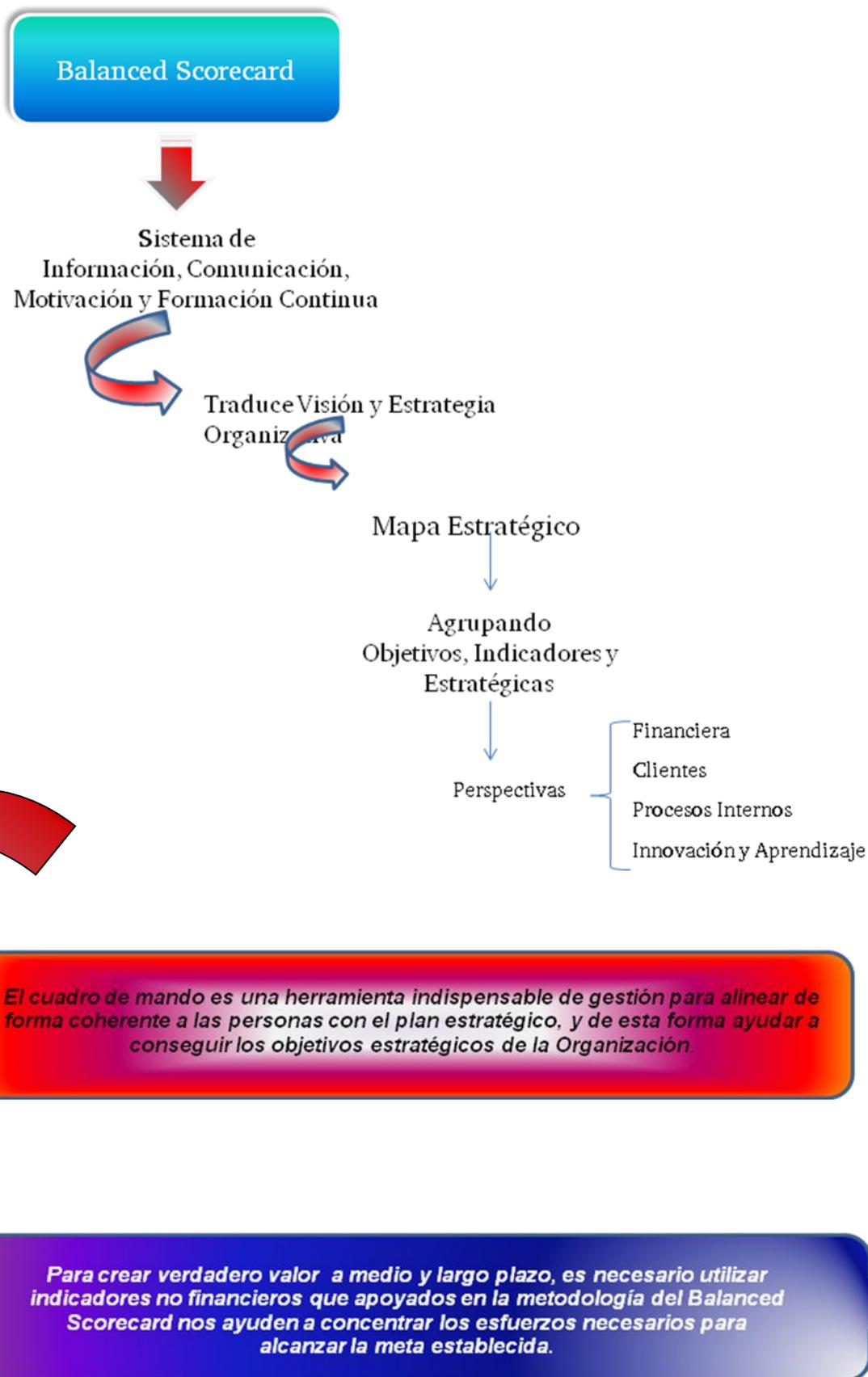
INTRODUCCION

La perspectiva teórica desde la cual se aborda el tema en cuestión está relacionada con el Control de Gestión.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para la dirección de una empresa en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque el combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Desde su introducción a principios de esta década, el BSC ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones las opiniones son muy variadas.

Algunas personas consideran que el BSC es una idea vieja con un nombre nuevo (como ocurre en cierta manera con el concepto de Economic Value Added). Por el contrario, otras insisten en que se trata de una herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Lo que no hay duda, es que el BSC responde a necesidades de la empresa actual.



LOS ORIGENES DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Esta metodología consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Es una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en qué medida.

En ocasiones se define que la característica fundamental del BSC es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda esto es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios de este siglo y durante la revolución del Scientific Management, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Una definición tan limitada, sin duda, se merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el BSC solo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ya ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con 100 años de antigüedad.

Durante los años 60 – sobre todo en Francia – se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord. El tablero de mando incorpora en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el BSC.

En conclusión podríamos señalar que el BSC actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero se considera que el BSC supera este concepto.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992 cuando se definía como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”, para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el BSC, puesto que este “conjunto coherente de indicadores” están anclados en los objetivos estratégicos de la empresa.

A esta altura parece evidente que la idea de “utilizar indicadores tanto financieros como no financieros”, tiene al menos 100 años, y la idea de “combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos” tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años.

Entonces, podemos preguntarnos ¿qué tiene de nuevo el BSC?. La respuesta es sencilla: la diferencia radica en la forma en que se seleccionan los indicadores. Y, como veremos más adelante, esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta.

Para destacar la diferencia, resulta útil comparar el proceso de selección de indicadores en el BSC con respecto a sus antecesores. Las formulaciones más recientes del Tableau de Bord aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros pero no aportan ningún criterio de cómo elegirlos. El tableau de Bord deja que cada directivo escoja los que considere más conveniente según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

El BSC ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En este método se encuentra, en verdad la gran aportación del BSC. Tanto es así que en este resulta tan

importante conocer “que modelo de negocio reflejan los indicadores” como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque solo explican lo que ha pasado y, por lo tanto, solo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros, que, además, adelanten lo que más tarde reflejarán los indicadores financieros.

A diferencia del Tableau de Bord en un BSC la selección de indicadores es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto. Solo después se pueden seleccionar los indicadores que conformaran la herramienta de gestión.

El BSC requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%)¹⁵.

¹⁵ Carlos Lopez. “**El balanced Scorecard**” Año 2008 - <http://www.gestiopolis.com>-

El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales:

1 Liderazgo del Equipo Ejecutivo para Movilizar el Cambio Estratégico

Para que un programa basado en el Balanced Scorecard sea exitoso hay que partir por reconocer que no se trata de un proceso de medición... se trata de un proceso de cambio.



Roles de Liderazgo

- Crear un Clima para el Cambio**
 - 'Descongelar' la organización
 - Demostrar la necesidad de un cambio
- Crear el Equipo de Liderazgo**
 - Eliminar el sesgo funcional
- Crear la Visión y la Estrategia**
 - El BSC como un "proceso de visión"
 - El BSC para clarificar la estrategia
- Crear una Responsabilidad para el Equipo**
 - Responsabilidad para los temas estratégicos interfuncionales a nivel de Equipo Ejecutivo
- Cambiar la Cultura**

2

Traducir la Estrategia en Términos Operacionales

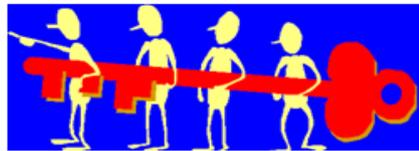
El Objetivo

Vincular el proceso de administración con la estrategia

El Problema

¿Cómo describir una estrategia?

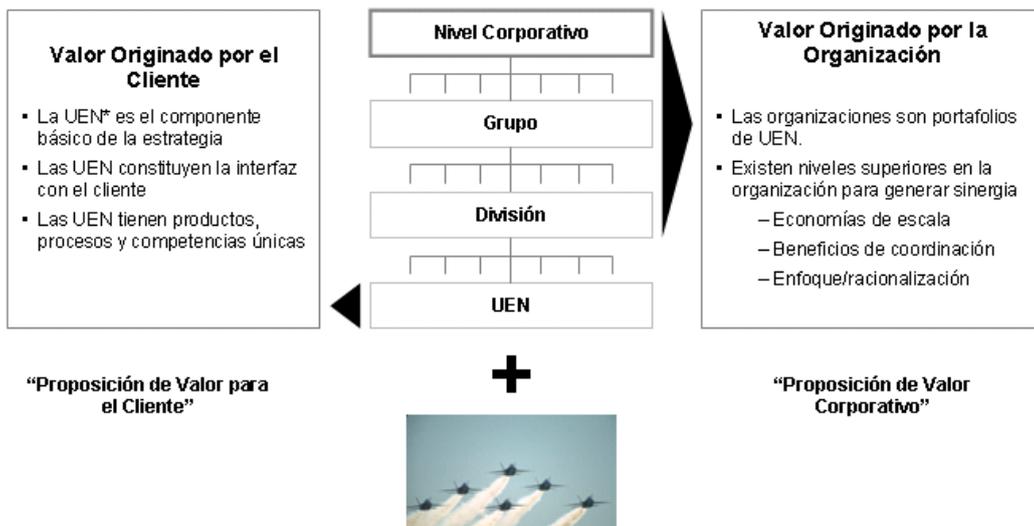
¡No se puede administrar algo que no se puede describir!



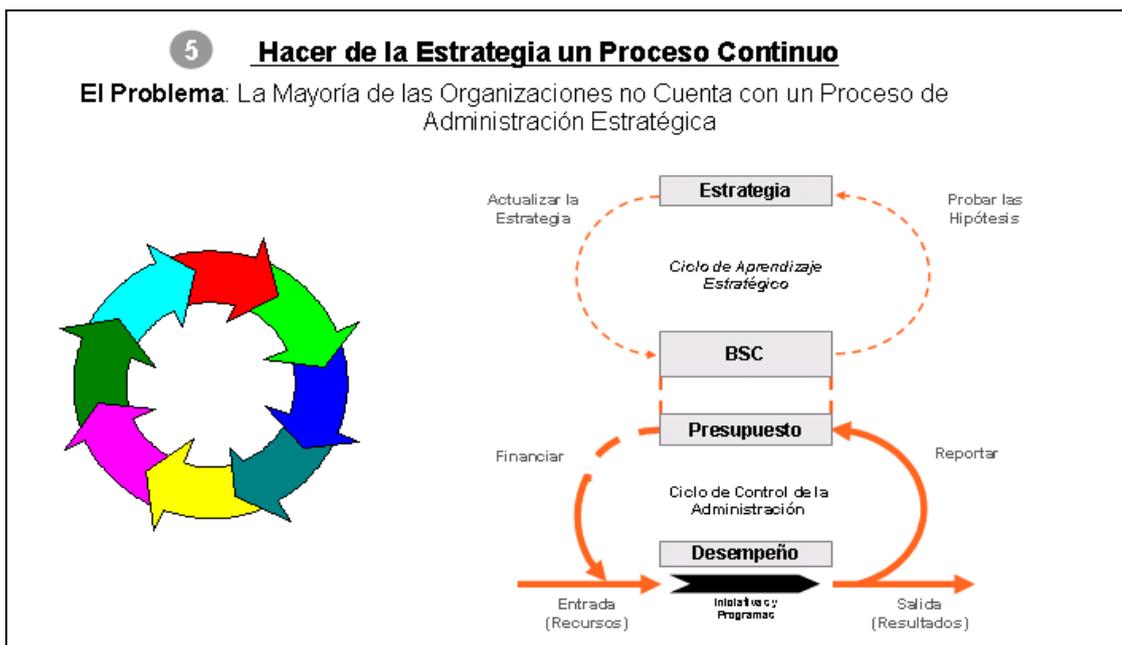
3

Vincular y Alinear la Organización entorno a la Estrategia

El Valor para la Empresa se crea de dos maneras distintas



Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla



Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales. Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Esta combinación de indicadores financieros y no financieros la realiza a partir de sus cuatro perspectivas de igual importancia, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto.

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Procesos
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico¹⁶, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en qué medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de qué acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

¹⁶ Robert Kaplan y David Norton, “**Strategyc Maps**”, Gestión 2004



1. La **perspectiva financiera** Esta estrategia incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de las empresas y responde a la pregunta que indicadores deben ir bien en la organización para que los esfuerzos que esta realce se transformen, realmente, en valor. Responde a: si tenemos éxito, ¿cómo atenderemos a nuestros accionistas? ¿Cómo nos ven los accionistas? ¿Qué pasos financieros necesitamos dar para asegurar la ejecución de las estrategias? La estrategia del crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo desde el punto de vista del accionista. Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de la organización con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

2. La **perspectiva del cliente** que responde a que hacer para lograr hacer triunfar a la empresa, ¿cómo debemos atender a nuestros clientes? ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo?, ¿Cómo nos ven nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra proporción de valor al servirlos?.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos del mercado donde quiere competir. Por ejemplo si una empresa sigue una estrategia de costos es muy probable que la clave

de su éxito dependa de la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de las empresas con los de la competencia

Para que el sistema funcione, las empresas deben expresar metas para el tiempo, la calidad, el desempeño y el servicio, y luego traducir esas metas en medidas específicas. Además las empresas deben ser sensibles al costo de los productos.

3. La **perspectiva del proceso interno** que responde a las preguntas: Para agradar a nuestros clientes ¿en qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes? ¿Qué procesos se deben dominar? ¿En qué debemos sobresalir? Las estrategias de los distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

Las medidas internas del sistema deben partir de los procesos comerciales que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente. Las empresas también deben tratar de identificar y medir sus habilidades esenciales y las tecnologías necesarias para asegurar su continuo liderazgo en el mercado. Una empresa debe decidir que procesos y habilidades deben ser las mejores y especificar las medidas para cada una. Para alcanzar las metas, los gerentes deben desarrollar medidas que reciban la influencia de las acciones de sus empleados.

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y llevar la estrategia a buen puerto.

En el caso de la empresa que compite en costos, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación en procesos sean importantes. El éxito en éstas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas del gasto.

4. La **perspectiva del aprendizaje y el crecimiento de los empleados** que responde a: Para lograr nuestra misión, ¿en qué y cómo la organización debe continuamente aprender, mejorar y crear valor? ¿Qué capacitaciones y herramientas

requieren los empleados para poder ejecutar las estrategias? ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y humanos son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Las estrategias para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.-

A partir de estas perspectivas, habrá que buscar los indicadores apropiados para cada una de ellas. Existen algunos indicadores de gestión que solo son “de dirección”, en el sentido de que no dicen cuán cerca o lejos se está del objetivo, sino que solo indican si se va en la dirección adecuada.

El Balanced Scorecard plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmó Peter Drucker¹⁷: “Todo lo que se puede medir, se puede mejorar”¹⁸. Dicha frase da lugar a dos conclusiones:

- No medir aquello que no se tenga intención de mejorar.
- No intentar mejorar algo sin haber identificado el indicador de medida

¹⁷ Peter Drucker-Abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas relacionados a la gestión de las Organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor con conjunto con Fritz Machlup.

¹⁸ Peter Drucker ”**La gerencia de Empresas**” – Junio 2008

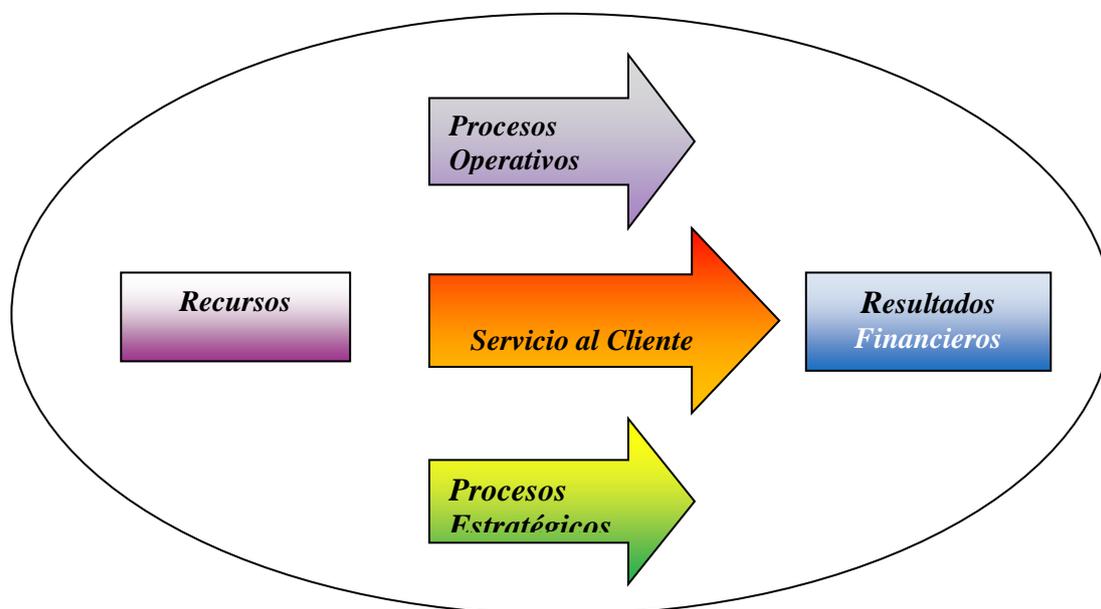
EL MODELO DE NEGOCIO EN EL BALANCED SCORECARD

Sin duda la aportación que ha convertido al BSC es una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

Por esta razón sabemos que dirigir con información financiera solo resulta en una gestión reactiva, como conducir con el espejo retrovisor. Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.

En la figura que precede, se presenta un modelo de negocio genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente.



Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados

financieros perores. Es decir: los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. Por esta razón se llaman indicadores “avanzados”.

Si continuamos repasando la lógica de este modelo de negocio, observamos como el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos y de innovación. Si estos procesos comienzan a deteriorarse, tarde o temprano sufrirá el posicionamiento de mercado de la empresa (servicio al cliente) y, a continuación, la creación de valor.

Podemos señalar que el modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo, por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios) como procesos mas a largo plazo, que hemos llamado estratégicos o de innovación: por ejemplo, desarrollo de nuevos productos. Sin incorporar estos últimos en el modelo de negocio la empresa corre el riesgo de “ordeñar” el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.

El planteo anterior aclara la lógica causa-efecto que guía un modelo de negocio desde los recursos materiales y las personas de la empresa hasta la creación de valor. Sin un buen trabajo a este nivel, el BSC está más cerca de un Tableau de Bord y pierde su fuerza de gestión. En cambio, un modelo de negocio bien planteado permite que los directivos tengan en cuenta tanto el corto como el largo plazo. A continuación, y con los cimientos de un buen modelo los indicadores del BSC facilitan los puntos de referencias que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia. Sin en el anclaje que faciliten los indicadores puede ocurrir que estrategias bien formuladas fracasen por falta de información actualizada acerca del proceso de implantación.

CAMINANDO HACIA LA CONFECCION DEL BALANCED SCORECARD.

La confianza exclusiva en indicadores financieros ha dado lugar a comportamientos orientados al corto plazo sacrificando la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto. Pero, ¿cuáles son los indicadores adecuados?.

Como dijimos antes, el cuadro de mando mantiene los indicadores financieros a la vez que los complementa con indicadores anticipados, de resultados futuros. Pero ¿cuáles son los indicadores apropiados de resultados futuros?

“La respuesta es obvia”, dicen Norton y Kaplan, “¡medir la estrategia!”¹⁹.

En consecuencia, todos los indicadores de un cuadro de mando, financiero y no financiero, deben derivarse de la misión y estrategia de la organización.

Tal cual indican Norton y Kaplan en su libro “¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?”, este sistema de gestión posee tres dimensiones claramente destacadas

:

1. **La estrategia.** Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal es sumamente necesario. A través del Tablero de control las organizaciones describen y comunican su estrategia.
2. **El enfoque.** Es necesario crear un enfoque fuerte. Con el cuadro de mando integral cada recurso y cada actividad de la organización queda alineada con la estrategia.
3. **La organización.** Movilizar a todos lo empleados para que actúen de forma completamente distinta.

¹⁹ David Norton y Robert Kaplan. “¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?” Editorial Gestión 2000, España 2000. Pág.14

“El Cuadro de Mando Integral proporciona la lógica y la arquitectura para establecer los nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales”.²⁰

Los autores precitados proponen cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

²⁰ Ibid.

LAS PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por lo general, se piensa, cuando se habla de Balanced Scorecard en las cuatro perspectivas definidas por sus creadores: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento, como se puede visualizar en la siguiente figura.



Y si no están estas cuatro perspectivas, entonces no estamos en presencia de esta herramienta de gestión. Las cuatro perspectivas señaladas son las más comunes, dado que son de aplicación en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. Por ejemplo para una empresa comercial de fabricación de indumentaria deportiva, son tan importantes los clientes como la perspectiva de sus consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

En otros casos puede ser interesante una perspectiva de entorno competitivo que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores. Para una empresa sin fines de lucro, la creación de valor entendida desde el punto de vista económica-financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión.

En estas organizaciones, los indicadores financieros figurarán en la perspectiva de recursos no será tan común encontrar una perspectiva financiera.

Las perspectivas se ordenan en forma descendente por su:

- **Commensurabilidad:** capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.
- **Urgencia**
- **Tangencia:** cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización.
- **Visibilidad.**

La idea es comenzar mirando la perspectiva más alta para identificar lo que la organización necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender que debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas ms bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (las cuales no se dibujan explícitamente en el mapa estratégico) parten de la perspectiva más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u organizaciones (por lo general stakeholders y shareholders). Por ejemplo la perspectiva financiera involucra a los accionistas, entre otros, la perspectiva del cliente, involucra obviamente a los clientes que adquieren los productos y/o servicios brindados por la organización pudiendo ser éstos actuales y/o potenciales. En cuanto a las perspectivas mas bajas, las mismas no involucran a nadie explícitamente.

A partir de lo antes expuesto, podemos concluir que para tener una buena herramienta de gestión, Balanced Scorecard, el modelo de negocio es crítico. Cada empresa tiene su propio modelo de negocio, que depende de su sector y de su estrategia. Organizar a las empresas de los diferentes estadios del negocio en perspectivas favorece la comunicación, y las cuatro perspectivas tradicionales le ofrecen, a la organización, una estructura intuitiva.

La prioridad está dado porque el mensaje y la información le lleguen a las personas de las empresas y no en el número y nombre de la perspectiva.



COMO SE USA UN BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard beneficia a la empresa tanto durante el proceso de su diseño como en el día a día.

El paso de la formulación a la implementación de estrategia no es nada fácil, según la sabiduría popular “del dicho al hecho hay un trecho”. El primer obstáculo con la que se puede tropezar es que los directivos estén de acuerdo con la estrategia, pero que cada uno la interprete de manera diferente. Por ejemplo puede que en un equipo de gestión²¹ haya consenso respecto de la importancia en el crecimiento. Pero para algunas personas crecimiento quiere decir expansión geográfica, mientras que para otros quiere decir expansión de la línea de productos.

Desarrollar un modelo de negocio, obligará a la dirección no solo a consensuar respecto de la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar la estrategia. Los diferentes puntos de vista que antes quedaban implícitos y en la oscuridad del pensamiento individual, ahora se ven expuestos a la luz del intercambio verbal y a la rigurosidad de la palabra escrita.

Las relaciones de causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriqueciendo la visión del negocio de cada directivo y llegar al consenso de cómo debemos alcanzar los objetivos prefijados. Con este conocimiento y consenso por parte de todas las personas que componen la empresa se sumaran sus esfuerzos en la misma dirección, en lugar de dispersarlos siguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad descoordinados.

Una vez diseñado el modelo de negocio y seleccionados los indicadores, el Balanced Scorecard puede ser utilizado por la empresa de dos maneras diferentes. Como ocurre con cualquier otra herramienta de gestión, es importantes ser conscientes de cómo se va a utilizar, porque si no, podemos esta “deseando que pase A pero recompensando que ocurra B”.

²¹ **Equipo de Gestión:** término utilizado en Management para identificar a la cúpula directiva de la organización

Si el equipo de dirección está seguro de cuál es la visión de la empresa, su estrategia, el modelo de negocio y el papel que cada persona debe cumplir en la organización, entonces el Balanced Scorecard puede utilizarse como un sistema de control tradicional, es decir como un sistema de control por excepción. Entonces la herramienta tendrá unos objetivos para cada indicadores y existirá un seguimiento de las medidas reales frente a los objetivos preestablecidos. Cuando haya una disparidad importante entre la realidad y el “pre-supuesto” se investigará el porqué de la diferencia. El control es por excepción y la herramienta libera la atención de los directivos de procesos que son bien conocidos y que sólo requieren de tiempo en casos excepcionales.

El BSC, además, sirve como vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir la estrategia de la organización. Asimismo es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar n comportamiento adecuado.

En empresas en crecimiento, o inmersas en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está evolucionando, donde el conocimiento está disperso y la dirección, quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el Balanced Scorecard no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, se transforma en una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados recogidos a través de los indicadores sirven para evaluar si es necesario cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia.

La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el Balanced Scorecard no sirve para libera atención directiva de los procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sirve la evolución del entorno y de la empresa.

BENEFICIOS Y RIESGOS DEL BSC

<u>BENEFICIOS</u>	<u>RIESGOS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo usarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarifica como las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo sino también al largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si los indicadores no se escogen con cuidado, el BSC pierde una buena parte de sus virtudes, porque NO comunica el mensaje que se quiere transmitir.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez el BSC está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso el BSC actúa como un sistema de control por excepción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el BSC se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ También se puede utilizar como una herramienta para apreender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el BSC sea perfecto, pero desfasado e inútil

Otros beneficios resultantes de la aplicación del Balanced Scorecard son:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instauro un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

INDICADORES

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos; los operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, midiendo cantidad, calidad, eficiencia y desempeño. En algunos casos los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos, estos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de los mismos.

A continuación se enumeran las principales categorías según su forma de medición. Cuantitativos simples: son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto relativo; por ejemplo número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.

Cuantitativos compuestos (formulas): son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto relativo y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, los cuales se relacionan a través de una formula, por ejemplo: gasto total obtenido de la sumatoria de varios gastos.

Cualitativos ordinales: son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor, por ejemplo: calidad de servicio; deficiente, aceptable, bueno, excelente.

Cualitativos nominales: son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas, por ejemplo: sexo; masculino-femenino.

Algunos objetivos se refieren a variables de carácter de unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituyen también en indicadores, por ejemplo: participación de mercado, los objetivos relativo o variables multidimensionales, como valor de la organización, satisfacción de los clientes, optimización de los procesos o innovación tecnológica, requieren uno o más indicadores para su medición. En la metodología del Balanced Scorecard se consideran dos tipos de indicadores.

- **Indicadores de actuación o guía:** son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- **Indicadores de resultados:** son los que miden efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tiende a ser de actuación.

La estrategia a mediano plazo para una corporación o unidad de negocio dentro de ella se expresa según “Kaplan y Norton” (1996-2001) mediante un mapa estratégico o diagrama de causa-efecto, dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del BSC, conectados por relaciones causales.

CONTROL DE GESTION

Es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una organización para lograr los objetivos planteados. Los objetivos de la organización condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la organización está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la organización, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo se puede concretar otros fines más específicos como los siguiente es: Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

MAPA ESTRATEGICO – RELACION CAUSA-EFECTO

En el campo de los negocios, el concepto de mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y plasmado en el libro de ambos “Strategyc Maps”. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral.

El principio subyacente fue: “NO se puede controlar lo que no se puede medir”.²²

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la organización, y proveen un lenguaje para describirla, antes de elegir las métricas que evaluarán su desempeño.

El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva. Se requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera de que los objetivos de la perspectiva de los accionistas se logren mediante los de la perspectiva de los clientes los que se deben alcanzar mediante la perspectiva de procesos y estos últimos mediante la perspectiva de capacidades.

La definición de la estrategia empresarial le señala a la organización cual es el camino a seguir para alcanzar con éxito nuestra visión.

El mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, recordemos que el gran fallo de estrategias reside en la comunicación de la misma y por ende en su ejecución. Describir la estrategia es el primer paso para poder ejecutar con éxito la misma. Su utilización nos ayuda a estar seguros de que nuestra estrategia está suficientemente operativizada para que el alineamiento y la medición estén perfectamente enfocadas. El mapa estratégico se limita a expresar el pensamiento estratégico y no pretende representar un mapa operativo de la organización

²² Robert Kaplan y David Norton – “Paper Harvard Business Review” –Año 1992

Estos mapas permiten fundamentalmente:

- **Operativizar la estrategia** convirtiendo las grandes ideas y visiones estrategias en una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente como cada una de las unidades de la empresa aportan valor diferencial y equilibrado a la consecución de la estrategia de la organización.
- **Comunicar** en forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización.

Así, pues, su construcción es un proceso de muy alto valor para la organización, ya que permite definir en forma estructurada y visual el contexto estratégico hacia el cual la organización orienta la acción, permitiendo, adicionalmente, el consenso y la comunicación a todos los niveles facilitando el compromiso.

No hay que olvidar, que la creación de un contexto estratégico es clave para una dirección coherente. Si bien hay un importante acuerdo con respecto a los principios estratégicos de alto nivel (misión, visión, valores, grandes líneas estratégicas), dado su carácter general, este acuerdo no garantiza la misma situación con respecto a cómo llevarlos a cabo en la práctica en cada uno de los ámbitos.

Crear los mapas estratégicos, le permitirá, a la organización, superar esta situación construyendo un contexto estratégico suficientemente detallado que conlleva la necesidad de definir de forma completa y diferencial la forma singular de cómo competir y de creación de Valor que tiene la Organización. Adicionalmente, cuando este proceso se realiza en colaboración y participación activa por parte de la dirección de la organización se generará una dinámica de comprensión, consenso, y compromiso que facilitará el alineamiento posterior.

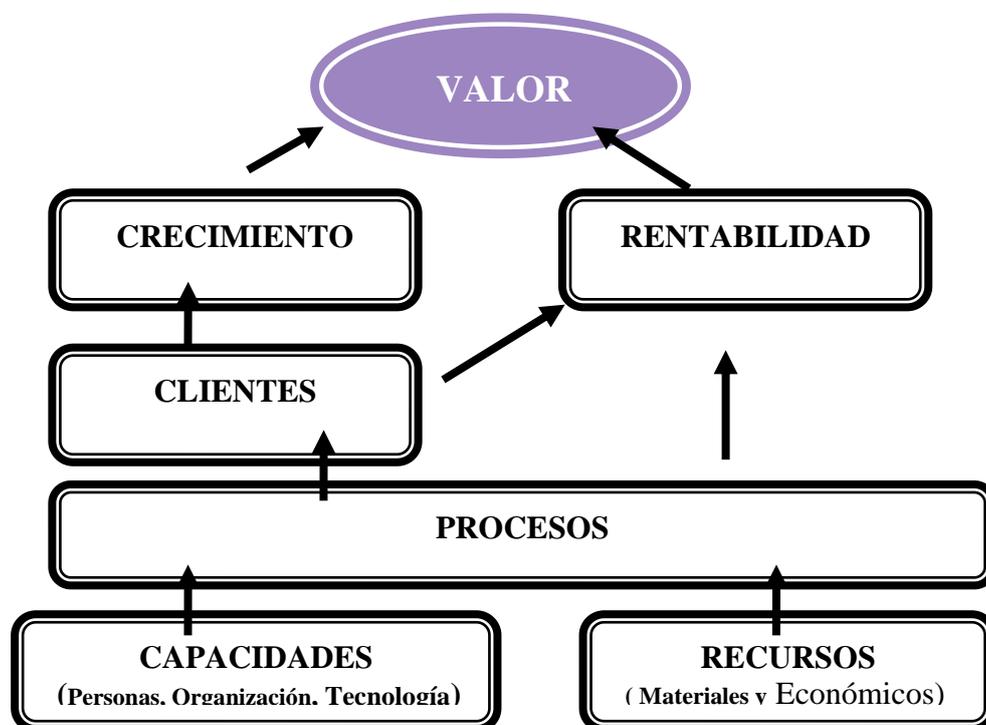
El mapa estratégico de una organización se construye tomando como base las cuatro perspectivas básicas en el proceso de creación de Valor.

1. **Financiera:** la proposición de valor a los accionistas debe pasar por la obtención final de unos resultados financieros (en términos de crecimiento de ingresos, rentabilidad, y de utilización de los activos) que garanticen el retorno de su inversión.
2. **Clientes:** son los que posibilitan que la organización obtenga los resultados financieros tomando como base la proposición de Valor diferencial (liderazgo en productos, excelencia operativa, o intimidad con el cliente (confianza)) ofrecida por la organización y que será uno de los causales por los cuales éstos nos adquieren los bienes y servicios ofrecidos y su fidelidad.
3. **Procesos:** sólo con procesos de excelencia orientados hacia la proposición de Valor al cliente seremos capaces de sostener ésta en forma permanente. Dentro de los procesos encontramos: Innovación y desarrollo de productos, Procesos Operativos, Relaciones con el cliente y con la Sociedad.
4. **Capacidades y Recursos:** son los cimientos de largo plazo con que cuenta el ente creando valor a partir de garantizar la solidez y sostenibilidad. Encontramos aquí a las personas, la organización interna y externa del ente, su tecnología y recursos materiales (físicos y económicos).

Como se puede observar en la grafica precedente solo las perspectivas Financiera y Los Recursos (materiales y económicos) tienen una clara correspondencia con el mundo de los activos tangibles, los cuales estamos manejamos con mayor frecuencia. Sin embargo aparecen elementos básicos (Clientes, Procesos, y Capacidades) que pertenecen, en cambio, al mundo de los activos intangibles de la organización.

Esquemáticamente, el proceso de creación de Valor que describe un mapa estratégico puede ser el siguiente

CREACION DE VALOR



Lo antes expuesto no quiere decir que el foco financiero va a desaparecer. Al contrario, sigue siendo básico como resultado final. Sin embargo, es de señalar, que tan importante como éste es la forma estratégicamente diferencial mediante la cual la organización pretende alcanzar estos resultados. Entonces, podemos concluir que, la clave se encuentra en tener una gestión equilibrada, tanto de los activos tangibles como de los intangibles, con el fin de alcanzar unos resultados financieros excelentes que generen Valor.

CADENA DE VALOR

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier (UEN) Unidad Estratégica de Negocio, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

Valor: Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) con base en la utilidad que este le proporcione, en una situación de libre mercado.

Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

Margen: Es la diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: la de diferenciación (aumentar el valor) y la reducción de costo, como veremos más adelante.

Cadena de Valor: está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona: Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la organización respecto de sus competidores.

Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Valor Agregado. Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto. El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor. En un negocio mal planteado puede suceder lo contrario, el costo puede exceder el valor y el negocio no será viable. Por otra parte, el valor agregado puede ser negativo, en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, dado que este se suma de manera algebraica. El análisis de cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se pueden añadir valor al producto.

GLOSARIO

Balanced Scorecard (BSC): Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como El *Balanced Scorecard*, aún cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas

Competencias esenciales: conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes.

Costos medios: relación entre los costos totales y las unidades producidas.

Economías de escala: representan la disminución de costos medios como consecuencia del aumento del volumen.

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos (siguiendo la definición de Alfred Chandler). En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el como se alcanzará la visión del negocio.

Estrategia corporativa: nivel de aplicación de la estrategia que incluye las decisiones que tienen el mayor alcance posible y que engloban la totalidad de la empresa. Define la creación de valor a partir de la organización de las distintas Unidades estratégicas de negocios, creando la sinergia a partir de la alineación estratégica.

Estrategia de negocios: nivel de aplicación de la estrategia que apunta a obtener un desempeño superior, por medio de un posicionamiento competitivo que permita conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores.

Estrategia funcional: nivel de aplicación de la estrategia que nos acerca al campo de las tácticas, ya que consolidan los requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos.

Factores Críticos de Éxito: Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.

Formulación de la estrategia: proceso asociado a la toma de decisiones estratégicas en la cúspide de la organización, sin haber obtenido previamente la información y el consenso necesario para posibilitar una implementación exitosa.

Formación de la estrategia: proceso que integra la formulación y la implementación de la estrategia, haciendo que fluya información de forma ascendente a través de toda la organización, para que una vez consensuada se transforme en una estrategia integrada de conducción y solo después se baje a los niveles inferiores para su implementación.

Indicador (Medidas Estratégicas): Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

Indicadores de Resultado: Los indicadores resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.



Indicadores Guía del Proceso: Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

Iniciativas: Actividad, Programa , Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. (ver figura 4). Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.

Iniciativas Corporativas: Representan las iniciativas promovidas en el ámbito corporativo e involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente.

Iniciativas Específicas: Son las que se generan en cada ámbito específico de la organización, como resultado de la definición de sus propios BSC, obviamente dependiendo del BSC corporativo.

Matriz de Relación de Iniciativas: Muestran que iniciativas apalancan, que factor crítico de éxito; así como también el nivel de ese respaldo.

Metas: Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

Misión corporativa: declaración que define el alcance de los negocios (productos, mercados y ubicaciones geográficas), así como las competencias esenciales que determinan las capacidades de la organización.

Modelo Causa y Efecto: La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético.

Objetivos Estratégicos: Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo cauda efecto.

Participación de Mercado (market-share): porcentaje que posee una empresa competidora en relación al total de ventas del sector.

Palancas Claves de Desempeño: Objetivos específicos que se obtienen como consecuencia del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.

Perspectivas: Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento o de Dinámica Organizacional: Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: La Gente, La Tecnología y La Información. Estos elementos constituyentes de una Organización de Aprendizaje (*Learning Organization*), habilitan a la organización para mejores logros.

Perspectiva Procesos Internos: Hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor.

Perspectiva Cliente: El desempeño excelente en los procesos del negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.

Perspectiva Financiera: Como resultado del logro de las otras perspectivas, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

Planes Estratégicos: Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

Propuesta de valor de la organización: conjunto de objetivos específicos cuyo propósito es crear valor derivado de la organización de sus unidades de negocio individuales. Resultado de la sinergia propia de la organización.

Propuesta de valor para el cliente: mix diferenciado y único de beneficios que una empresa o unidad de negocio se propone crear a partir de sus productos o servicios para ofrecer a los clientes potenciales.

Responsable de Establecer Metas: Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.

Responsable por Reporte: Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción

Responsable por Logro de Metas: Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas.

Táctica: implica el contacto en una situación definida en tiempo y espacio. Se refiere a situaciones de corto plazo e incluye los aspectos cotidianos e incidentales.

Unidades Estratégicas de Negocios: entes autónomos, que se administran a sí mismos bajo la dependencia de un poder central. Estas unidades operativas, agrupan productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes, enfrentando al mismo tiempo un conjunto definido de competidores.

Vector Estratégico: Vector Estratégico está asociado a una cadena de objetivos que atraviesa las cuatro perspectivas (caso ideal), y que por sí solo tiene un sentido y una coherencia particular. Según las orientaciones de los autores de la metodología, se recomienda que los Vectores estén estructurados desde la Perspectiva Interna, en donde están representados los procesos de la cadena de valor de la organización, de manera que al establecer "responsables por vector", se genere una especie de "gerencia por procesos" en donde el haya una responsabilidad asignada de esa "sección" del Scorecard.

Cap's: Centros de Atención Personalizado: representan las unidades de negocio, oficinas de atención de nuestros socios, que dependen de la Filial de OSDE.

DAP's: Departamento de Atención Personalizado. Departamento que depende de la Subgerencia de Atención.

Fundación OSDE: En diciembre de 1991, OSDE, Organización de Servicios Directivos Empresarios, con el objetivo de desarrollar servicios necesarios para mejorar la calidad de vida decide crear la FUNDACION DE OSDE. La Fundación se propone ser un vehículo de transmisión de ideas, abriendo espacios de reflexión que admiten una pluralidad de pensamientos bajo un eje común de los principios compartidos.

Stakeholders: termino utilizado para identificar a los grupos o individuos que pueden ser afectados o bien afectar las actividades de la empresa.

ESTUDIO DE CASO
“OSDE FILIAL LA PLATA”



INTRODUCCION

El trabajo será abordado en OSDE Filial La Plata. Se trata de una de las 38 Filial del Grupo OSDE BINARIO. La misma tiene su cabecera en Calle 50 N 925 de la ciudad de La Plata.

OSDE está presente en la totalidad del extenso territorio argentino a través de 400 centros que brindan atención personalizada a los asociados, asesorándolos y facilitándoles así la gestión administrativa, brindándole la información y contención necesario en cada caso específico. Si bien OSDE cuenta con los medios tecnológicos que le permiten a una persona informarse y comunicarse con la empresa desde su domicilio, consideramos esencial el acercamiento personal a los asociados, a través de nuestros Centros de Atención Personalizada.

La razón de ser de su existencia se la debe a la gente que confía y elige, día a día, nuestros servicios. Sus necesidades y requerimientos constituyen el cimiento sobre el que OSDE ha fundado su esencia.

A lo antes mencionado, debemos adicionar la calidad de las prestaciones brindadas por nuestros prestadores, y nuestro esfuerzo constante por ofrecer servicios de excelencia. Es en conjunto con ellos, que OSDE es reconocida por la comunidad como de óptima calidad.

Sus recursos humanos, es la fuente de su fortaleza organizativa. El compromiso y la labor en equipo constituyen la esencia del método de trabajo de la organización. Un constante deseo de superación personal y profesional, sumado a un espíritu solidario, cooperan para que los empleados se desenvuelvan en un ambiente agradable con la posibilidad de compartir valores, ofreciendo lo mejor de sí al comunidad.

OSDE procura mejorar la calidad de vida de la comunidad, donde presta sus servicios. Es una organización que quiere ser solidario en aportar posibles soluciones a los inconvenientes y dificultades que enfrenta nuestra sociedad, en los ámbitos que les compete.

VISION

“Aspiramos a construir un sistema de servicios modelo que conjugue la protección de los intereses de nuestros beneficiarios con una comprometida participación activa en pro de la comunidad en su conjunto”.

MISION

“Brindar servicios con valor social y comunitario sustentados en la más alta calidad humana y técnica”.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Alta calidad de servicios
- Constante mejora en los procesos internos
- Crecimiento
- Desarrollo
- Sustentabilidad
- Rentabilidad

Calidad de Servicio: Dicho objetivo abarca dos aspectos. Respeto por la acción directa con los socios y, el otro, referido al servicio efectivamente brindado por los prestadores.

Mejora del Proceso Interno: Consiste en mejorar la productividad de los equipos de trabajo, recursos tecnológicos y procesos administrativos.

Crecimiento: Se apunta al crecimiento dentro de un marco de calidad y excelencia de las empresas del Grupo OSDE. Para el logro del mismo no es suficiente el esfuerzo del área comercial sino de todos los sectores, tanto de aquellos que están en contacto con los socios como de los que no lo están directamente.

Rentabilidad: El objetivo es realizar las acciones necesarias para que la Filial alcance los niveles de autofinanciación del proyecto en su conjunto, tomando decisiones necesarias que permitan brindar una excelente calidad de servicio.

ACTITUDES

- Capacidad para el trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Adaptabilidad
- Capacidad de organización
- Capacidad de organicidad
- Capacidad de autonomía
- Compromiso
- Pasión

El trabajo en equipo es lo que permite que las personas que componen OSDE, con nuestro desempeño, obtengan los resultados deseados.

POBLACION ASOCIADA

En la actualidad, alrededor de 5000 personas trabajan para facilitar el acceso a los servicios de salud a más de un millón y medio de asociados.

RESEÑA HISTORICA

OSDE comenzó a desarrollar sus actividades a principios de los setenta, ofreciendo a través del sistema nacional de obras sociales una eficaz cobertura médica para el personal jerárquico de compañías, profesionales independientes y empresarios autónomos.

La respuesta eficiente y la permanente búsqueda de satisfacer las necesidades de cada socio le valieron el reconocimiento que, a sólo cinco años de sus comienzos, consolidó su liderazgo en servicios de salud. Un liderazgo que hoy, después de años de crecimiento en diferentes contextos del país y del mercado, se mantiene firme.

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

Fiel a su filosofía de privilegiar las necesidades de las personas, y acompañando los continuos cambios del mercado, en 1994 el **Grupo OSDE** extendió sus actividades al área de previsión, creando **Binaria Seguros de Retiro S.A.** y **Arauca Bit AFJP S.A.** (que integró el sistema previsional entre 1994 y 2008).

Junto al desarrollo de los servicios integrales ofrecidos a través de las empresas del Grupo, comenzaron las actividades de la Fundación OSDE, un proyecto surgido del compromiso social y de la necesidad de generar un espacio para promover la cultura, la salud y la economía.

El Grupo OSDE continuó creciendo y sumando eslabones fundamentales a su cadena de servicios, dando nacimiento a tres nuevas empresas:

- Binaria Seguros de Vida S.A. Garantiza tranquilidad para el futuro de sus asegurados y sus familias.
- Urgencias 435-1111 S.A. Sistema de urgencias y emergencias médicas de las ciudades de Rosario y Córdoba.
- Interturis S.A. Servicio integral para viajes de placer y de negocios que ofrece propuestas personalizadas para cada necesidad.

Hace más de 39 años un grupo de personas comenzó a soñar con una empresa distinta. Una organización basada en el enfoque humanista y fundada sobre el espíritu solidario.

Así nació el Grupo OSDE, con la firme convicción de que la solidaridad conjugada con un gerenciamiento moderno podía dar muy buenos resultados.

Hoy, el Grupo OSDE es esa filosofía original llevada a la práctica a través de: OSDE Binario, Binaria Seguros de Retiro S.A., Binaria Seguros de Vida S.A., Urgencias 4351111, Interturis S.A. y la Fundación OSDE.



OSDE Binario es la primera red de servicios médicos asistenciales del país.

Binaria Seguros de Retiro S.A. promueve y favorece el ahorro de sus asegurados.

Binaria Seguros de Vida S.A. brinda tranquilidad al asegurado y seguridad económica a sus beneficiarios.

La Fundación OSDE promueve actividades en el campo de la cultura, de la salud y la economía, desarrollando propuestas que conjugan la libertad con la creatividad, entendidas como herramientas necesarias para la transformación de la realidad.

Urgencias 435-1111 es el primer Sistema Integral de Urgencias y Emergencias Médicas de la ciudad de Rosario.

Interturis S.A. es la empresa de turismo que nace para ofrecer la más amplia variedad de opciones a la hora de planificar el viaje deseado.

Hoy, más de un millón de personas confían en nuestros servicios.

OSDE Binario, entre las 10 empresas más prestigiosas de la Argentina



En la edición de la revista Prensa Económica correspondiente al mes de diciembre de 2010 se publicó el “**Ranking Total de Prestigio Empresario**”, que expone el

resultado global de una encuesta que mide todos los aspectos que conforman el prestigio de una empresa

En el Ranking Total, **OSDE** ocupa el **puesto N° 7** y es la **única empresa de salud entre las 10 compañías más prestigiosas del país.**

Ranking Total		
1	Arcor	100%
2	YPF	93,25%
3	Coca Cola	87,33%
4	Techint	74,25%
5	Unilever	70,05%
6	Mastellone Hnos.	57,62%
7	OSDE	48,51%
8	Petrobras	40,50%
9	Pan American Energy	40,23%
10	Bagó	38,75%

OSDE sigue liderando el sector de servicios médicos con un predominio muy marcado sobre las demás empresas de medicina prepaga. Además, cabe destacar que en la primera mención fue elegido por 60% de los encuestados, el porcentaje más elevado del ranking.

	Servicios Médicos	1ra.Mención	2da.Mención	3ra.Mención	Total
1	Osde	60,2%	25,2%	6,7%	32,0%
2	Medicus	10,6%	17,6%	19,0%	15,6%
3	Swiss Medical	8,1%	22,7%	26,7%	18,7%
4	Omint	6,5%	10,9%	9,5%	8,9%
5	Galeno	3,3%	6,7%	8,6%	6,1%

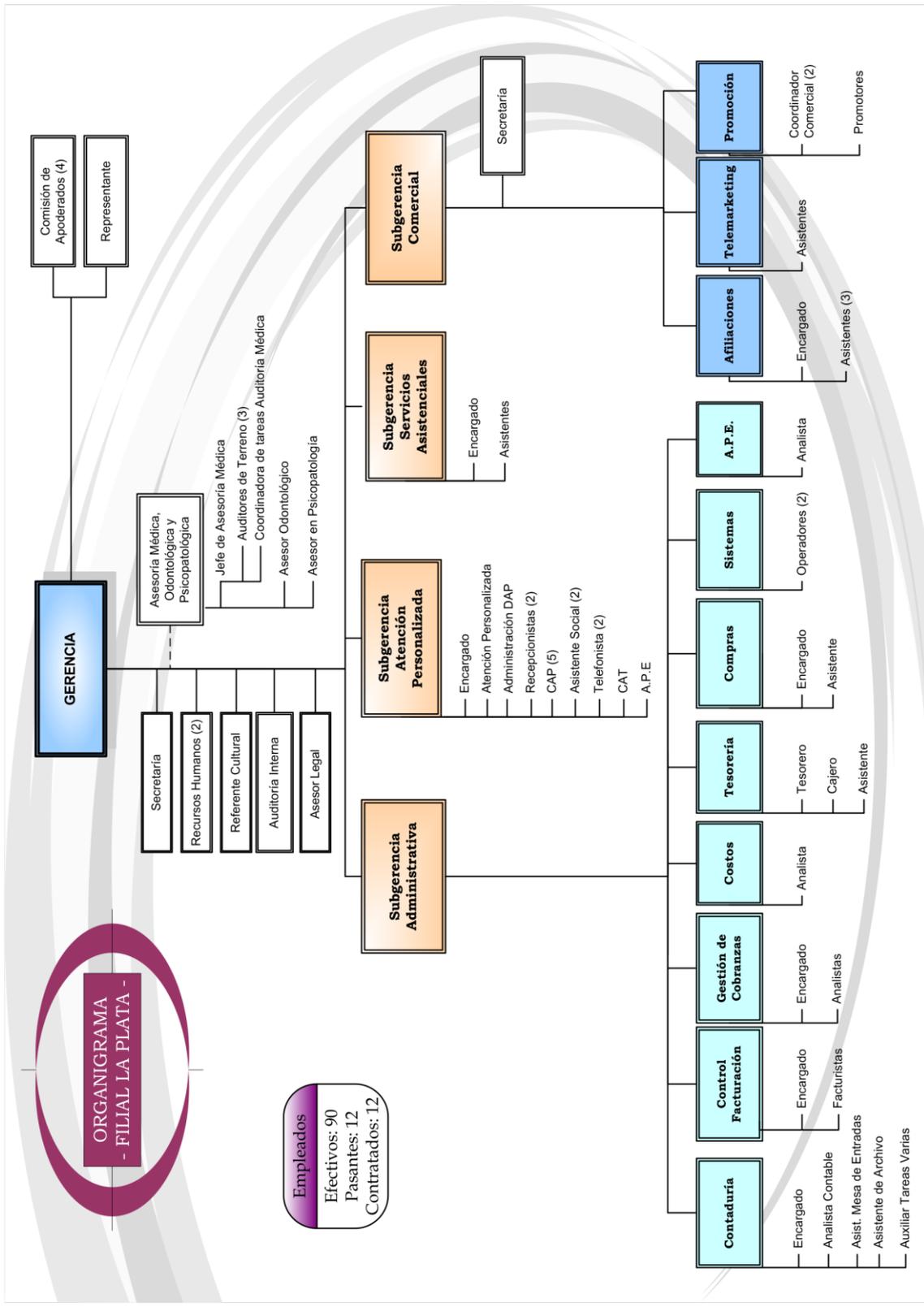
En el ranking de "Las de Mayor Prestigio"²³ OSDE se posiciona dentro del **Top Ten**, en el **6° lugar por segundo año consecutivo**. En este caso se preguntó en forma directa la opinión de cada encuestado acerca de la empresa que consideran más prestigiosa.

²³ Fuente: Revista Prensa Económica, N° 302, diciembre de 2010.

Ranking Las de Mayor Prestigio

	Empresa	1ra.Mención	2da.Mención	3ra.Mención	Total
1	Arcor	19,7%	12,3%	2,5%	11,5%
2	YPF	9,0%	5,7%	3,3%	6,0%
3	Techint	8,2%	4,9%	5,8%	6,3%
4	Unilever	7,4%	9,8%	11,6%	9,6%
5	Coca Cola	5,7%	13,1%	9,1%	9,3%
6	OSDE	5,7%	5,7%	5,8%	5,8%
7	Procter & Gamble	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
8	Mastellone Hnos.	3,3%	2,8%	1,9%	2,7%
9	Bagó	3,3%	2,1%	2,1%	2,5%
10	Volkswagen	2,5%	2,8%	1,1%	2,1%

ORGANIGRAMA
OSDE FILIAL LA PLATA



TRABAJO DE CAMPO
“OSDE FILIAL LA PLATA”

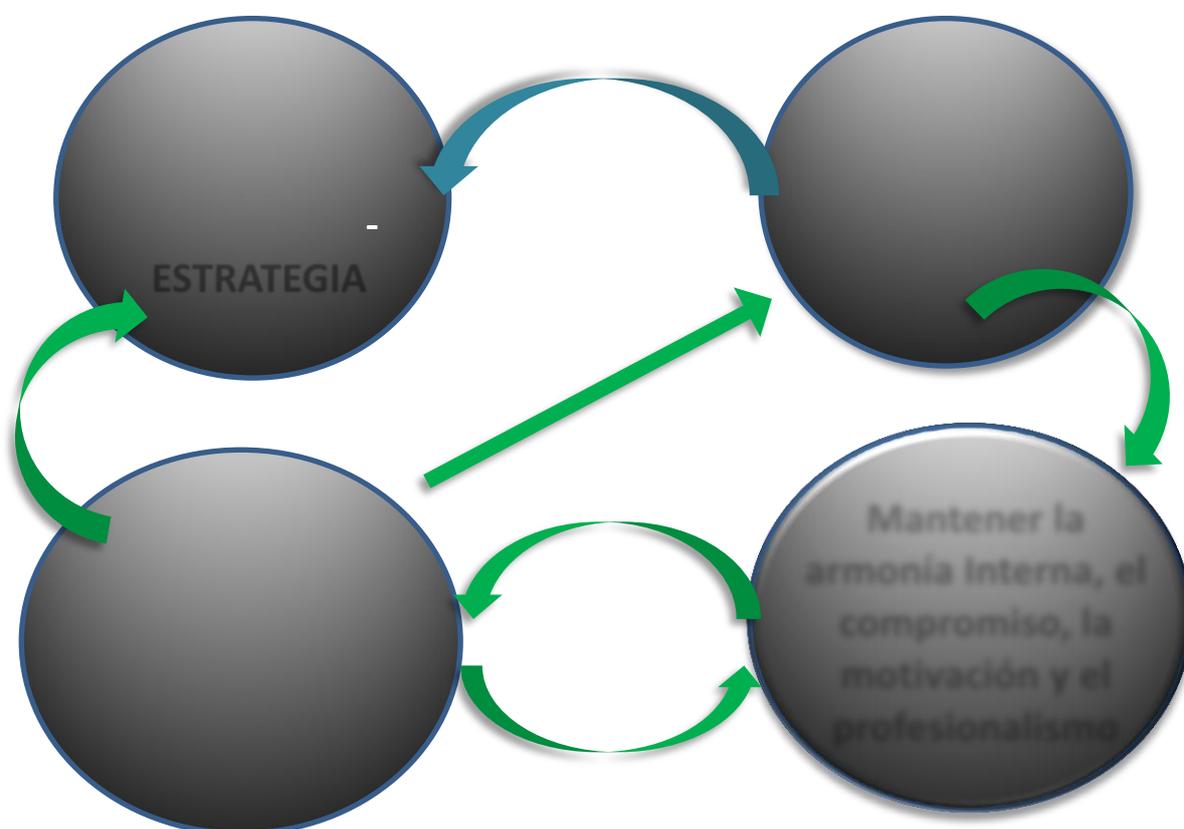


Existe una relación muy estrecha entre la ESTRATEGIA de la empresa y el Balanced Scorecard, y es por este motivo que el proceso de diseño e implantación de esta herramienta de gestión debe contar con la aprobación y colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en manos de un responsable, el cual lleve a cabo las tareas de coordinación e integración de los esfuerzos del equipo de alta dirección.

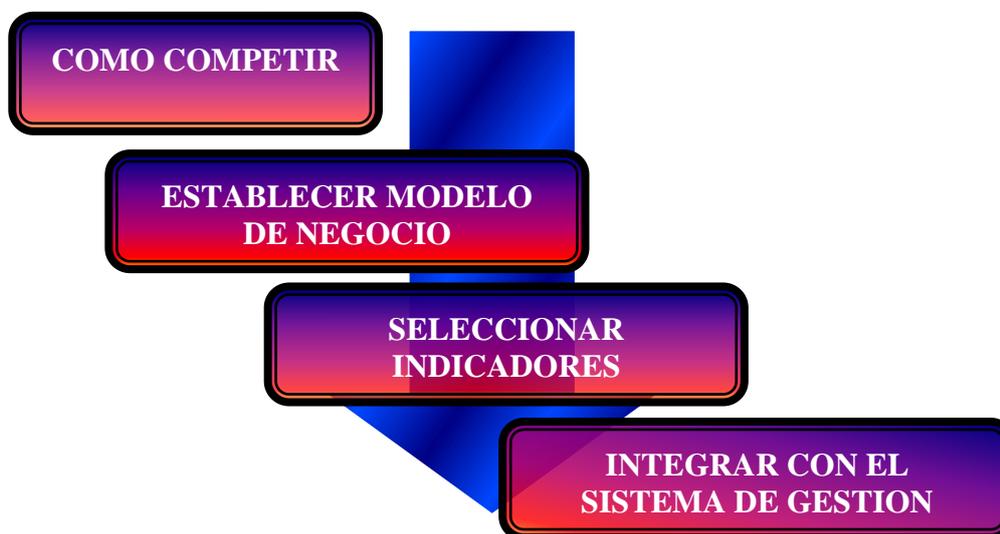
En el presente trabajo se designó como responsable a la Subgerencia Administrativa de la Filial quien conjuntamente con mi colaboración nos encargaremos de asegurar el seguimiento del diseño e implementación del BSC definido para el objetivo en cuestión: "Consolidar a la empresa en el contexto turbulento actual".

El camino con más éxito empieza con un diseño del Balanced Scorecard para la empresa en su conjunto, el que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo. Nuestro punto de partida se ve reflejado en el siguiente esquema.

Desafíos



En función a las ideas presentadas en el grafico anterior, hemos resumido los pasos que consideramos oportunos seguir en el proceso de diseño e implementación del BSC.



El proceso es una consecuencia de las ideas que hemos presentado en los apartados anteriores y comienza con la definición de cómo competir.

Una vez consensuada la estrategia de la empresa (Consolidar a la empresa en el mercado turbulento actual), el siguiente paso es diseñar un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto, para lo cual nos cuestionamos distintos aspectos:

¿Cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos?

¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes?

Y, finalmente, ¿Cómo están relacionados los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor?

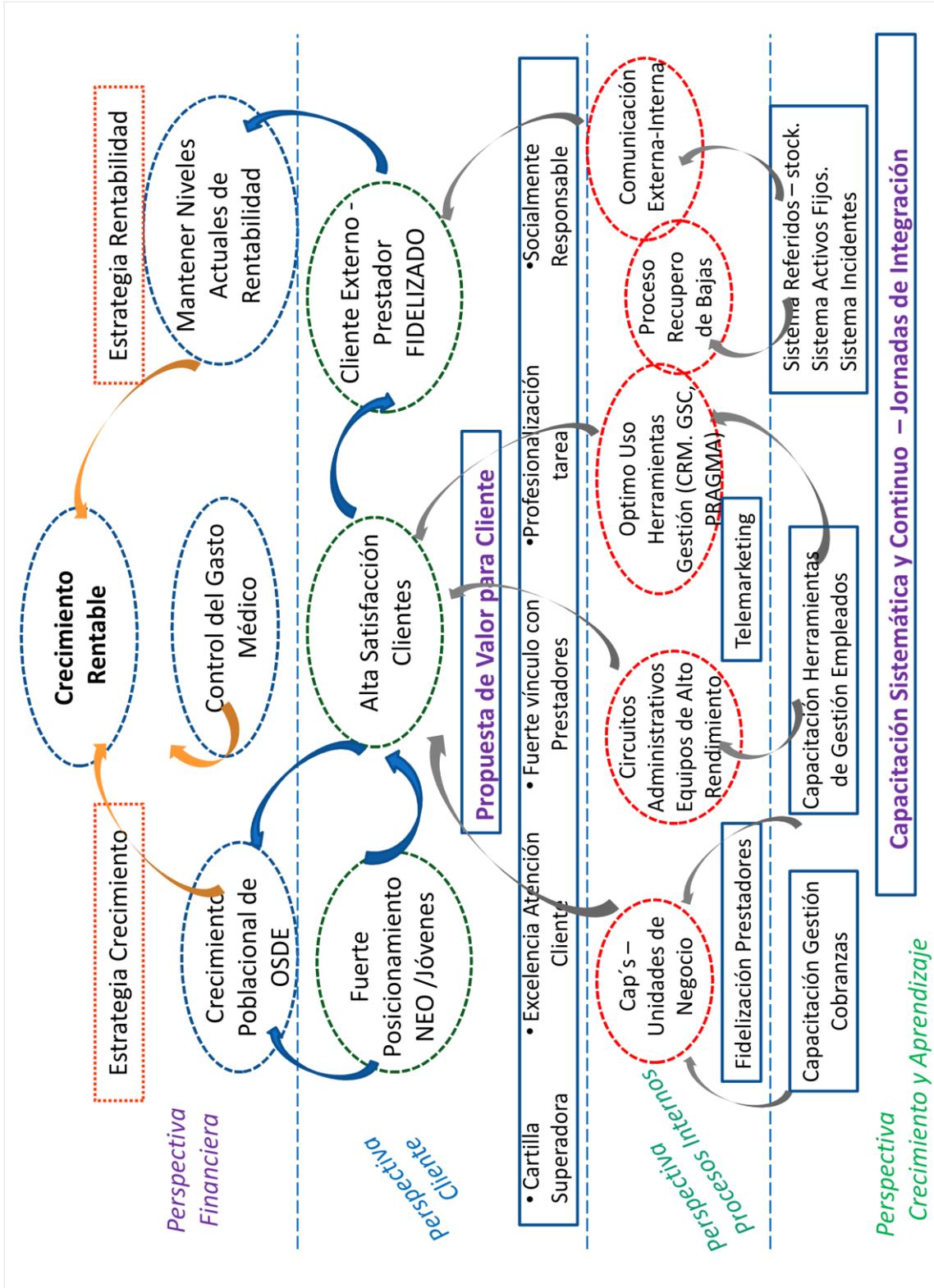
Partiendo de un buen modelo de negocio, que tiene que estar consensuado por la dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la empresa, se diseña el Balanced Scorecard que se visualiza a continuación.

En OSDE Filial La Plata se realiza un análisis y seguimiento de la rentabilidad de la filial y además se cuenta con una serie de indicadores de la implementación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal (información histórica de la gestión integral de la Filial).

La razón de utilización de los indicadores que se visualizan en el mapa estratégico que precede radica en que la dirección de OSDE, considera que existe una relación de causa-efecto considerando que la rentabilidad se incrementará si previamente se ha realizado una correcta gestión de las demás variables (indicadores). De lo enunciado se busca demostrar que un aumento en la satisfacción de los clientes se reflejará en forma directa y proporcional, al cabo del tiempo, en una mejora en la rentabilidad, porque consideramos que la satisfacción de clientes va “por delante” de la rentabilidad, siendo necesario para alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo que mensualmente nuestros clientes (socios) nos vuelvan a elegir.

Como se mencionó en apartados precedentes, los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC. Estos ayudan a la Organización en su conjunto entender la coherencia entre los objetivos estratégicos definidos anualmente, permitiendo visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia que cada objetivo estratégico tiene para la organización ya que nos lo presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización.



Como se visualiza en el mapa estratégico, fuimos considerando diversos indicadores para cada perspectiva.

Al analizar la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**, la cual también puede llamarse de procesos, quisimos resolver la pregunta que nos formulamos en un inicio “¿Qué aspectos son críticos para poder mantener una excelencia en este segmento?”. A partir de ello los objetivos estratégicos definidos fueron:

- Capacitar a los Mandos Medios – Encargados de Sectores
- Capacitar a la nómina de empleados en el uso de herramientas de información con que cuenta la Organización.
- Capacitar de manera continua a los Cap’s (Centros de Atención Personalizadas) y Dap’s (Departamento de Atención Personalizada).
- Capacitar al personal en herramientas diseñadas para la captación de nuevos afiliados (referidos) y en herramientas para el conocimiento pormenorizado del socio.

En la **Perspectiva de los Procesos Internos** nos indagamos respecto de ¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?. Para ello nos planteamos los siguientes objetivos estratégicos

- Afianzar en los Cap’s el concepto de “Unidad Estratégica de Negocio”.
- Reposicionar internamente a Fundación OSDE.
- Mejorar la eficiencia en los circuitos administrativos de manera de generar equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Optimizar el Proceso de Servicios – contratación de nuevos prestadores.
- Optimizar el Proceso de Recupero de Afiliados.
- Mejorar el proceso de comunicación interno y externo, formal e informal.

En cuanto a la tercera **Perspectiva del Cliente**, la pregunta fue ¿Que debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? Para ello los objetivos estratégicos planteados fueron:

- Fidelizar a nuestros Prestadores de Servicios.
- Fidelizar a nuestros Socios.
- Mantener motiva y comprometido al Cliente Interno.

Consideramos que cumplir con estos objetivos nos permitirá aunar esfuerzos para lograr una propuesta de valor, lo cual se verá reflejado en una Excelencia en la prestación del servicio a nuestros afiliados.

Respecto de la **Perspectiva Financiera**, la pregunta que nos formulamos ¿Qué debemos hacer para mantener e incrementar el aporte que mensualmente nos realizan nuestros asociados? (Reflejado en un aumento de la rentabilidad). Los objetivos estratégicos plasmados fueron los siguientes:

- Incrementar la nomina de Afiliados a la Obra Social.
- Recuperar los socios dados de baja.
- Incrementar las pólizas de seguros de Vida y Retiro.
- Crecimiento sostenido de los ingresos netos de Interturis.
- Mantener niveles actuales de rentabilidad.
- Controlar el Gasto Médico y de Estructura.
- Maximizar la eficiencia en las tareas administrativas y de gestión.

Como podemos apreciar el mapa estratégico se compone de objetivos estratégicos y **relaciones causales**. Con los objetivos estratégicos mostramos aquello que queremos conseguir y las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas, basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

Los indicadores, también llamados medidas, son el medio que poseemos para visualizar si cumplimos o no con los objetivos estratégicos.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos se pueden utilizar más de uno. En el caso de análisis quisimos medir el desarrollo de la capacidad comercial de nuestros mandos medios. Esto lo logramos a partir de la utilización de varios indicadores, como el número de horas de formación

por persona (se contemplaron en el trimestre las horas de coaching que recibieron los mandos medios), el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida (comprobado a partir de entrevistas de satisfacción de los empleados que recibieron la capacitación) o el incremento de los contratos o ingresos medios por empleado (a partir del análisis de las altas de nuevos socios mensurable por cada promotor de ventas a cargo de un mando medio).

Se desprende de lo antes mencionado que pudimos establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultados:** Los cuales miden la consecución del objetivo estratégicos. También se les llama indicadores de efecto.
- **Indicadores de Causa:** miden el resultado de las acciones que permite su consecución. También llamados indicadores inductores.

El número de horas de formación por empleados es un indicador de causa, dado que mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades de nuestros empleados. No obstante notamos que ese esfuerzo no se ve ampliamente recompensado con resultados y por eso es útil trabajar, también, con otros indicadores como lo son el índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas (indicadores de resultados), que nos muestran el impacto de las acciones realizadas.

Queda claro, pues que no hay indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores que nos dan diferentes perspectivas.

Para seleccionar los indicadores es necesario tener en cuenta varios criterios. El primero de ellos es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva. La razón es que consideramos que demasiados indicadores distorsionan el mensaje que queremos que comunique el Balanced Scorecard y, también, los esfuerzos se dispersaban intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Cabe aclarar que en una primera instancia comenzamos a realizar el trabajo elaborando una lista más extensa de objetivos estratégicos y luego a través de un

proceso de síntesis acotamos los objetivos para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

El proceso de selección de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas partió de los objetivos especificados en el modelo de negocio, siendo ellos la materia prima en la cual nos basamos. Por ende consideramos importante dedicar el tiempo y atención suficiente a este proceso (un trimestre) para que el BSC no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que difuminan la idea original de equilibrar corto y largo plazo.

Otro criterio que consideramos relevante a la hora de seleccionar los objetivos, fue que, en la medida de lo posible fueran cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo, sino que sencillamente entre uno objetivo y otro subjetivo el primero es preferible dado que son menos susceptibles de sesgos debido a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar. De todos modos nos pareció aconsejable que exista un texto acompañando cada perspectiva que comente los resultados obtenidos a fin de homogeneizar la interpretación de los mismos.

Un aspecto clave que tuvimos en cuenta para la implantación con éxito del BSC fue asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de los objetivos estratégicos predefinidos. Para ello se estableció un equipo a cargo de cada objetivo, como así el papel que diferentes personas jugarían en ellos. También dotamos a los objetivos de los recursos necesarios para su cumplimiento. Contemplamos que el presupuesto de la filial contenga una partida de recursos asignados a los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas. Estos recursos fueron diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utiliza la filial, así podíamos evitar que otras actividades utilicen esos recursos.

En el trabajo que nos compete, las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos los podemos resumir en el siguiente esquema

ACCIONES CONCRETAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estructura

Incorporación de personal especializado en sectores claves de la organización
Contratación de Asesoría Legal especializada.
Coordinación del área médica
Optimización de Servicios de Salud
Recursos Humanos. - Recategorización y Gratificaciones al personal s/desempeño.

Gestión sobre el cliente interno

Optimización en las comunicaciones. Reuniones periódicas con dif áreas
ROF de toda la organización
ROL del encargado
Compromiso con toda la organización. Sistema de referidos
Capacitación interna y nacional
Capacitación puntual (ej. Costos)
Evaluación del comedor
Los viernes ...



ACCIONES CONCRETAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Crecimiento

Crecimiento de la población de OSDE...
Recuperar en 2 años la población de Arauca que se fue por la Reforma Prev.
Crecimiento en ventas de Interturis con margen de rentabilidad

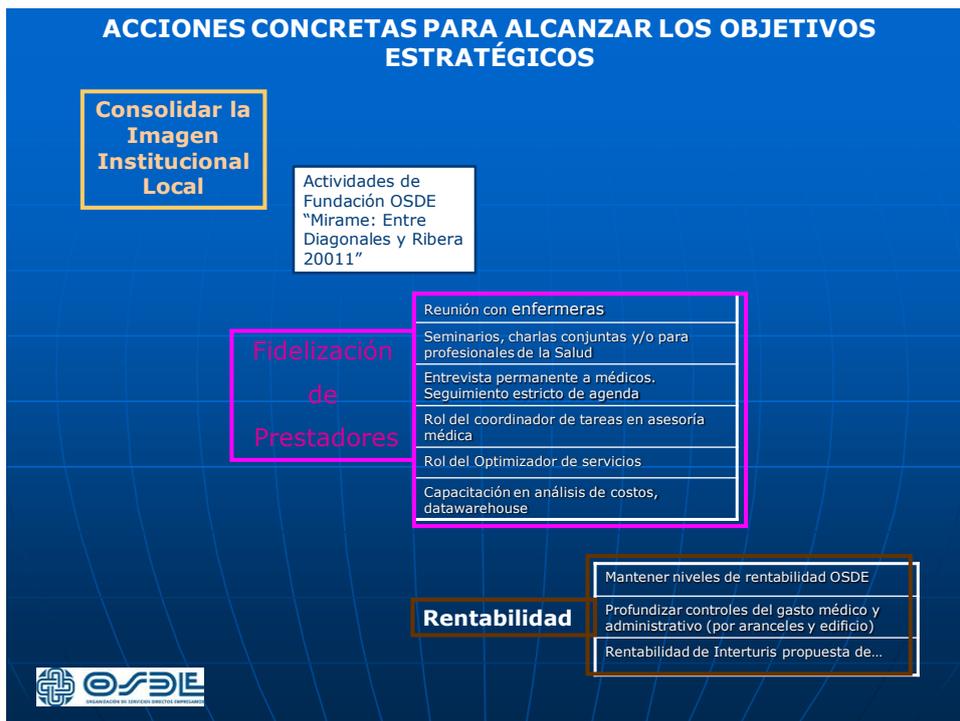
Eficiencia

Repensar y recrear los circuitos. Mejora de procesos internos
Sintetizar funciones
Delegar, reasignar funciones

Fidelización de Clientes

Contrat. Médicos directos
Evaluac. Módulos para minimizar cortes
Telemarketing
Afiliaciones: encargado, perfil más comercial. Llamado a todos los socios. Actualización de datos, mail
Comunicación de novedades x mail, en forma mensual
Circuito de quejas/sugerencias/ pedidos de incorporaciones. Seguimiento
Reforzar la asistencia social
Aprovechar las herramientas de conocimiento al socio
Caps gestionando





Durante el primer semestre del año se realizaron diferentes acciones plasmadas en el mapa de situación antes mencionado.

Con el objetivo de establecer el grado de avance de la gestión de la Filial definimos en el desarrollo del Balanced Scorecard utilizamos indicadores de Resultados

a) Indicador de Rentabilidad.

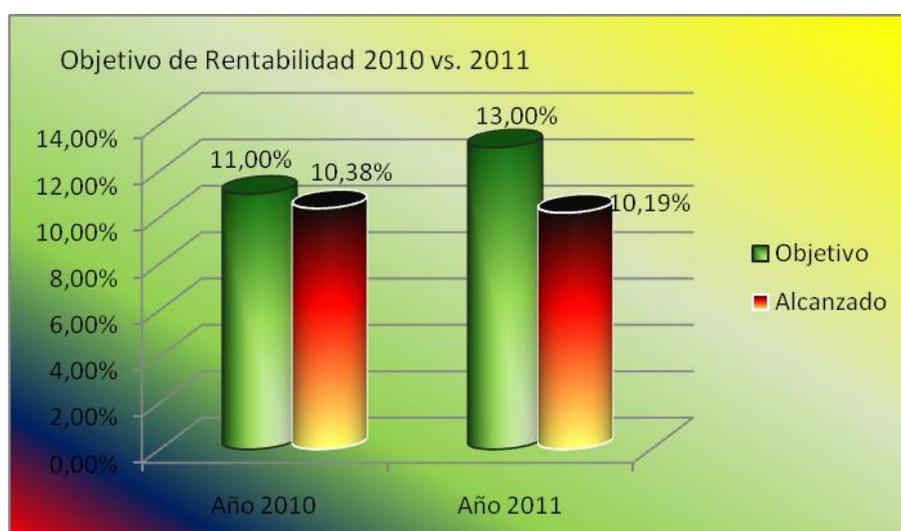
Dentro de los desafíos y/o Objetivos planteados para el año 2011 la Filial se había propuesto alcanzar una Rentabilidad del 13%. Dicho objetivo fue planteado desde una perspectiva conservadora de acuerdo a los últimos resultados alcanzados en el ejercicio económico cerrado el 31/12/2010.

b) Indicador de Crecimiento

En cuando a la variable de crecimiento, el objetivo planteado fue incrementar la población en un 3,5% en relación a la posición alcanzada a Diciembre de 2010.

ACCIONES CONCRETAS EFECTUADAS PARA ALCANZAR LOS INDICADORES DE RESULTADOS MENCIONADOS.

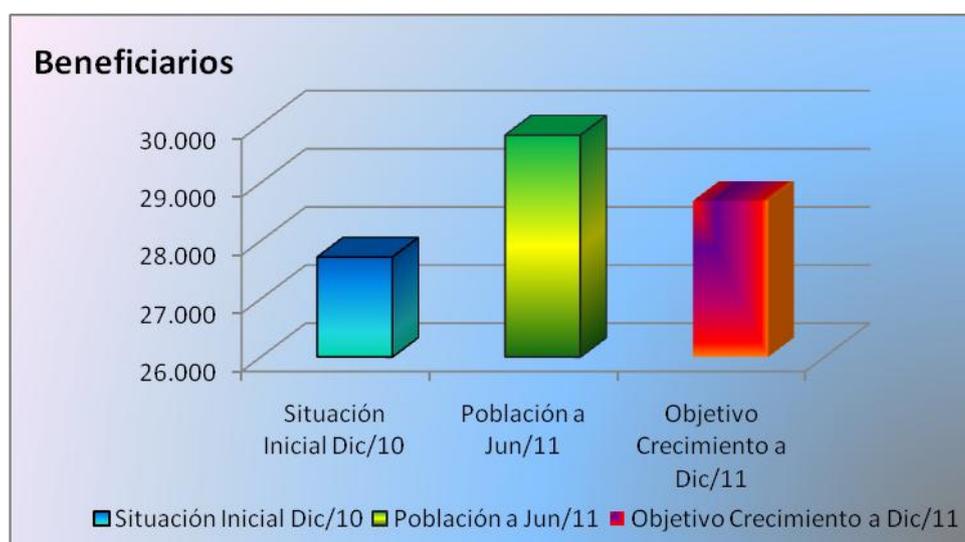
Al cierre del periodo contable Enero – Junio/11 la rentabilidad alcanzada por la filial ascendió al 10,19%. Teniendo en cuenta que nos restan seis meses por delante hasta el cierre de ejercicio y considerando que dentro del periodo analizado se encuentran los meses de mayor consumo desde el punto de vista prestacional, consideramos que manteniendo el mismo nivel de actividad alcanzaremos sin mayores sobresaltos el objetivo planteado oportunamente.



En cuanto al objetivo de Crecimiento, el cual contribuirá directamente con el objetivo antes enunciado, se propuso alcanzar un nivel de incremento de la población en un 3,5% sobre el total de beneficiarios existentes al 31/12/2010. Dicho objetivo, al igual que el de rentabilidad, fue planteado desde una perspectiva conservadora teniendo en cuenta el escenario actual y el corte de servicios prestaciones que mantuvo con la filial en el año 2009/2010, el cual generó una re-definición en la modalidad de contratación de prestadores y de prestación del servicio hacia los usuarios.

En cuadro y gráfico adjuntos se puede visualizar la situación inicial, el valor de beneficiarios presupuestado para el ejercicio en curso y la posición alcanzada a Jun/11

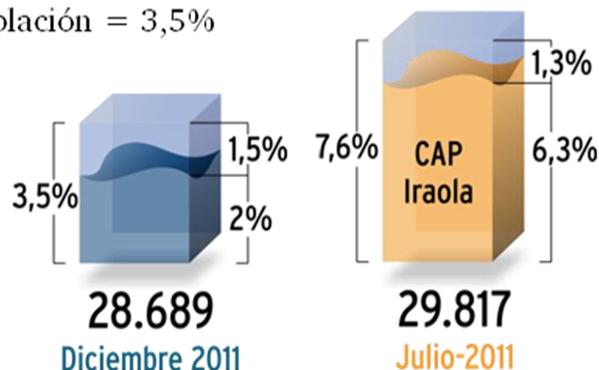
	Beneficiarios	Incremento
Situación Inicial Dic/10	27.719	
Objetivo de Crecimiento a Dic/11	28.689	3,50%
Población a Jun/11	29.817	7,6%



Como se desprende del cuadro y gráfico, el objetivo de crecimiento en tan sólo el primer semestre del año ha sido superado ampliamente.

Cabe mencionar que tal incremento se corresponde con la apertura de un nuevo Centro de Atención Personalizada en la localidad de Hudson. Dicho Cap nos ha proporcionado un incremento en la población de 1737 beneficiarios. Dichos beneficiarios, anteriormente correspondían a OSDE Casa Central. Es por eso que debemos enunciar que el crecimiento genuino de la Filial ascendió en un 1,3%, dado que el 6,3% restante corresponde a la reasignación de beneficiarios a partir de la apertura del Cap.

- Incremento población = 3,5%



Como se puede visualizar en gráfico adjunto, dentro del objetivo del 3,5% de crecimiento en la población ya se encontraba contemplada la absorción del centro de Atención Personalizada IRAOLA, el cual se estimó nos proporcionaría un incremento en la población de la Filial de un 2%.

Salvo, alguna situación ajena a nuestra gestión, consideramos que de continuar con el plan de trabajo que se viene desarrollando actualmente, podemos inferir que el objetivo de crecimiento establecido para fines de este año será superado.

Dentro de las acciones definidas para alcanzar esta posición se encuentran las campañas de telemarketing relacionadas con la fidelización y mantenimiento, el recupero de bajas motivadas por el corte mantenido con la Agrupación Médica Platense, los referidos aportados por los empleados de la organización y la fuerza de la acción comercial de la filial.

Las acciones de telemarketing antes enunciadas consisten en campañas de Bienvenida, Reversión de Bajas, Plan Materno Infantil, Mantenimiento por permanencia en la organización de 12 y 24 meses, Plan 2-450 y 2-510 y Encuestas de Calidad.

Durante el semestre en curso se realizaron 4 campañas de telemarketing, detalladas en cuadro adjunto. En dichas acciones se contactaron un total de 2663 titulares. Los mismos representan 25% de la población de la filial.

	Bienvenida		Plan Materno Infantil		Bajas		Mantenimiento	
Contactados	473	65,79%	129	54,43%	270	52,22%	698	58,66%
NO Contactados	117	16,27%	38	16,03%	79	15,28%	217	18,24%
Excluidos	129	17,94%	70	29,54%	168	32,50%	275	23,11%
Total	719		237		517		1190	

De la totalidad de titulares contactados los cuales ascienden a 2.663 titulares, se contribuyo al cumplimiento de los procesos internos, dado que permitieron obtener 392 datos de contacto, además de tender a mejorar la percepción que tienen nuestros afiliados para con la organización. A partir del análisis de dicha información se comenzarán a realizar acciones tendientes a consolidar los vínculos comerciales y contribuir a mejorar la percepción por la prestación del servicio.

	Resultados	
Actualiz. Mail	282	71,94%
Actualiz. Teléfono	79	20,15%
Direcciones	31	7,91%
Total	392	100,00%

Capacitación Continúa

Durante los primeros meses del año la fuerza comercial de la Filial con 20 promotores, 2 coordinadores y un Subgerente Comercial, obtuvieron una capacitación relacionada con técnicas de venta.

Del relevamiento de las encuestas realizadas, el 65 % de los capacitados mejoraron su performance comercial en relación al mismo periodo del año anterior. Los mismos incrementaron sus ventas en un 50%. Para los restantes, los cuales se corresponden con los últimos ingresos, se planea reforzar la capacitación recepcionada dado que la misma fue recibida cuando recién ingresaban a la organización. Estimamos que esta nueva capacitación los posicionará a la altura de sus compañeros, permitiendo alcanzar los niveles estimados de crecimiento.

Para este segundo semestre se programó extender las ventas a todas las áreas de la filial, a partir de aportar información sobre potenciales entrevistados. De

esta manera, la organización en su conjunto estará involucrada en el alcance y superación del objetivo estratégico de crecimiento planteado por la gerencia y subgerencias que componen Filial La Plata.

Desde el área de sistemas de la Filial se está trabajando en la realización de un sistema de referidos en el cual cualquier persona de la organización que tenga un dato certero pueda volcarlo en el mismo y luego sea tomado por una persona capacitada en la realización de dicha tarea. Este sistema permitirá realizar un seguimiento oportuno y eficaz de los datos aportados, obteniendo información de tiempos de ejecución, persona que aporó los datos, persona que concretó la venta entre otra información relevante para la gestión de la Organización.

Asimismo se capacitó en ventas durante los meses de Mayo y Junio a todas las personas de atención al público.

Al finalizar el curso de capacitación se realizó la siguiente encuesta:

Capacitación:	Filial: La Plata
Fecha:	
Agradecemos que responda las siguientes preguntas ya que los resultados nos permitirán detectar tanto los aspectos que se podrían mejorar o profundizar, como las fortalezas de dicho Programa.	

1. ¿Cuál es su opinión respecto del capacitador?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Conocimientos sobre el tema					
Capacidad de exposición					
Dinámica de la cursada					
Ha brindado respuestas precisas a las consultas planteadas					

2. De los **temas** vistos y **actividades** practicadas ¿Cuáles destacaría positivamente?

.....

3. De los **temas** vistos y **actividades** practicadas, ¿Cuáles considera de **menor aplicabilidad** en su trabajo?

.....

4. El **material** didáctico utilizado le pareció:

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

5. El **tiempo** asignado para la actividad le pareció:

Escaso		Adecuado		Excesivo	
--------	--	----------	--	----------	--

6. Teniendo en cuenta sus **expectativas** previas, Ud diría que esta capacitación:

No alcanzó mis expectativas	Alcanzó mis expectativas	Superó mis expectativas

7. En términos generales, ¿Cómo calificaría Ud. este taller?
 (Indique un valor de 1 a 10, siendo 10 la calificación más alta):

8. Sugerencias y/o comentarios

.....

Muchas Gracias!

El análisis de las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

Cuál es su opinión respecto del capacitador y del material utilizado

	Muy Bueno	Bueno	Malo
Expositor	85%	15%	
Material	80%	20%	

Considera que podrá aplicarlo en su labor diaria ?

SI	Parcialmente	NO
65%	25%	10%

Teniendo en cuenta sus expectativas previas, Ud diría que esta capacitación

Superó Expectativas	Alcanzó Expectativas	No alcanzó Expectativas
65%	25%	10%

El tiempo asignado para la actividad que le pareció?

Escaso	Adecuado	Excesivo
	100%	

Como se puede visualizar en el relevamiento de las encuestas realizadas, la capacitación tuvo un muy buen nivel de aceptación. Se estima una cuatrimestre para poder evaluar los resultados de la misma y luego en el caso de ser necesario reforzar la misma con una nueva capacitación que en herramientas de negociación y venta que le permitan alcanzar los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos por la filial.

Dentro de las acciones realizadas para alcanzar el **nivel de rentabilidad** enunciado en apartado anterior podemos enunciar:

Mejorar en la política de Prestadores Médicos.

Se evaluaron y siguieron de cerca:

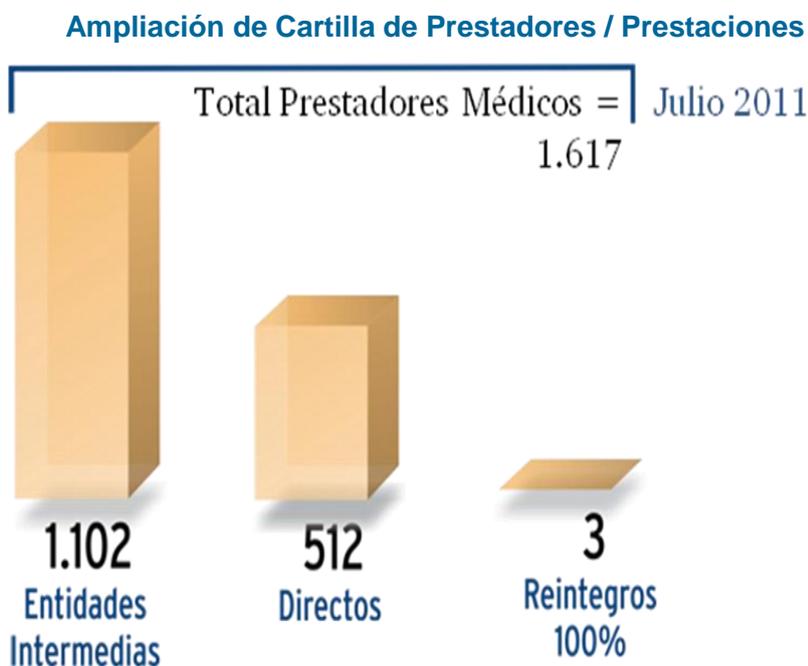
- a. Variables arancelarias,
- b. La tasa de uso del servicio (frecuencia),
- c. La composición y seguimiento del gasto médico.

En el análisis de esta información se utilizaron las herramientas de:

- 1) PRAGMA²⁴ y
- 2) AGM²⁵.

Esto permitió realizar un diagnóstico y monitoreo del gasto prestacional, evaluando los desvíos por especialidades y rubros. A partir de esto se tomaron los cursos de acción necesarios para revertir las situaciones anómalas.

En cuadro adjunto se puede visualizar la mejora obtenida en el semestre bajo análisis referida a la cartilla de prestadores médicos.



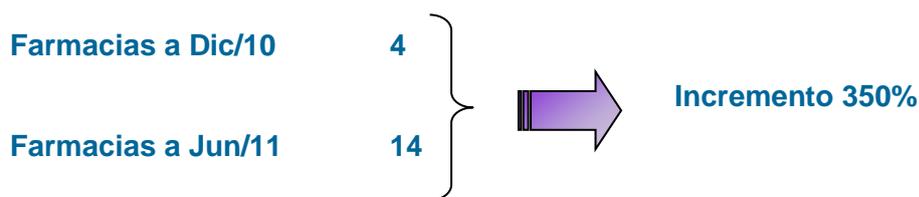
²⁴ PRAGMA: Herramienta de Gestión Interna diseñada para ser aplicada en toda la Organización. Esta herramienta permite realizar un seguimiento pormenorizado de las negociaciones mantenidas con los prestadores de la obra social, desvíos, entrevistas realizadas, etc.

²⁵ A.G.M – Herramienta de Análisis de Gestión diseñada a nivel local. Dicha herramienta complementa la información obtenida a partir de la herramienta de gestión PRAGMA para tomar los cursos de acción necesarios para revertir situaciones inusuales.

Ingreso de Prestadores entre Enero y Junio de 2011



Asimismo para continuar con una mejora en la prestación del servicio a nuestros afiliados se comenzó con la provisión directa de tiras reactivas, de medicamentos por discapacidad y con la provisión de anticonceptivos a través de una mayor cantidad de farmacias adheridas.



Estas dos acciones nos permitieron que los reintegros emitidos a nuestros afiliados se vean reducidos en un 12% en relación a diciembre del año pasado y en un 100% en relación a Diciembre de 2009 (Periodo de corte de servicios).

Reintegros diarios al 31/12/2010	150
Reintegros diarios al 30/06/2011	132

Estas acciones permiten brindar un mejor servicio al socio, y, desde el punto de vista de los procesos internos, la optimización de los mismos, dado que evita la realización, por parte de los empleados, tareas sin valor agregado, reduce los costos administrativos relacionada con los recursos humanos, económicos y financieros, y una efectiva y eficiente aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Organización.

Desde el punto de vista del socio, le agiliza los tiempos, dado que no debe acercarse a nuestras oficinas para el reembolso de dicho dinero, y financieramente no se ve perjudicado dado que no debe realizar ninguna erogación dineraria.

En relación a nuestros prestadores médicos, se incrementó el nivel de **fidelización** a partir de alcanzar una comunicación más fluida que nos permita obtener de los distintos profesionales un mayor nivel de compromiso para con la filial. Agilidad en la realización de trámites de manera que nos permita diferenciarnos de la competencia a partir de la reducción de obstáculos y el pago en tiempo y forma. Se logro alcanzar el 90% en el cumplimiento de los plazos de pago preestablecidos.

Para el logro de esta acción, se contactaron a la población de psicólogos, fonaudiólogos, farmacias y odontología. Dichos prestadores representan el 30% de la población de nuestros prestadores médicos contratados en forma directa.

En la fidelización de los psicólogos se aprovecharon las reuniones mensuales que se realizan en la filial con los mismos. Para ello se coordinó con el Coordinador de cada grupo una reunión donde se les explicó el uso de la extranet de prestadores²⁶, ventajas y beneficios.

En relación a los prestadores odontológicos y farmacias se los contactó vía mail informándoles. En todos los casos la recepción de la propuesta fue muy buena, agradeciendo la comunicación previa efectuada.

Disminuir los niveles de Morosidad.

²⁶ www.extranet.osde.com.ar – Herramienta diseñada por OSDE para que sus prestadores puedan administrar su cuenta corriente, obtener fechas de pagos, constancias de retenciones y detalles de débitos/créditos prestacionales.

Se capacitó a todo el personal relacionado con la gestión de cobranza de manera que todos tengan el mismo nivel de respuesta ante las situaciones que puedan planteárselas, eliminando las posibles estratificaciones de tareas que presentaba el sector. Esta capacitación permitió optimizar el uso de las herramientas de gestión disponibles. Asimismo se capacitó a las Encargadas de los Centros de Atención Personalizada en dichas herramientas.

Como resultado de estas acciones realizadas se logró incrementar la cobranza en un 9,88% en relación al mismo periodo del año 2010.

Cap Gestión	Año 2011 - en Pesos -				Año 2010 - en Pesos -			
	Inicio	Cierre	Disminución	Porcentaje	Inicio	Cierre	Disminución	Porcentaje
City Bell	156.433	34.873	121.560	77,71%	107.082	38.879	68.203	63,69%
Brandsen	35.450	7.198	28.252	79,70%	31.528	12.023	19.505	61,87%
Ensenada	42.623	10.416	32.207	75,56%	31.796	9.413	22.383	70,40%
Villa Elisa	43.234	3.859	39.375	91,07%	19.333	3.547	15.786	81,65%
				81,01%				69,40%

En un análisis comparativo, podemos observar claramente el incremento en el porcentaje de las cobranzas a partir de la capacitación realizada en los cap's.

Cap Gestión	Año 2011	Año 2010	Diferencia
City Bell	77,71%	63,69%	14,02%
Brandsen	79,70%	61,87%	17,83%
Ensenada	75,56%	70,40%	5,17%
Villa Elisa	91,07%	81,65%	9,42%



% Incremento Recupero Deuda	11,61%
-----------------------------	--------

El aumento en el porcentaje de cobranza es de casi un 12%, adicionalmente se logró obtener una mayor autonomía en los Centros de Atención Personalizada y en los gestores de reclamo, conjuntamente con un óptimo uso de las herramientas de gestión

ofrecidas por la Organización para realizar la gestión con un mayor nivel de eficacia y eficiencia.

La realización de estas acciones contribuye en los indicadores no solo de resultados sino de causa, dado que permite alcanzar el nivel de rentabilidad propuesto por la organización sino también un correcto y adecuado uso de las herramientas de gestión y de los procesos definidos para la operatoria interna de la empresa.

La capacitación interna del sector en estos temas generó un muy buen resultado económico, sino que también una excelente repercusión entre los empleados a quien estuvo dirigida la misma.

Se capacitaron un total de 10 personas. Del relevamiento realizado en las encuestas el nivel de satisfacción del curso fue MUY BUENO, al igual que el nivel del capacitador, el material utilizado y la utilidad que el mismo le representa para su labor diaria.

Los resultados de este primer semestre muestran claramente que fue muy acertado capacitar a todas las personas de los cap's y los gestores de deuda de la filial en la utilización de herramientas dado que se logró incrementar el nivel de recupero de deuda, y por consiguiente disminuir la morosidad. Desde el punto de vista de los recursos humanos la respuesta superó las expectativas. Las personas manifestaron con posterioridad que la capacitación les otorgó mayor autonomía e independencia y agilidad en los tiempos de respuesta hacia nuestros asociados.

Si consideramos a la filial en su conjunto (Cabecera más Centros de Atención Personalizada), el nivel de cobranzas o de recupero de deuda se incrementó en un 6,96% en relación al mismo periodo del año pasado (Ene-Jun).

	Año 2011 -				Año 2010 -			
	Inicio	Cierre	Disminución	Porcentaje	Inicio	Cierre	Disminución	Porcentaje
Enero	1.011.362,00	403.889,00	607473	60,06%	1.155.673,00	357.822,00	797.851,00	69,04%
Febrero	964.793,00	344.475,00	620318	64,30%	1.296.889,00	375.884,00	921.005,00	71,02%
Marzo	829.185,00	289.889,00	539296	65,04%	1.034.760,00	300.090,00	734.670,00	71,00%
Abril	1.175.400,00	415.277,00	760123	64,67%	1.081.130,00	313.307,00	767.823,00	71,02%
Mayo	1.031.362,00	388.022,00	643340	62,38%	1.139.899,00	301.173,00	838.726,00	73,58%
Junio	1.058.793,00	359.076,00	699717	66,09%	1.143.075,00	358.170,00	784.905,00	68,67%
			63,76%					70,72%



% Reducción Cobranza Global	-6,96%
-----------------------------	--------

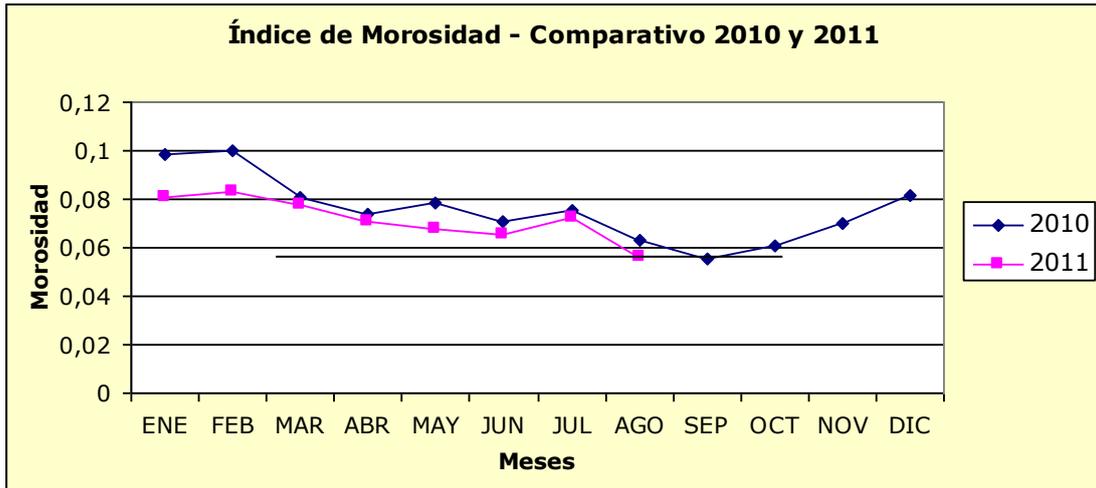
Otro indicador que nos muestra un incremento en la rentabilidad y en la eficacia y oportunidad de los procesos internos es el índice de Morosidad.

Como se puede visualizar en cuadro adjunto dicho índice disminuyo en relación al año pasado en un 10%. Paso del 0,22% al 0,20%.-

MES/AÑO	AÑO	
	2010	2011
ENE	0,0985	0,0805
FEB	0,1002	0,0834
MAR	0,0811	0,0776
ABR	0,0742	0,0711
MAY	0,0781	0,0677
JUN	0,071	0,0655
JUL	0,0757	0,0722
AGO	0,0628	0,0561
SEP	0,0556	
OCT	0,0604	
NOV	0,0697	
DIC	0,0815	

Índice de Morosidad:

Deuda exigible recl y no recl de socios de alta
Último devengado exigible de socios



Adicionalmente se logro incrementar el recupero de deuda en los Cap's en un 12%, alcanzándose adicionalmente mayor autonomía en la gestión de los

Monitoreo Constante:

A partir de un correcta presupuestación se realizó un control oportuno del gasto médico, de patologías preexistentes y de los socios con exceso en los parámetros de consumo definidos para el análisis. Se detectaron y analizaron la existencia de desvíos y/o situaciones inusuales para poder tomar las acciones correctivas adecuadas como ser contratación de mayor cantidad de prestadores referentes, realizar reuniones con los prestadores para analizar casos puntales, recontractación de aranceles.

En el presente semestre se hizo incapié en la ampliación de la cartilla de prestadores. La misma se incremento en 512 nuevos prestadores. Esto nos permitirá controlar en mayor medida el gasto prestacional, dado que el valor de facturación esta negociado previamente con la Organización. La contratación de dichos prestadores se realizó en función al análisis de los reintegros realizados por nuestros asociados.

Se analizaron todos los reintegros realizados por nuestros asociados durante el primer cuatrimestre del año. Para dicho análisis se estratifico al universo en reintegros por prestaciones médicas propiamente dichas, por medicamentos y por discapacidad.

Se contactó al 70% de los prestadores que utilizan los asociados y que se encuentran fuera de nuestra cartilla. En el trabajo se contó con la colaboración de Asesoría Profesional de manera de realizar entrevistas con los diferentes profesionales. Del total de entrevistados el 30% son prestadores referentes en la práctica que facturaron y quienes presentan la mayor frecuencia de reintegros.

Las acciones de negociación realizadas a partir de un trabajo integrado entre el departamento de Servicios y Contrataciones y Asesoría Médica de la Filial se logró se logró contratar al 20% de dicho universo en forma directa. Esto nos permitirá reducir la cantidad de reintegros en un 32%, sino, también, controlar el gasto dado que se pacto de antemano un valor preferencial.

Se definió como objetivo para el segundo semestre del año, continuar con las entrevistas para lograr incorporarlos a nuestra cartilla. Esto nos permitirá continuar direccionando nuestras acciones en post de alcanzar los objetivos estratégicos.

Fidelización / Mantenimiento.

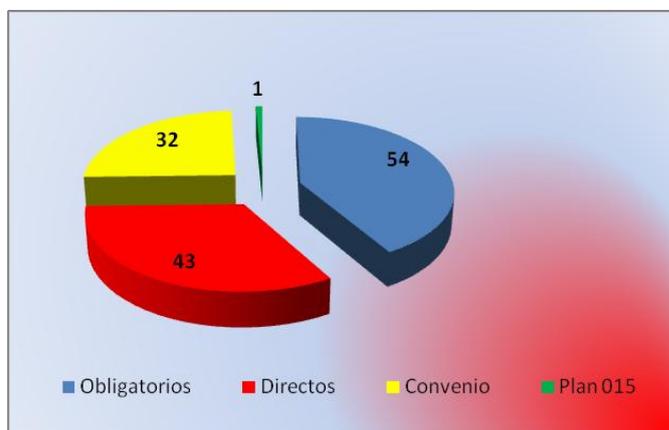
Las asistentes sociales comenzaron a visitar al 100% de nuestros internados. Esto se logró a partir de la incorporación de una persona adicional al área.

Como se puede visualizar en cuadro adjunto, sólo el 23% de nuestros internados quedaron sin ser visitados. De dicho porcentaje el 15% corresponden a internaciones ambulatorias, es decir por lo general están internados entre 4 y 6 horas (tratamientos de quimioterapia, estudios ambulatorios: colonoscopias, endoscopias, entre otras). El 8% restante son internaciones de de corto período y coincidentes con el fin de semana (ingresan el viernes por la tarde y son dados de alta el lunes por la mañana).

Fidelización - Discapacidad.

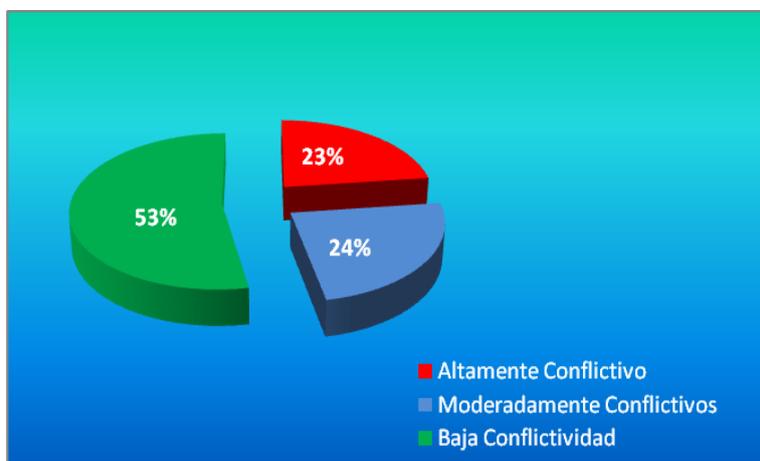
A partir de un relevamiento realizado por el departamento de Asesoría Profesional en trabajo conjunto con el equipo de Discapacidad de la Filial, se relevó

que a la fecha tenemos un total de 130 socios que presentan esta patología, de acuerdo a la siguiente forma de afiliación



Teniendo en cuenta la población de beneficiarios de la filial (27982), los mismos representan el 0,47% de la población.

A continuación se puede visualizar el grado de conflictividad que representan los mismos.



A partir del análisis realizado, se comenzó con entrevistas de fidelización a los socios de mayor conflictividad, los cuales representan en términos de costos el mayor porcentaje semestral (48,17%).

Para ello se armó un equipo de discapacidad conformado por Prestadores dedicados a dicha patología, un Coordinador del Equipo de Discapacidad, Auditor

Médico de la Filial, Subgerente de Atención Personalizada, Encargada del DAP, Asistente Social y Asistente de Psicopatología.

El mismo tenderá a brindarle información oportuna y precisa sobre el avance del tratamiento de la persona con dicha dolencia. Asimismo el objetivo es detectar las necesidades del grupo familiar y del paciente, corroborando el nivel de prestación del servicio brindado por OSDE y la satisfacción de nuestros asociados en la recepción del mismo.

En una primera etapa, se entrevistó el 5% de los socios de mayor conflictividad, con un buen nivel de aceptación por parte de estos.

La idea es brindarles la contención y el apoyo que requiere dicha patología. Se les brinde un informe acerca del tratamiento que está recibiendo el paciente y en especial un espacio de consulta y asesoramiento. Esto nos permitirá reducir el nivel de conflictividad y evitar que nuestros asociados se encuentren en manos de profesionales no aptos para la prestación del servicio.

CONCLUSION



CONCLUSION

Los beneficios que proporciona un BSC no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho. Hemos enumerado y comentado los elementos fundamentales de un buen modelo de gestión. Estamos ahora en condiciones de contestar a la pregunta que nos hacíamos al principio de esta tesis:

“¿Constituye el Balanced Scorecard una herramienta de gestión estratégica que permite mantener posicionadas en su ámbito de injerencia y sosteniendo un crecimiento rentable a las empresa de servicios de salud platenses?”

Como hemos mencionado la utilidad del modelo no depende del tipo de organización. La necesidad de implementarlo depende del tipo de problemas que tiene y de si necesita modificar su modelo de planificación y gestión.

Si bien contemplamos a través del análisis que OSDE Filial La Plata se encontraba consolidada en su ámbito de influencia y siendo rentable denotamos focos de acción en los cuales la implementación del BSC generó y esperamos que en un largo plazo siga contribuyendo a la consolidación de la organización.

Concluimos que si bien las empresas pueden utilizar esta herramienta en varios aspectos para OSDE Filial La Plata el BSC ayuda a la planificación de la gestión a través de la elaboración de los mapas estratégicos que son utilizados como sistemas de información y seguimiento de la gestión, siendo de gran utilidad funcionar de enlace entre la planificación de la estrategia y la gestión.

El alcance y características del modelo se fue adaptando a las características, situación y necesidades de la organización.

Recordando que nos encontramos en un contexto turbulento influenciado por las próximas elecciones presidenciales, un incremento sostenido de la inflación y la incipiente regulación de la Ley 26.682 –Régimen de regulación de Medicinas Prepagas

y su decreto reglamentario 588/2011, entre otros factores. Ante estas situaciones adversas, nos pareció interesante dotar a la gerencia de la herramienta del BSC como para fortalecer a la Filial, de manera tal de poder hacer frente a dichas vicisitudes, en el corto y largo plazo, fortaleciendo el modelo de gestión actual.

En resumen, podemos mencionar que la implantación del BSC arrojó resultados favorables reflejados en un incremento de los afiliados a la obra social, satisfacción en la atención recibida por los mismos, mayor profesionalismo de nuestros empleados y mandos medios, como así también se vislumbra un mayor compromiso de los mismos en la realización de sus tareas cotidianas, disminución de las bajas de afiliados, aumento de la cartilla de prestadores médicos, optimización de los procesos internos que permitieron obtener mejores resultados en tiempo y forma. Todos estos resultados se resumen en un considerable aumento de la rentabilidad, cumpliendo uno de los objetivos que nos habíamos planteado en el inicio de esta tesis y requisito indispensable de toda organización para su supervivencia en entornos cambiantes.

Para la implementación de este modelo fue clave la efectiva comunicación en todos los niveles de la organización, de manera de que este sea aceptado y utilizado. Concluimos que el mismo fue entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la Filial, por ende la comunicación tanto vertical como transversal entendemos que es uno de los grandes beneficios que proporciona la herramienta.

Como apreciación final podemos inferir que el BSC puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar con una visión más global y de largo plazo.

El BSC supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien y lograr hacer sinergia con el modelo de gestión actual, aunar esfuerzos positivos para no llevar a cabo solo acciones retroactivas, sino desarrollar acciones proactivas que ayuden a consolidar a la organización en su ámbito de incertidumbre.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó la siguiente bibliografía

- ❖ Ballvé. TABLERO DE CONTROL. Organizando para crear valor. Ed. Macchi. Buenos Aires 2000.
- ❖ Kaplan, Robert S., Norton David P. "ALIGEMENT", Editorial HBS Press, 2006.
- ❖ Drucker Peter. ESCRITOS FUNDAMENTALES. Tomo 2. Ed. Sudamericana. Argentina 2002.
- ❖ Kaplan, Robert S., Norton David P. " El cuadro de Mando Integral" Editorial Gestión 2000, 1998.
- ❖ Kaplan y Norton, The Balanced Scorecard. "Measures that Drive Performance", Harvard Business Review., Ene-Feb 1992.
- ❖ Kaplan R. y D. Norton. CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Ed. Gestión 2000.com. Barcelona 2001.
- ❖ Kaplan R. y D. Norton R. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD). Ed. Gestión 2000. Barcelona 1997.
- ❖ Nils-Goran, Jan Roy y Magnus Wetter. Performance Drivers. Ingraterra:John Wiley & Sons Ltda. 1999.L
- ❖ Luis del Prado, Dirección Estratégica, Fundación OSDE, 2000.
- ❖ Koontz H. Y C. O'Donnell. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. 3ra. Edición. Ed.Mc Graw Hill. México 1995
- ❖ North k., Rivas R. GESTION EMPRESARIAL ORIENTADA AL CONOCIMIENTO. Ed. Dunken. Bs. As. 2004
- ❖ Vazquez Doderó, J. –Weber E. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTION. Ed Folio. Barcelona 1997.
- ❖ Robert Kaplan y David Norton, "**Strategyc Maps**", Gestión 2004
- ❖ Lawrence G. Hrebiniak, Wharton School Publishing, Asegúrese de que la estrategia funcione, Grupo Editorial Norma 2007.

ESTADO DE LA CUESTION

- ❖ Revista Mercado, Conceptos & herramientas de Management. Módulo 1, cuaderno nro.24. Autor: Santiago C. Lazzati.
- ❖ Revista Estrategia Financiera: Francisco Trullenque – Socio Directos de Strategy & Focus. “ El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica de Valor. Volumen Nro. 175. Julio y Agosto 2001.
- ❖ Revista Gestión. *Balanced Scorecard*: mediciones que impulsan el desempeño. Robert Kaplan.
- ❖ Balance Positivo: a casi diez años de la creación del Tablero de Control de Gestión, sus autores comparten lo que han aprendido -Volúmen 6 – Mayo/Junio 2001 – Entrevista a Robert Kaplan y David Norton.
- ❖ El futuro del Cuadro de Mando Integral - Entrevista a Robert S. Kaplan.
- ❖ Revista Gestión: La cadena causa-efecto: para evaluar la performance hay que relacionar los resultados financieros con otros factores que impulsan el desempeño. Entrevista a Robert Kaplan- Volumen 3 – Mayo/Junio 1998.-
- ❖ ¿Porqué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral? – Escuela de Dirección y Negocios – Universidad Austral. 2007.
- ❖ Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral – Tesis: Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana. Flores Konja, Adrian Alejandro.
- ❖ Symnetics Argentina 2007 Balanced Scorecard Summit Transformando la Estrategia en Resultados. (http://www.symnetics.com.ar/es_micrositio-6-symnetics.htm)
- ❖ El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión. http://www.wikilearning.com/el_cuadro_de_mando_integral_como_herramienta_del_control_de_gestion-wkccp-12627-4.htm
- ❖ El Cuadro de Mando Integral. Enlaces Externos http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.
- ❖ Gerencia Digital - El arte de conducir los negocios en la era de internet - Manuel de Marino, May2011. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gerencia-digital-arte-conducir-negocios-era-internet.htm.->
- ❖ www.controldegestion.com.ar
- ❖ www.gestiopolis.com

ANEXOS

ANEXO I

NOMINA DE OBRAS SOCIALES DE DIRECCION

Obras Sociales de Personal de Dirección

Nº de Inscripcion en INOS	Denominación	Sigla	Domicilio
400107	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LAS EMPRESAS DE LA ALIMENTACION Y DEMAS ACTIVIDADES EMPRESARIAS	OPDEA	BERNANDO DE IRIGOYEN 540 PISO 2#
400206	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA	OSPREME	PIEDRAS 1636/40
400305	OBRA SOCIAL COOPERATIVA LTDA. DE ASISTENCIA MEDICA ,FARMACEUTICA,CREDITO, Y CONSUMO DEL PERSONAL SUPERIOR DE LA INDUSTRIA DEL CAUCHO Y OTRAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES	CAMPDIC	DR. EMILIO RAVIGNANI 2540
400404	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA CERVECERA Y MALTERA	SERVESALUD	RODRIGUEZ PEÑA 1474
400503	OBRA SOCIAL ASOCIACION DEL PERSONAL DE DIRECCION Y JERARQUICO DE LA INDUSTRIA DEL CIGARRILLO	APDJIC	LAVALLE N° 445 PISO 4§
400602	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION	OSDIC	AVDA. ROQUE SAENZ PEÑA 615 - PISO 3º - OF. 324
400701	OBRA SOCIAL CAMARA DE LA INDUSTRIA CURTIDORA ARGENTINA	OSCICA	AVDA. BELGRANO 3978
400800	OBRA SOCIAL DE EJECUTIVOS Y DEL PERSONAL DE DIRECCION DE EMPRESAS	OSDE	AVDA. LEANDRO N. ALEM 1067 PISO 9
400909	OBRA SOCIAL ACCION SOCIAL DE EMPRESARIOS	ASE	LIMA 87 PISO 9º
401001	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LAS EMPRESAS QUE ACTUAN EN FRUTOS DEL PAIS	FRUTOS	BALCARCE 880 PISO 1§
401100	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION ALFREDO FORTABAT		BOUCHARD 680 PISO 4
401209	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA METALURGICA Y DEMAS ACTIVIDADES EMPRESARIAS	OSIM	MONTEVIDEO 373 PISO 4§
401308	OBRA SOCIAL PARA EL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA MADERERA	OSMAD	AVDA BELGRANO 748 PISO 10 OF. 103

401605	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA PRIVADA DEL PETROLEO	OSDIPP	SAN MARTIN 439 PISO 3
401704	OBRA SOCIAL DE EMPRESARIOS, PROFESIONALES Y MONOTRIBUTISTAS	OSDEPYM	RECONQUISTA 458 PISO 2
401803	OBRA SOCIAL ASOCIACION MUTUAL DEL PERSONAL DE PHILIPS ARGENTINA (AMPAR)	AMPAR	VEDIA 3892
401902	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE PERFUMERIA E.W. HOPE	WHOPE	AVDA. CORDOBA 1345 PISO 5
402004	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LA SANIDAD LUIS PASTEUR	OSLPASTEUR	CALLAO 764/66
402103	OBRA SOCIAL ASOCIACION DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA	APDIS	AVDA. BELGRANO 367 PISO 5º
402202	OBRA SOCIAL MUTUALIDAD INDUSTRIAL TEXTIL ARGENTINA	OSMITA	PARAGUAY 610 PISO 6
402301	OBRA SOCIAL ASOCIACION DEL PERSONAL SUPERIOR DE LA ORGANIZACION TECHINT	APSOT	CORDOBA 320 PISO 2
402400	OBRA SOCIAL PARA EL PERSONAL DE DIRECCION DE LA INDUSTRIA VITIVINICOLA Y AFINES	OSEDEIV	CACHIMAYO 301 MACACHA GUEMES 515 1º P
402509	OBRA SOCIAL YPF	OSYPF	
402608	OBRA SOCIAL ASOCIACION DE SERVICIOS SOCIALES PARA EMPRESARIOS Y PERSONAL DE DIRECCION DE EMPRESAS DEL COMERCIO, SERVICIOS, PRODUCCION, INDUSTRIA Y CIVIL (ASSPE)	ASSPE	AV. LEANDRO ALEM 36 PISO 1§ SAN MARTIN 523 PISO 4 DTO H
402707	OBRA SOCIAL DE DIRECCION OSDO		
402806	OBRA SOCIAL DE DIRECCION DE LA ACTIVIDAD AEROCOMERCIAL PRIVADA		VENEZUELA 900
402905	OBRA SOCIAL DE DIRECCIÓN WITCEL		BARTOLOME MITRE 1371 5º DTO. P

ENTREVISTAS DE FIDELIZACION

En caso de que un asociado no acepte que se le realice una entrevista de fidelización se debe ahondar en los motivos de dicha decisión. Una vez definido lo anterior se le deberían solicitar unos minutos para permitir conocer su grado de satisfacción respecto a nuestros servicios.

N° DE SOCIO:

NOMBRE Y APELLIDO:

FECHA:

MOTIVOS ENTREVISTA DENEGADA	
Falta de tiempo	
Desinterés	
Disconformidad	
Otros:	

1. Su grado de satisfacción con OSDE es:

Bueno		
Regular		¿Por qué?
Malo		¿Por qué?
NS/NC		

MOTIVOS	ESPECIFICACIONES
Reducción de servicios	
Problemas económicos	
Aranceles médicos bajos	
Valor cuota	
Cobertura	
Falta de flexibilidad	
Ostentación	
Infraestructura	
Otros	

2. ¿Conoce los otros servicios que ofrece el grupo OSDE?

EMPRESA	SI	NO
BINARIA VIDA		
BINARIA RETIRO		
FUNDACIÓN OSDE		
INTERTURIS		

3. ¿Utiliza alguno de los servicios del grupo OSDE recién mencionados?

EMPRESA	SI	NO
BINARIA VIDA		
BINARIA RETIRO		
FUNDACIÓN OSDE		
INTERTURIS		

4. Si utiliza alguno de ellos, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

EMPRESA	Bien	Regular	Mal
BINARIA VIDA			
BINARIA RETIRO			
FUNDACIÓN OSDE			
INTERTURIS			
Observaciones:			

5. ¿Desea recibir información por mail?

EMPRESA	SI	NO
FUNDACIÓN OSDE		
INTERTURIS		

Si la respuesta es positiva, solicitar dirección de e-mail:

E- mail	
---------	--

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención brindada por nuestro personal?

Bueno		
Regular		¿Por qué?
Malo		¿Por qué?
NS/NC		

MOTIVOS		ESPECIFICACIONES
Acreditación de reintegros		
Modalidad de reintegro		
Demora en la atención		
Reclamo incorrecto de cuotas		
Falta de respuesta		
Mala atención		
Información incorrecta		
Otros		

7. ¿Ha utilizado el Centro de Atención Telefónica?

Si	
No	

Si se ha comunicado con el CAT, consultar nivel de satisfacción con la atención brindada.

Bueno		
Regular		¿Por qué?
Malo		¿Por qué?
NS/NC		

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la cobertura que OSDE le brinda?

Bueno		
Regular		¿Por qué?
Malo		¿Por qué?
NS/NC		

MOTIVOS		ESPECIFICACIONES
Odontología		
Psicopatología		
Óptica		
Nutrición		
Laboratorio		
Kinesiología		
Tratamiento esclerosante		
Diabetes		
Descuento en medicamentos		
Otros		

9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los profesionales, centros de atención, farmacias y otros prestadores que OSDE le ofrece?

Bueno		
Regular		¿Por qué?
Malo		¿Por qué?
NS/NC		

MOTIVOS		ESPECIFICACIONES
Atención prestadores		
Cobro incorrecto		
Demora en la atención		
Estado del consultorio		

MOTIVOS		ESPECIFICACIONES
Baja de prestadores		
Profesionales fuera de cartilla		
Farmacias adheridas		
Emergencias		
Otros		

10. ¿Le recomendaría a algún amigo que se asocie a OSDE Binario?

Si		De ser pertinente especificar referido
No		¿Por qué?. Detallar si no se desprende de las preguntas anteriores.
NS/NC		

11. ¿Ha sido visitado por otra obra social/medicina prepaga?

Si		Preguntar por cuál:
No		

A COMPLETAR POR EL TELEMARKETER

12. ¿Continuaría asociado a OSDE?

Si		
No		
Baja de plan		
NS/NC		

En función del grado de satisfacción del socio y de su nivel de pertenencia a la organización inferir color y marcar con una cruz el que corresponda

Verde		
Amarillo		
Rojo		

OBSERVACIONES/COMENTARIOS RELEVANTES

Capacitación:
Plata

Filial: La

Fecha:

Agradecemos que responda las siguientes preguntas ya que los resultados nos permitirán detectar tanto los aspectos que se podrían mejorar o profundizar, como las fortalezas de dicho Programa.

9. ¿Cuál es su opinión respecto del **capacitador**?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Conocimientos sobre el tema					
Capacidad de exposición					
Interrelación con el grupo					
Dinámica de la cursada					
Ha brindado respuestas precisas a las consultas planteadas					

10. De los **temas** vistos y **actividades** practicadas ¿Cuáles destacarías positivamente?

.....
.....
.....

11. De los **temas** vistos y **actividades** practicadas, ¿Cuáles considera de **menor aplicabilidad** en su trabajo?

.....
.....
.....
.....

12. El **material** didáctico utilizado le pareció:

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

13. El **tiempo** asignado para la actividad le pareció:

Escaso		Adecuado		Excesivo	
--------	--	----------	--	----------	--

14. Teniendo en cuenta sus **expectativas** previas, Ud diría que esta capacitación:

No alcanzó mis expectativas	Alcanzó mis expectativas	Superó mis expectativas

15. En términos generales, ¿Cómo calificaría Ud. este taller?
(Indique un valor de 1 a 10, siendo 10 la calificación más alta):

16. Sugerencias y/o comentarios

.....
.....
.....
.....

Muchas Gracias!

Presentación y Defensa de la Tesis de Grado