

UNIVERSIDAD CENTRAL DE COSTA RICA

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

GRADO ACADÉMICO LICENCIATURA

**Diseño de una planificación estratégica y su implementación a través de
un Cuadro de Mando Integral para la empresa Clínicas de Audición S.A.
Costa Rica para el año 2023**

Tercer Cuatrimestre 2022

Estudiante: Jorge Luis Orozco Salas

San José

2022

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	vi
Capítulo I. Información de la Entidad	7
1.1 Nombre de la entidad.....	7
1.2 Tipo de entidad	7
1.3 Ubicación de la empresa	8
1.4 Reseña histórica	8
1.5 Misión de la entidad	9
1.6 Visión de la entidad	9
1.7 Estructura organizativa	9
1.7.1 Organigrama de la empresa	9
1.7.2 Descripción de las principales funciones de cada componente del organigrama.....	10
Capítulo II. Metodología de la Práctica Profesional.....	12
2.1. Justificación e importancia del tema	12
2.2. Identificación y definición del problema.	13
2.3. Objetivos.....	13
2.3.1 Objetivo general.....	13
2.3.2 Objetivos específicos:.....	14
2.4. Alcances y Limitaciones.....	14
2.4.1 Alcances	14
2.4.2 Limitaciones.....	15
2.5. Definición de los instrumentos	15
2.5.1 Descripción de los Instrumentos para la recolección de datos	15
2.5.1.1 Cuestionario.....	15

2.5.1.2 Entrevista.....	16
2.5.1.3 Validación de los instrumentos	17
2.6 Definición de la población y muestra	17
2.6.1 Población.....	17
2.6.2 Procedimientos de muestra	17
2.6.3 Sujeto.....	18
2.6.4 Fuentes de información	19
Capítulo III. Fundamentos Teóricos	20
3. 1 Cuadro de Mando Integral	20
3.1.1 Orígenes.....	20
3.1.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI	21
3.1.3. Importancia del CMI.....	22
3.1.4 Elaboración del CMI.....	23
3.1.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	24
3.1.5.1 Perspectiva financiera.....	25
3.1.5.2 Perspectiva del cliente	25
3.1.5.3 Perspectiva de los procesos internos	25
3.1.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	26
3.1.5.5 ¿Para qué sirven las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral? .	26
3.2 Diagrama causa-efecto.....	27
3.2.1 Tipos de Diagrama de Ishikawa.....	28
3.2.1.1 Diagrama causa efecto con método de las 6M.....	28
3.3 Estrategia de negocio	29
3.3.1 Objetivos de una estrategia de negocio.....	30
3.3.2 Aplicación de la estrategia de negocio en empresas nuevas y experimentadas	30
3.3.3 Principales ejemplos de estrategia de negocio.....	30

3.3.4 Pasos para construir las mejores estrategias de negocios y ejecutarlos con precisión.....	31
Capítulo IV. Desarrollo	35
4. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	35
4.1 Determinación de la situación actual de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica	35
4.1.1 Análisis de la misión actual.....	35
4.1.2 Análisis de la visión actual.....	35
4.1.3 Gráficas y análisis del cuestionario aplicado en la entrevista.	36
4.1.4 Diagrama causa efecto con método de las 6 M.....	42
4.2 Estrategias principales del CMI, según cada una de las perspectivas	45
4.2.1 Perspectiva Financiera	45
4.2.2 Perspectiva Cliente	46
4.2.3 Procesos Internos	47
4.2.4 Crecimiento y aprendizaje	48
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	50
5.1 Conclusiones	50
5.2 Recomendaciones	53
Bibliografía	56
Anexos	59
Apéndice	61

Tabla de Figuras

Figura 1:Organigrama	9
Figura 2: CMI, ayer, hoy y mañana.	22
Figura 3: CMI Estrategia en Términos Operacionales	24
Figura 4. Pregunta # 1	36
Figura 5. Pregunta # 2	37
Figura 6. Pregunta # 3	38
Figura 7. Pregunta # 4	38
Figura 8. Pregunta # 5	39
Figura 9. Pregunta # 6	40
Figura 10. Pregunta # 7	41
Figura 11. Pregunta # 8	42
Figura 12. Pregunta # 9	42
Figura 13. Otros comentarios	43
Figura 14: Diagrama Causa y Efecto	44
Figura 15. Estrategias por cada perspectiva CMI	49

Introducción

Las organizaciones son unidades sociales dentro de las cuales se establecen relaciones entre los diferentes elementos que las integran. A su vez éstas deben contar con una serie de recursos que, administrados eficazmente conducen, al logro de los objetivos trazados.

Dentro de las organizaciones existe la gran necesidad de resolver los problemas básicos que se puedan presentar, a través de un buen proceso de determinación de estrategias. De allí la importancia de contar con las herramientas necesarias que delimiten las funciones de cada departamento y, de esta manera, se establezcan límites, obligaciones y metas, para promover el desarrollo y mejorar el desenvolvimiento de los empleados en sus respectivos cargos y, por ende, de la empresa en general. A largo de la historia el hombre ha buscado distintas formas de sobrevivir y ha tenido que adaptarse sobre llevando las diferentes dificultades que se le presentan, necesitando de líderes que contribuyen para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

Para el presente trabajo de investigación se propone el diseño de una planificación estratégica y su implementación a través de un cuadro de mando integral para la empresa Clínicas de Audición S.A. Costa Rica para el año 2023, que le permita tener plasmada su estrategia y las metas a seguir. Este Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico, con una perspectiva general.

Capítulo I. Información de la Entidad

1.1 Nombre de la entidad

Clínicas de Audición S.A. Costa Rica

1.2 Tipo de entidad

Las Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, pertenecen al sector salud, ya que cuentan con el respaldo más calificado de profesionales en el área de audiología para proporcionar el mejor servicio para la salud auditiva.

Dentro de los servicios y productos que brindan Clínicas de Audición se detallan los siguientes:

a) Principales servicios:

- Audiometría, para Adultos y Niños
- Evaluaciones Auditivas Ocupacionales
- Adaptación de Audífonos
- Terapia para Tinnitus
- Fabricación y Reparación de Audífonos
- Programa de Conservación Auditiva
- Audífonos y Accesorios
- Audífonos Implantables
- Implante Coclear
- Ayudas Auditivas
- Equipo Audiológico

b) Principales productos:

- Audífonos y Accesorios
- Audífonos Implantables
- Implante Coclear
- Ayudas Auditivas

Equipo Audiológico

1.3 Ubicación de la empresa

Su dirección es 100 metros norte y 100 metros este de la Embajada Americana en Rohrmoser. Teléfono (+506) 2290-5239. Página web: www.clinicasdeaudicion.com. Correo: info@clinicasdeaudicion.com. Redes Sociales: Clínicas Audición Costa Rica

1.4 Reseña histórica

Clínicas de Audición S.A. es una empresa costarricense, conformada actualmente por veintiocho colaboradores y dos dueños. Fue fundada en el año 2004 y ofrece a sus clientes soluciones en rehabilitación auditiva, con el mayor avance tecnológico y servicios para la población en general, en ocho sucursales distribuidas estratégicamente en los siguientes lugares:

- Rohrmoser
- Cartago
- San Carlos
- Liberia
- San Ramón
- Alajuela
- Pinares
- Perez Zeledón

Cabe destacar que la sucursal ubicada en Rohrmoser, actualmente es la clínica central, en la que se encuentra establecido el personal administrativo, tesorería, control de calidad, proveeduría, laboratorio y, a su vez opera, como clínica en atención de pacientes.

El mercado potencial de Clínicas de Audición S.A. se conforma mediante licitaciones otorgadas por el Estado, especialmente la Caja Costarricense del Seguro Social, asimismo abre sus puertas al público en general que tenga presente la necesidad de requerir algún servicio o producto audiológico.

1.5 Misión de la entidad

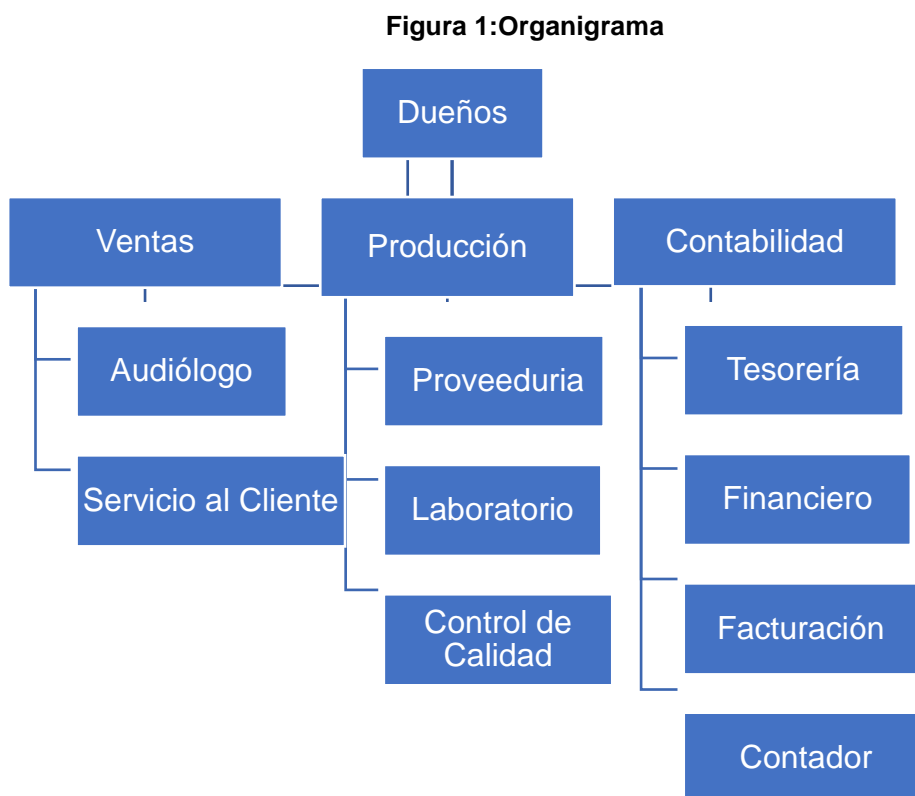
Somos una empresa que procura la salud auditiva de las personas, con humanismo, tecnología y profesionalismo, mediante la provisión de productos y servicios audiológicos de alta calidad.

1.6 Visión de la entidad

Ser la empresa líder, reconocida en Centroamérica, por nuestra vocación de servicio, calidad de productos, nivel de profesionalismo y nuestro sincero interés en las personas.

1.7 Estructura organizativa

1.7.1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022.

1.7.2 Descripción de las principales funciones de cada componente del organigrama

- 1) Dueños: La empresa tiene dos personas que poseen, en conjunto, el cien por ciento de las acciones de la compañía, el doctor Juan Carlos Olmo Cordero y don Carlos Pereira Vargas; ambos son máster en la carrera de audiolología. Ellos se encargan de las finanzas y atienden público en general, en las múltiples consultas médicas.
- 2) Departamento de Ventas: Son los encargados de tener el máximo contacto con los clientes potenciales. En este departamento se encuentran los siguientes puestos:
 - a- Audiólogos: Profesionales en el campo de audiolología uno por sucursal, quienes son los encargados de cada sucursal, en cuanto a la atención médica a cada uno de los pacientes.
 - b- Servicio al cliente: Personal administrativo, uno por sucursal, que son guiados por oficinas centrales para efectos de la facturación, agendar citas y servicio al cliente en general.
- 3) Departamento de Producción: Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, actualmente cuenta con un laboratorio en el que se ensamblan todos los productos que llegan al consumidor final. Este departamento, a su vez está constituido por las siguientes áreas:
 - a- Proveeduría: Conformado por una persona profesional en el campo administrativo, encargado de controlar cada entrada y salida de audífonos vendidos al público en sucursal o licitaciones de la CCSS.
 - b- Laboratorio: Atendido por una persona encargada de la fabricación de audífonos, revisión de audífonos en garantía o para reparación
 - c- Control de calidad: Formado por personas responsables de establecer el contacto directo con el paciente cuando el audífono está en garantía o bien se solicita un presupuesto sobre una reparación, así como cuando se realiza la venta directa, el último proceso es responsabilidad de los compañeros de esta aérea los

cuales se encargan de hacer una revisión para garantizar que el producto final sea el solicitado y venga completo.

4) Contabilidad: Son los encargados de suministrar toda la información necesaria para poder alimentar mes a mes los estados financieros. Se requiere apoyo de las siguientes áreas:

a- Tesorería: Formado por una persona encargada de realizar los pagos de todo lo relacionado a los gastos administrativos, operacionales y compras.

b- Financiero: Lo conforma una persona encargada de procesos contables financieros, como lo son el registro de asientos de diario, depósitos, pagos y cobros de cuentas por cobrar y pagar

c- Facturación: Conformado por una persona encargada de la facturación de ventas de licitaciones a hospitales y ventar particulares, en algún caso específico.

d- Contador: Actualmente es un profesional externo, contador público, quien emite y firma los estados financieros.

Capítulo II. Metodología

2.1. Justificación e importancia del tema

Uno de los problemas más comunes que enfrentan los gerentes o propietarios de las empresas en su quehacer diario, es el determinar cómo asegurar un buen desempeño o éxito competitivo de la empresa en su conjunto o de sus partes involucradas. Por lo que es fundamental el tener delimitadas las principales metas y estrategias. De esta manera será posible, cualitativa y cuantitativamente, medir el desempeño de cada una de sus áreas.

En Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, en la actualidad no se tienen delimitadas las responsabilidades, metas y estrategias de cada uno de sus departamentos, por lo que en muchas situaciones no se sabe cómo actuar o bien no se conoce la manera más adecuada para poder resolver alguna situación difícil o eventual. También al no delimitar una ruta estratégica a los colaboradores, se carece de responsabilidad ante procedimientos y acciones cotidianas o espontáneas que surgen con los diferentes clientes, incurriendo en acciones precipitadas que al transcurrir el tiempo se convierten en problemas para la empresa.

Para Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, es necesario el tener plasmada su estrategia y metas a seguir por cada departamento, al no tener delimitadas su estrategia de negocio, le representa una debilidad que le aleja del cumplimiento de sus metas. Es por ello por lo que desarrollar el Cuadro de Mando Integral (CMI), le proporciona una ventaja competitiva, ya que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de sus metas, objetivos estratégicos y resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Por lo anterior, el diseño de una planificación estratégica y su implementación a través de un cuadro de mando integral para la empresa Clínicas de Audición S.A. Costa Rica para el año 2023, es necesario en el tanto se quiera cumplir con éxito las metas propuestas por la empresa.

2.2. Identificación y definición del problema.

Pese al éxito y crecimiento de Clínicas de Audición S. A., se evidencia la administración empírica de sus dueños, debido a la formación técnica en el campo administrativo y la ausencia del empoderamiento hacia las áreas funcionales. Esto obedece a la ausencia de un plan estratégico y su implementación, lo que ocasiona una orientación a corto plazo dependiendo de la oferta y demanda.

El presente trabajo de investigación busca proponer una metodología por medio de herramientas administrativas que permitan fortalecer la estructura organizacional, con una orientación por el cumplimiento de metas anuales. Por lo tanto, se propone desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI).

De acuerdo con lo indicado, se define el siguiente problema de investigación:

No se cuenta con una estructura robusta que les permita a los dueños actuales desarrollar su plan estratégico e incluso definir metas, proyecciones para el crecimiento y cumplimiento de la visión, debido al estilo de administración que se ejecuta actualmente en la empresa.

2.3. Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Crear el cuadro de mando integral de la administración de Clínicas de Audición S.A Costa Rica, para proponer un plan estratégico con el fin de lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

2.3.2 Objetivos específicos:

1. Determinar la situación actual tomando en cuenta el cumplimiento de las metas planteadas en la misión y visión, con el fin de evaluar el sentido de pertenencia de los colaboradores de cada uno de los departamentos.
2. Proponer las estrategias del cuadro de mando integral (CMI), basado en los cuatro perspectivas (financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), con la finalidad de proporcionar una ruta estratégica para mejorar los resultados de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica.
3. Comprobar el aporte del cuadro de mando integral a la organización por medio de una serie de conclusiones y recomendaciones, que se obtendrán por medio de una encuesta organizacional.

2.4. Alcances y Limitaciones

2.4.1 Alcances

La presente investigación contempla las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (las cuales se detallan en el marco teórico de la presente investigación), por lo que se estará analizando la situación actual de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica desde sus accionistas, jefes y mandos medios. Además, se contemplará la misión y visión de la empresa, lo que permitirá dar un enfoque integral de las cuatro perspectivas.

La información por utilizar será la recolectada mediante entrevistas a cada uno de los colaboradores de todas las sucursales, por medio de la aplicación de un cuestionario; de igual forma, se utilizarán referencias bibliográficas que permitan la aplicación de las teorías de administración empresarial

El resultado final del diseño de la planificación estratégica, así como su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI), será utilizado como herramienta de trabajo en todas las sucursales.

2.4.2 Limitaciones

La presente investigación brindará las estrategias para Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, sin considerar los demás países de Centroamérica que se indica en su visión. Por otro lado, las estrategias que se proporcionarán no contemplan su implementación; únicamente se realizarán recomendaciones y conclusiones.

2.5. Definición de los instrumentos

2.5.1 Descripción de los Instrumentos para la recolección de datos

Para descubrir los instrumentos utilizados en el estudio es importante reseñar algunas consideraciones acerca de estos provenientes de autores quienes explican que entre los datos por apostar deben de estar los aportes de que consta el instrumento, los tipos de ítems que se usan, la cantidad de ítems (total o de cada tipo) el criterio de ordenamiento de estos, el coeficiente de confiabilidad y validez o tipo de prueba que se aplica al instrumento para darle más calificación.

2.5.1.1 Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento para explorar ideas o creencias sobre algún aspecto de la realidad.

Según Hernández et.al. (2014) un “cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables”.

Tipos de preguntas que puede haber en un cuestionario

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

- **Las preguntas cerradas**

Contienen categorías o alternativas de respuesta han salido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquellos. Deben circunscribirse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

- **Las preguntas abiertas**

No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado en teoría, es infinito.

Para efectos de esta investigación se elaboró un cuestionario con preguntas de tipo abiertas y cerradas, para obtener información de la situación actual en Clínicas de Audición S.A, Costa Rica, a su vez obtener la información necesaria para el diseño de una planificación estratégica y su implementación a través de un cuadro de mando integral, el mismo se aplicó mediante una entrevista realizada a cada uno de los colaboradores de las diferentes sucursales.

2.5.1.2 Entrevista

Según Hernández et al (2014):

Un instrumento de medición que facilita la recolección de datos a través del encuentro convenido entre dos o más personas para tratar un asunto determinado, en la cual una persona denominada entrevistador expone ciertas preguntas generalmente previamente seleccionadas a la otra persona denominada como entrevistada y el resultado obtenido de la entrevista, se expone al público. (p. 124)

La entrevista se realizó a la población total en estudio, que corresponde a los veintiocho colaboradores, aplicando el cuestionario descrito en el punto anterior.

2.5.1.3 Validación de los instrumentos

Según Pardinás (1999) citado por Venegas (2016), es el cuestionario aplicado y administrado experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar la liberalidad, operatividad y validez del instrumento, pero con posibilidades de rectificarlo antes de su aplicación.

Dado a lo anterior dicho cuestionario fue aprobado por los dueños de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, luego se solicitó la participación a los colaboradores anteriormente mencionados, con lo que a través de este ejercicio se obtendrá la información sobre la situación actual de la empresa, que se analizará por medio del diagrama de Ishikawa, según la metodología de la 6M.

2.6 Definición de la población y muestra

2.6.1 Población

Según Hernández et. al, (2014) se define:

Como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de investigación. (p. 234)

La población de estudio en el presente trabajo es finita, ya que se compone por un total de veintiocho colaboradores, de Clínicas de Audición S.A Costa Rica.

2.6.2 Procedimientos de muestra

Según Hernández et al (2014) es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (p. 238). Se dice que una muestra es representativa cuando por la forma en que ha sido seleccionada,

por las garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella; estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población.

Hernández et al (2014), al referirse al respecto considera que para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se harán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión y tiene que ser representativo de esta el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Debido al tamaño de la población, se ha considerado estudiar el 100% de la misma, con un intervalo de confianza del 95%, debido a que se trabajará con la población completa de veintiocho colaboradores, esperando que el sesgo de la población sea controlado por las delimitaciones del cuestionario.

2.6.3 Sujeto

Previamente al desarrollo de la investigación se seleccionaron a las veintiocho personas que, por sus conocimientos en la empresa directamente, podían aportar información importante en la elaboración de esta investigación.

Como sujeto debe de entenderse, como señala Cabanellas (2001) el individuo o persona determinada, susceptible de derechos y obligaciones y por excelencia, la persona sea física, jurídica o colectiva.

En esta sección se definen el origen de los datos, que puede ser de toda una población o puede ser una muestra. La información obtenida corresponde a los datos recolectados de la población total de funcionarios de Clínicas de Audición S.A, Costa Rica. De lo anterior, se puede deducir que la información ofrecida servirá como base para el dominio del tema a investigar y orientar el sentido propio del punto de partida de todo estudio.

2.6.4 Fuentes de información

Los autores Hernández et al. (2014), distinguen tres tipos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura.

a) Fuentes primarias

Según Hernández et al. (2014) estas fuentes:

Constituyen el objetivo de la investigación bibliografía o revisión de literatura y proporcionan datos de primera mano. Ejemplos de estas son los libros, antologías, artículos de publicaciones, periódicos, monográficas, y disertaciones, documentos oficiales, seminarios, testimonios de expertos, películas, documentos, foros, y páginas en internet, entre otros. (p. 276)

En esta investigación se utilizó como fuente primaria las entrevistas aplicadas a los colaboradores de todas las sucursales de Clínicas de Audición.

b) Fuentes secundarias

Según Hernández et al (2014) son “resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento. Son listados de fuentes primarias tales como: libros, antologías, monografías de libros, sitios en internet” (p. 276).

Además, se encuentran las compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano, como las páginas web.

En el desarrollo de esta investigación se consultaron diferentes fuentes de información secundaria como libros, páginas de internet y trabajos finales de graduación. Cabe destacar que la fuente secundaria de gran utilidad fue la información contenida en el sitio web oficial de la Clínica en estudio.

Capítulo III. Fundamentos Teóricos

3. 1 Cuadro de Mando Integral

3.1.1 Orígenes

Los historiadores de la gestión como Alfred Chandler sugieren que los orígenes de la improvisación en la administración se pueden ver en la aparición de la compleja organización, sobre todo durante el siglo XIX en los Estados Unidos. Más recientes influencias pueden incluir el trabajo pionero de General Electric en la medición del desempeño en la década de 1950 en los trabajos realizados por los ingenieros de procesos que crearon la imagen de tableau de bord, en Francia, que, traducido de manera literal, vendría a significar tablero de mandos o cuadro de instrumentos; o únicamente "bord" como "panel" de las medidas de rendimiento.

Durante los años 70, especialmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando, una herramienta de gestión que incorporaba en un documento varios tipos de ratios que permitan controlar los aspectos financieros en una empresa. Esta metodología ha ido evolucionando hasta combinar indicadores financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos del negocio.

El primer cuadro de mando fue creado por Art Schneiderman (consultor independiente sobre la gestión de procesos) en 1987 en Analog Devices, una compañía de semiconductores de tamaño medio. Art Schneiderman participó en un estudio de investigación no relacionados en 1990 de consultoría de gestión en Estados Unidos, dirigido por el Dr. Robert S. Kaplan junto con David P. Norton; durante este estudio describió su trabajo en el cuadro de mando.

Posteriormente, Kaplan y Norton incluyen el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un papel publicado en Harvard Business Review. El artículo de Kaplan y Norton no era el único documento sobre el tema

publicado en principios de 1992 pero fue un éxito y fue rápidamente seguido por un segundo en 1993. En 1996, publicó el libro el mando.

En estos artículos y en el primer libro se difundió ampliamente el conocimiento del concepto de mando, pero quizás erróneamente se han llevado a Kaplan y Norton, siendo vistos como los creadores del concepto de mando. Si bien el concepto de mando y terminología fue acuñado por Art Schneiderman, las raíces de la improvisación en la administración como una actividad que ejecutan en práctica y literatura de gestión.

Sin embargo, cabe señalar que ninguna de estas influencias es vinculada explícitamente con descripciones originales de mando por Schneiderman, Maisel o Kaplan & Norton.

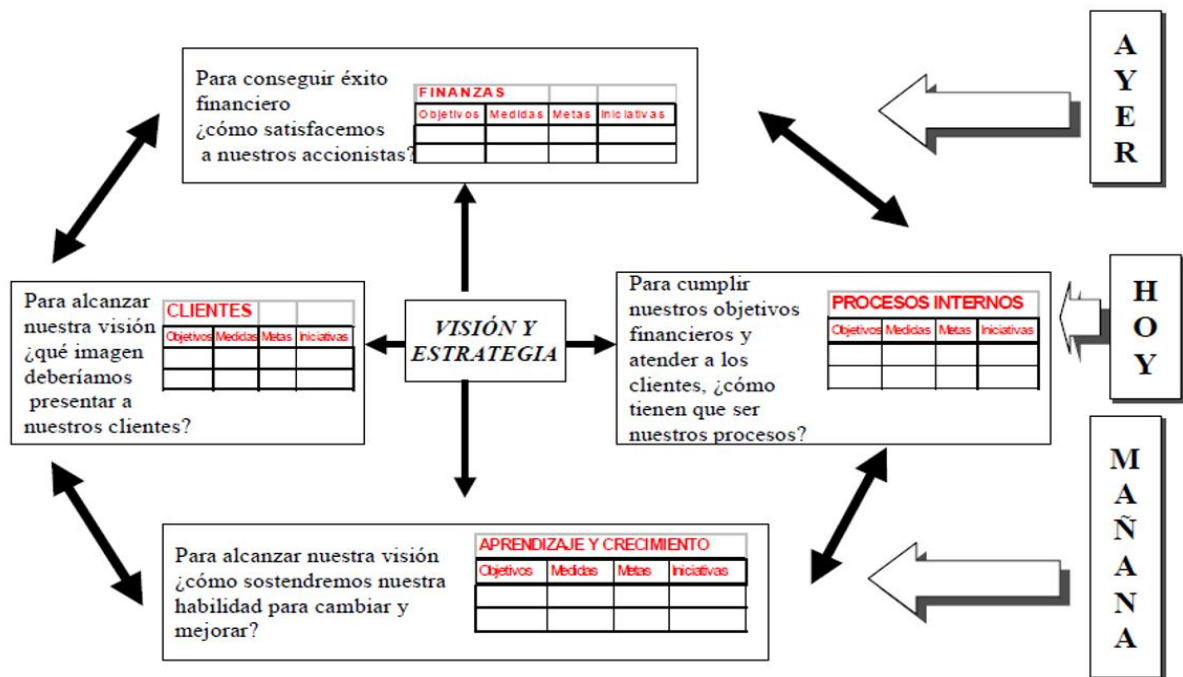
3.1.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Asimismo, proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

En ese sentido, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones conocidas como ayer, hoy y mañana.

Figura 2: CMI, ayer, hoy y mañana.



Fuente: Guía de Apoyo al Emprendedor, 2006.

3.1.3. Importancia del CMI

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa – efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. En síntesis, se dice que es importante el CMI porque:

- Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
- Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.
- Ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es decir, despertar la creatividad y la innovación.

3.1.4 Elaboración del CMI

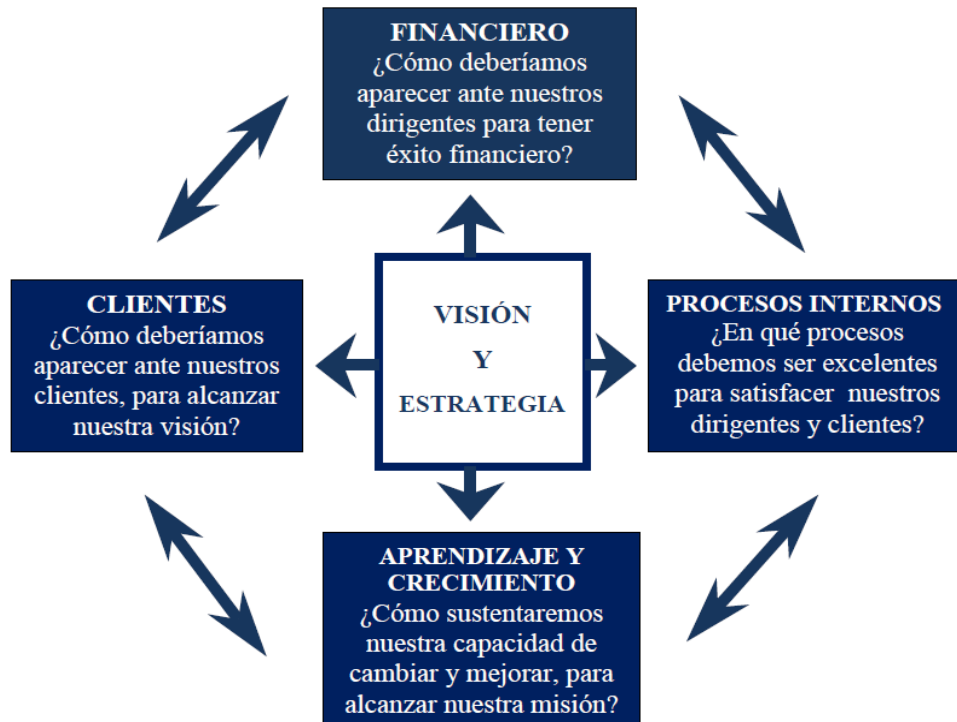
Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. Se les considera la autoridad más reconocida mundialmente en materia de control de gestión. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales que son: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción.

La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores. Si se tiene que ser rentable, los clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, se les debe proporcionar un buen servicio. Para lograr un buen servicio se necesitan procesos adecuados y que funcione bien.

Para el buen funcionamiento se debe desarrollar la información de los trabajadores.

Figura 3: CMI Estrategia en Términos Operacionales



Fuente: Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996.

Los propósitos con los que se construye un Cuadro de Mando Integral son:

- Describir y comunicar la estrategia.
- Medir la estrategia.
- Hacer un seguimiento de las tareas que se deben realizar para mejorar el desempeño de la organización.

3.1.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con el método estratégico del CMI, la planeación estratégica de una organización debe construirse teniendo en cuenta cuatro perspectivas. Estas cuatro perspectivas pueden adaptarse para el análisis de diferentes organizaciones.

3.1.5.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera ha sido históricamente la más usada para medir el desempeño de las compañías. Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Los aspectos financieros de una organización son fundamentales, no obstante, esta perspectiva no es suficiente para comprender su desempeño. Un análisis sobre otras perspectivas permitirá entender, por ejemplo, en qué áreas debería invertirse más presupuesto. En este sentido, todas las acciones que se tomen dentro de la organización deberán tener impacto en la perspectiva financiera.

3.1.5.2 Perspectiva del cliente

Uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización es conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece. La perspectiva del cliente evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente. Por ejemplo, los indicadores de esta perspectiva estarán en función de medir tiempos de respuesta, calidad del servicio o producto, reclamos que se efectúen, entre otros. Además de este tipo de indicadores la perspectiva del cliente debe tener en cuenta también el mercado. Es decir, esta perspectiva permite analizar el mercado en el que se incrusta la organización y así comprender qué ajustes debe efectuar para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos. Finalmente, esto impactará en un mejor desempeño financiero de la organización.

3.1.5.3 Perspectiva de los procesos internos

El buen desempeño de los procesos internos de una organización es crucial para su éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia. Del mismo modo

este análisis permitirá comprender qué procesos si están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían obviarse por esta misma razón.

3.1.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva permite analizar la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro. Aquí se analizan tres áreas fundamentales de la organización: El clima organizacional, las personas y los sistemas. Cuando se habla de clima organizacional se hace referencia a la satisfacción de los empleados, su rendimiento y su retención.

La perspectiva permite analizar de qué manera las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas. El área de personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación, costo de capacitación para cada empleado y presupuesto disponible. El análisis de los sistemas hace referencia a al desempeño en términos tecnológicos. Es decir, qué inversiones u optimizaciones en términos de tecnologías de información deben realizarse con el fin de alcanzar las metas de la organización.

3.1.5.5 ¿Para qué sirven las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral?

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral son un ingrediente esencial para lograr un equilibrio entre:

- Los indicadores financieros y no financieros, ya que la perspectiva financiera se presenta acompañada con las restantes 3 perspectivas (cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento) para dar una visión holística de la organización.

- Los indicadores históricos (de resultados o retrospectivos) e inductores (de procesos o predictivos). Ya que al interior de cada perspectiva se deben incluir estos dos tipos de indicadores para no perder de vista los resultados, ni las acciones presentes que nos permiten cambiar los resultados futuros.
- Las medidas enfocadas externa e internamente. Los indicadores externos suelen centrarse en el cliente, que es una de las perspectivas, mientras los indicadores internos suelen centrarse en los procesos, que también se miden directamente en otra de las perspectivas.
- Las métricas a corto y largo plazo. Al incorporar indicadores no financieros dentro de la gestión del desempeño se permite que la creación de valor por medio de los activos intangibles (ej. Personas, clientes, etc.) sea cuantificada para asegurar la sostenibilidad en el corto y largo plazo.

En conjunto con esto algunos de los beneficios que pueden aportar las perspectivas son los siguientes:

- Crean un mecanismo exhaustivo para planear, hacer, verificar y actuar centrando a las personas en la estrategia de la organización.
- Ayudan a identificar nuevos procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de cara al cliente y los accionistas.
- Cambian la manera en que se mide y gerencia el negocio, de un enfoque en los activos tangibles (ej. financiero) a un enfoque equilibrado en los activos intangibles y tangibles.
- Son una herramienta para movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión.

3.2 Diagrama causa-efecto

Es una herramienta que permite representar un problema o enfoque central y sus causas de una forma visual, donde el problema representa la “cabeza del pescado”, de la que emerge una espina central. Desde allí se derivan las causas mayores o espinas grandes. A su vez, las espinas grandes pueden

estar conformadas por espinas más pequeñas también llamadas causas menores.

3.2.1 Tipos de Diagrama de Ishikawa

No se puede decir que exista específicamente tipos de diagrama de Ishikawa, no es tan así, pues este diagrama es uno solo. Sin embargo, basándose en la forma en cómo se desarrolla una espina de pescado, se detalla el diagrama causa y efecto con el método de las 6M.

3.2.1.1 Diagrama causa efecto con método de las 6M

Es la forma más común en la que se desarrolla un diagrama de pescado. De hecho, hay quienes no tienen idea de que hay vida más allá de las 6 M y que hablar de Ishikawa es hablar de las 6 M.

1-Mano de obra: Se considera todos los aspectos asociados a la gente, al personal, a la mano de obra. Interrogantes frecuentes independiente del problema suelen ser: ¿Está capacitada la mano de obra?, ¿Esta seleccionado el personal idóneo para ese trabajo?, ¿El personal se siente motivado y trabaja con deseo?, ¿El trabajador muestra habilidad en su trabajo?

2-Maquinaria: Son todas las herramientas con las que contamos para dar salida al producto final. Software, hardware, máquinas de fabricación, montacargas, entre otros. Interrogantes comunes suelen ser: ¿Tiene capacidad suficiente para cumplir su función?, ¿Qué tan eficiente es?, ¿Cómo es el manejo?, ¿Existen repuestos?, ¿Es conforme el mantenimiento?, ¿Esta actualizado a su última versión?

3-Métodos: Se evalúa la forma en la que hacemos las cosas. Así pues, al evaluar los métodos, estamos evaluando si la forma en que desarrollamos las actividades está significando resultados, se trata de buscar la falla en el hacer de las cosas que ocasiona el problema. Por ejemplo, si es la mano de obra, se analiza la diferencia. Es diferente la localización de planta en donde se tiene una secuencia de producción en línea a la localización hecha con una secuencia en

forma de U. Son dos métodos diferentes. Simplemente es la forma en como producimos independiente de los trabajadores implicados.

4-Medición: Aquí recae todo lo que se hace en torno a la inspección, las diferentes medidas con que se trabajan, el aseguramiento de la calidad, calibración, tamaño de muestra, error de medición, entre otros. Por ejemplo, si se requiere evaluar los resultados de dos grupos de ventas, NO será la mejor idea evaluar uno de los grupos por el número de artículos vendidos y otro por el monto de ventas alcanzado.

5-Materia prima: Se evalúa todo lo que tenga que ver con los materiales en la empresa, desde los que se usan para dar el producto final hasta los que se usan para hacer el aseo al baño. Todo es todo. Interrogantes comunes se asocian a los proveedores, variabilidad de las características y especificaciones del material, conformidad del material, facilidad para trabajar, entre otros.

6-Medio ambiente: El medio ambiente son las condiciones, el entorno con el que se trabaja. Cultura organizacional, clima organizacional, luz, calefacción, ruido, nieve, son aspectos del medio ambiente que se tienen en cuenta.

3.3 Estrategia de negocio

La estrategia de negocio permite tanto a pequeñas como a grandes corporaciones plantearse los objetivos empresariales en concreto. Y sobre ello, basar lo cotidiano en el cumplimiento de estos en el largo plazo. Al tiempo debe permitir la obtención de determinados niveles de rendimiento financiero para la empresa.

En primer lugar, toda estrategia de negocio debe hacer plantear a un emprendedor sobre en qué situación o posición quiere estar en el mercado en un determinado periodo de tiempo (medio y largo plazo generalmente).

Primordialmente, una buena estrategia de negocio debe permitir a una empresa obtener buenos posicionamientos en su sector, beneficio económico o

expansión territorial. Su diseño y aplicación dependerá en gran medida de las características de la sociedad mercantil en particular y del nivel de competencia en el mercado en que opere.

3.3.1 Objetivos de una estrategia de negocio

La misión que toda directiva debe fomentar en la configuración de una acertada estrategia de negocios es:

- Alcanzar una posición de mercado de alta competitividad o liderazgo en el sector.
- Perseguir el crecimiento, bien a nivel de tamaño de la empresa, de ámbito de acción o expandiéndose a nuevos territorios.
- Consecución de solidez económica y mayor beneficio económico posible.

3.3.2 Aplicación de la estrategia de negocio en empresas nuevas y experimentadas

Independientemente de su antigüedad, una estrategia de negocio será un elemento clave en el éxito económico o comercial de una empresa. Al ser nueva, una corporación debe plantear necesariamente los pasos a seguir para su entrada a un determinado mercado elaborando esta herramienta. Así, fijará las condiciones en las cuales entrará a competir, el público o segmento al que se dirigirá y cuáles serán sus planes estratégicos o de marketing.

En el caso de las más experimentadas, es posible en todo momento, siguiendo la evolución de los mercados, cambiar o adaptar una estrategia de negocio teniendo en cuenta las necesidades, características de la empresa para adaptarse o competir en mejor situación.

3.3.3 Principales ejemplos de estrategia de negocio

Sobre esta línea, dependiendo de las circunstancias que rodean a una corporación, es posible la aplicación de diversos tipos de estrategias como las siguientes:

- Bajo costo: Buscando competitividad en mercados de precios bajos optimizando en lo posible el coste empresarial.
- Liderazgo en producto: Persiguiendo dar valor a productos por parte del potencial cliente. Se enfoca en precios más altos y mejores servicios postventa.
- Lock-in: Ofreciendo al mercado productos difíciles de sustituir o copiar por parte de los competidores. Esto hace que el cliente sea fidelizado en largo periodo de tiempo acompañando la marca y consumiendo sus productos. Un ejemplo de ello es Coca Cola.

3.3.4 Pasos para construir las mejores estrategias de negocios y ejecutarlos con precisión

1. Desarrollar una visión real

Visión es una palabra abstracta que significa cosas diferentes para personas diferentes. Clásicamente, es una declaración instantánea del futuro. Se deben incluir las aspiraciones de qué tipo de empresa quieres ser y, a diferencia de una declaración de misión, articular cómo se ve el éxito en términos claros (clientes, mercados, volumen).

2. Definir la ventaja competitiva

La esencia de la estrategia es identificar cómo una empresa puede ofrecer un valor único a sus clientes. En muchos sectores de la economía, las empresas están atrapadas en un mar de igualdad. Una estrategia de negocio bien pensada debe considerar cómo una empresa puede crear espacio a partir de la competencia en su oferta de servicios, modelo de precios, sistema de entrega y más.

3. Definir los objetivos

Una de las barreras más importantes para el crecimiento es el enfoque deficiente. A falta de objetivos muy específicos, las empresas sufren de una mensajería poco clara, por lo tanto, de un desajuste entre las ventas y el marketing. La definición de nichos y especialidades permite a las empresas

enfocar los recursos (por supuesto, algunas empresas son generalistas por diseño).

Un mercado objetivo claro le da a la compañía la capacidad de crear un enfoque integrado de ventas y marketing, donde este último desarrolla la productividad de las ventas. Los planes de ventas y marketing se ejecutan con mayor eficacia cuando los objetivos son ajustados.

4. Centrarse en el crecimiento sistemático

Según la página economipedia.com “El crecimiento empresarial es el progreso que experimenta una compañía en ámbitos de rentabilidad, desarrollo de productos, número de clientes y posicionamiento de marca.” Es sólo a través del crecimiento que las empresas pueden permitirse invertir en cosas como la tecnología, las mejores personas y los nuevos equipos.

El plan estratégico debe identificar en qué segmentos crecerá una empresa y en qué proporción, de modo que la combinación de productos produzca un resultado de margen neto específico. Solo después de llegar a tales conclusiones, una empresa podría saber cuánto puede permitirse pagar en términos de inversiones, gastos generales, entre otros.

5. Tomar decisiones basadas en hechos

La estrategia es un ejercicio de entrada y salida de información. Los ejecutivos a menudo se quejan de la falta de buenos datos, pero constantemente encontramos información que es útil en la formación de la estrategia.

6. Pensar a largo plazo

Ante el cambio constante, los horizontes de planificación son más cortos de lo que solían ser. Sin embargo, el pensar solo trimestre a trimestre es una trampa que puede privar a las empresas de su capacidad para ver lo que espera a la vuelta de la esquina. Las mejores empresas de su clase crean procesos diseñados para tratar la estrategia como un ciclo anual en lugar de un evento estático único.

7. Ser ágil

Las empresas pueden pensar a largo plazo y seguir siendo ágiles. Por ejemplo, un componente crítico de la estrategia es un análisis de fuerzas externas. Las empresas deben evaluar las fuerzas externas a largo plazo y adaptarse en base a nueva información (reuniéndose regularmente, tal vez trimestralmente) para girar. Jeff Bezos, de Amazon, tiene una reunión de estrategia todos los martes para mantenerse al frente con su equipo de administración.

8. Ser inclusivo

Para ser ágiles, las empresas están incluyendo personas diferentes en su estrategia que en el pasado. En un momento en que las empresas están contratando a más empleados milenarios, hay una mayor transparencia. Aunque nunca se ha defendido que las empresas abran sus libros (ya que es una decisión personal del empresario), hay un movimiento hacia una mayor inclusión y transparencia.

Decidir a quién incluir en la formación de la estrategia es una selección crítica. Se recomienda que los dueños de negocios incluyan personas en las que puedan confiar y que puedan pensar estratégicamente.

9. Invertir tiempo en el trabajo previo

Para que los directivos se tomen en serio la estrategia, se debe de investigar y preparar información relevante antes de sus reuniones de estrategia.

10. Medir los resultados y ejecutarlos de manera excelente.

Toda estrategia debe ser viable. Las empresas deben de desarrollar lo siguiente:

- Tener un plan de acción estratégico que siguen a menudo (generalmente mensualmente).

- Promover la propiedad común del plan entre ejecutivos y departamentos.
- Utilizar indicadores claves de rendimiento (KPI) que sean predictivos y se alineen directamente con el plan estratégico.
- Tener metas en cascada que lleguen a todos los departamentos y resuenen con los empleados para que entiendan cómo su rol contribuye a un bien mayor.
- Establecer el calendario corporativo para promover reuniones productivas y establecer un ciclo de gestión del rendimiento que respalde las metas y objetivos en cascada para cada empleado.
- Enjuagar y repetir el ciclo de estrategia cada año.

La ejecución de la planificación estratégica requiere disciplina, y es responsabilidad de los altos ejecutivos promover procesos que mantengan a un equipo enfocado en el premio.

Capítulo IV. Desarrollo

4. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El presente trabajo de investigación, como se indicó anteriormente, pretende desarrollar una planificación estratégica y su implementación a través de un cuadro de mando integral para la empresa Clínicas de Audición S.A. Costa Rica

4.1 Determinación de la situación actual de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica

Antes de iniciar con la elaboración de CMI se debe de considerar la situación estratégica actual de la empresa. Por medio del plan de trabajo y de estrategia de negocios establecido en el 2017 (ver apéndice 1), último plan de trabajo elaborado, y la información obtenida por medio de las entrevistas aplicadas a los veintiocho colaboradores y dueños de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, para el presente año, se analizó la estrategia de negocio, así como los planes de acción para los distintos departamentos.

Para determinar la situación actual se requirió de un análisis de la misión y visión establecida en el 2022; de dicho análisis de obtuvieron las siguientes conclusiones:

4.1.1 Análisis de la misión actual

1. Dicha misión cumple con las expectativas de los socios y lo que es hoy por hoy de la compañía.

4.1.2 Análisis de la visión actual

1. No establece un tiempo determinado para su cumplimiento.
2. La expansión incluye todo Centroamérica, lo que puede ser muy ambicioso ya que solamente Clínicas de Audición está presente en Costa

Rica, Nicaragua y Panamá, por tanto, no existe un plan de expansión en los próximos cinco años.

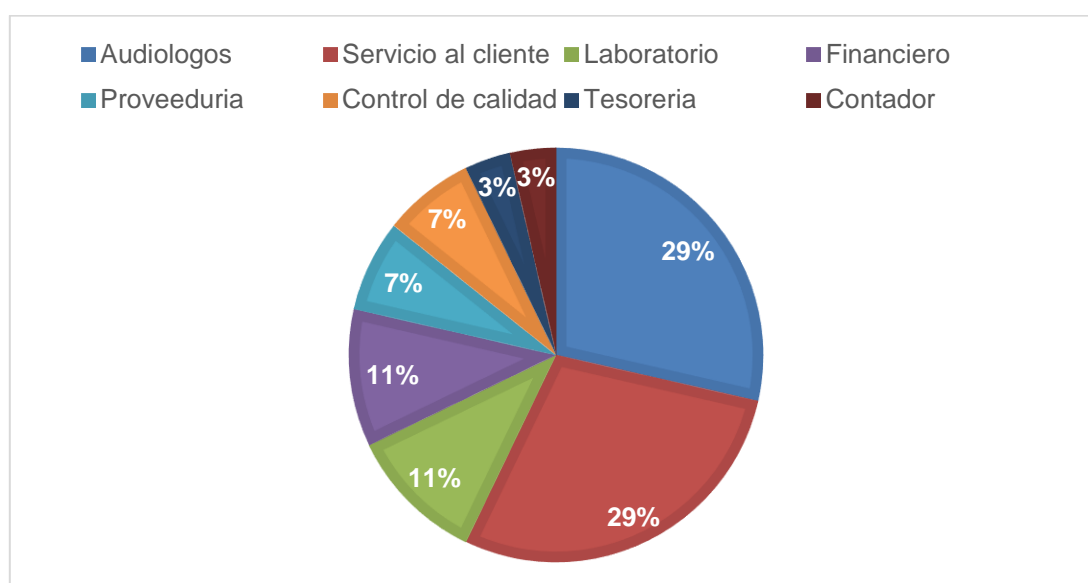
3. Es importante fortalecer el negocio en Costa Rica, Nicaragua y Panamá para poder pensar en otras latitudes.

4.1.3 Gráficas y análisis del cuestionario aplicado en la entrevista.

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral, es necesario tener un panorama amplio de la situación actual de Clínicas de Audición S. A., Costa Rica, por lo que se aplicaron entrevistas a los colaboradores de todas las sucursales.

1. Indique el área para la que trabaja Clínicas de Audición S.A. Costa Rica:

Figura 4. Pregunta # 1



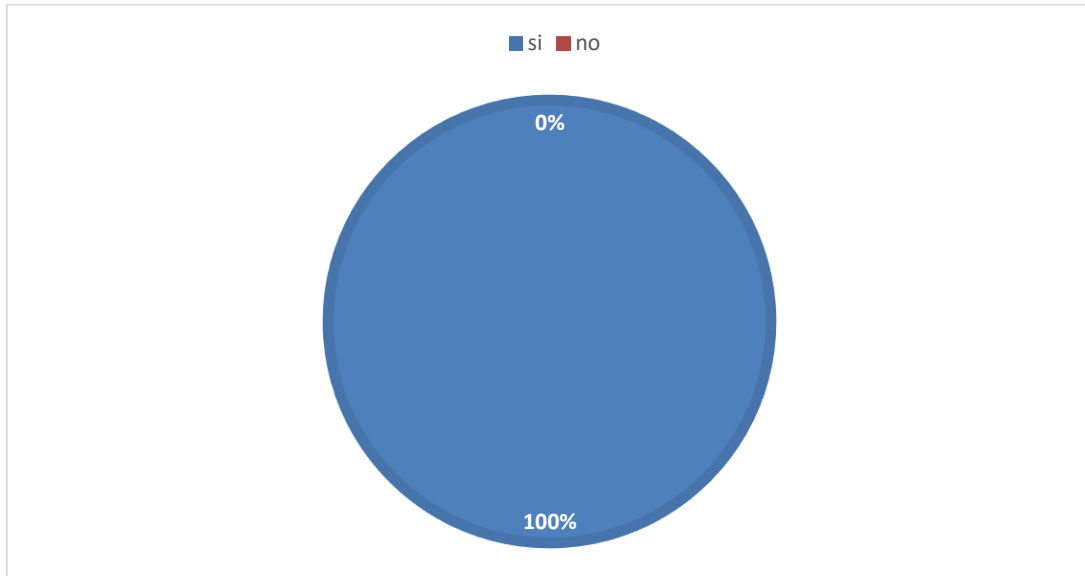
Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

El 100% de las personas entrevistadas corresponden a un total de 28 colaboradores distribuidos porcentualmente de la siguiente manera: en un 29%, que corresponde a ocho audiólogos de la misma manera, el 29% servicio al cliente, seguidamente con un 11% correspondiente a tres colaboradores que conforman el porcentaje indicado que se observa en el gráfico proporcional a los departamentos de laboratorio y financiero, luego con un 7% correspondiente a tres colaboradores de proveeduría y dos colaboradores en control de calidad

para finalizar la distribución de la población encuestada se toma en cuenta el departamento de tesorería el cual se constituye por una persona lo cual equivale porcentualmente un 3%, así mismo el contador externo el cual es subcontratado.

2. ¿Al ingresar a Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, se le proporcionó un proceso de inducción?

Figura 5. Pregunta # 2

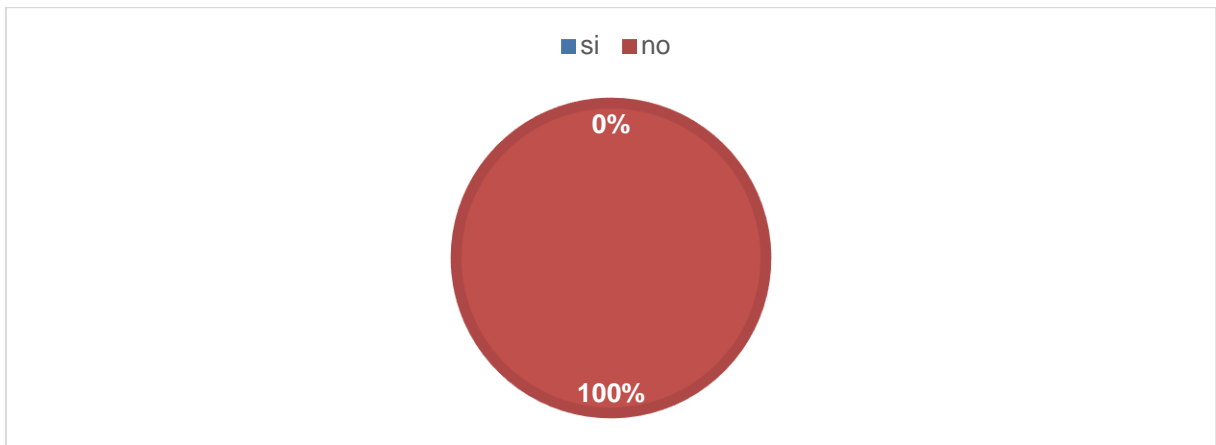


Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

Como se muestra en el gráfico anterior el 100% de la población encuestada respondió que si se le proporciono un proceso de inducción; sin embargo, mencionan en la entrevista que fue muy básico en donde solamente se daban características del puesto, horarios de entrada salida, tiempo de almuerzo y benéficos al trabajar para Clínicas de Audición S.A. Costa Rica.

3. ¿Conoce usted la Misión y Visión de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica?

Figura 6. Pregunta # 3

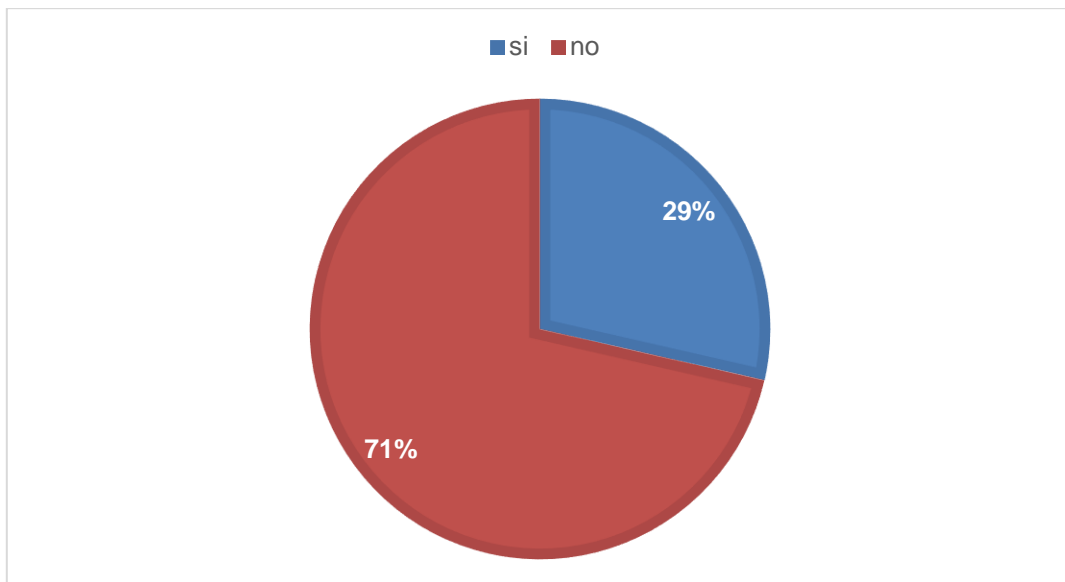


Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

Del 100% de los colaboradores no contestaron de manera correcta cuál es la misión y visión de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica.

4. ¿Conoce usted la estrategia de negocios, de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica?

Figura 7. Pregunta # 4



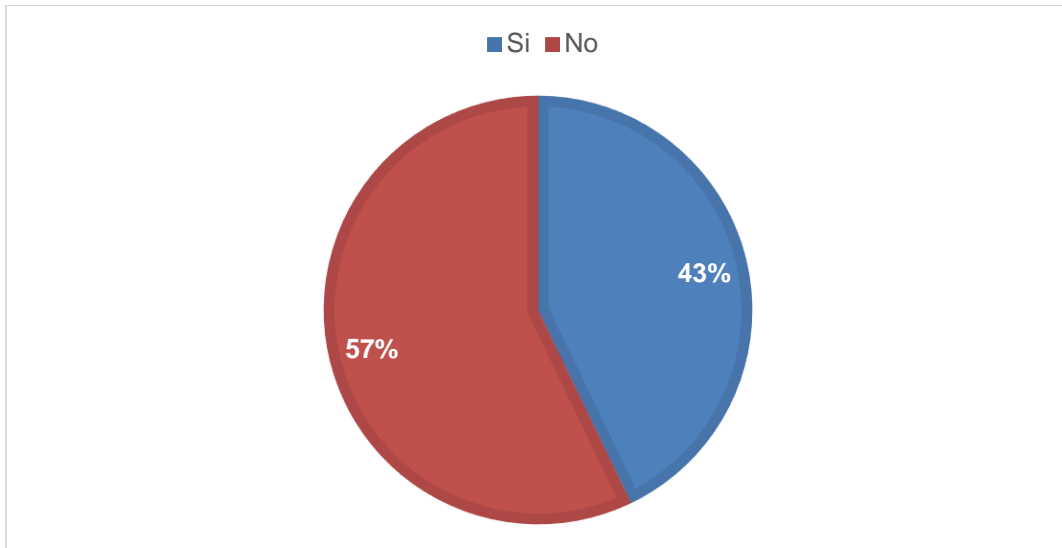
Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

En el momento de preguntarles si conocían o no la estrategia de negocios, de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, sus respuestas fueron cerradas y el

71% de los colaboradores dijeron no conocerla y solo un 29% el equivalente a ocho colaboradores que son audiólogos indicó que sí, pero no pudieron detallarla

5. ¿Conoce usted los principales clientes, de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica?

Figura 8. Pregunta # 5

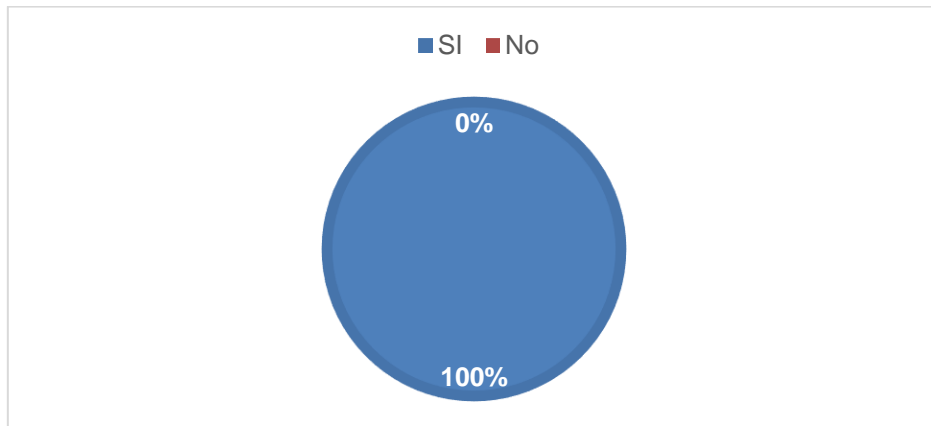


Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

Como respuesta a esta pregunta, doce de los colaboradores encuestados, conformado por ocho audiólogos y cuatro personas del departamento financiero respondieron que sí conocen los principales clientes lo que equivale a un 43%, no obstante, el restante de la población correspondiente a 16 colaboradores o bien el 57% de la población no los conocen.

6. ¿Al momento de ingresar a Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, se le informo cuales serían sus principales funciones?

Figura 9. Pregunta # 6

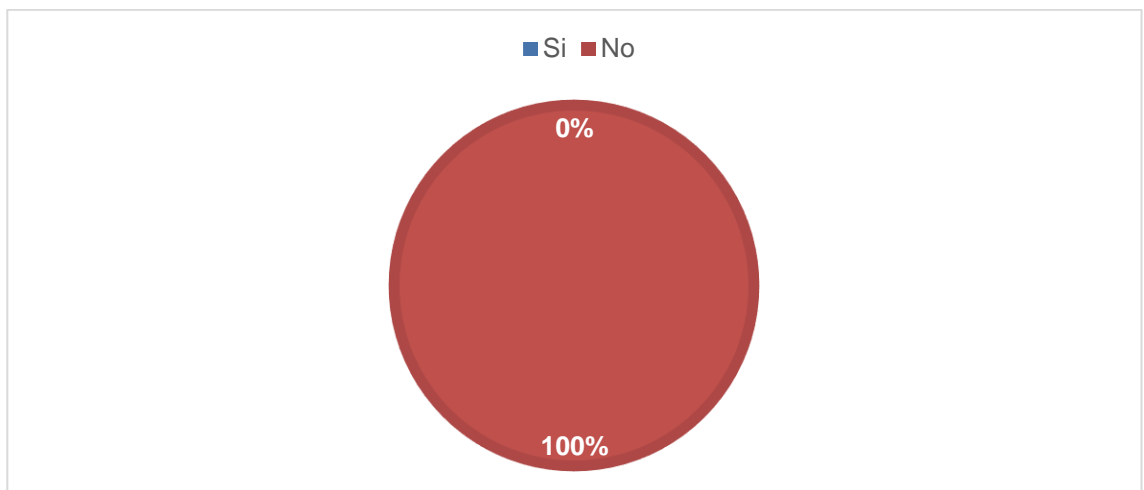


Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

Al 100% de los colaboradores, correspondiente al total de la población los cuales fueron 28 personas, si se les informó cuales serían sus principales funciones al momento de ingresar a Clínicas de Audición S.A. Costa Rica; cabe destacar que pese a que se les indicaron cuales serían sus funciones, hoy en día realizan en promedio tres funciones de más a las señaladas inicialmente, lo cual ha generado una curva de aprendizaje bastante grande, pero que no eximen del error y reproceso por falta de capacitación.

7. ¿Está usted de acuerdo con la meta de ventas establecida para la sucursal para la cual labora?

Figura 10. Pregunta # 7

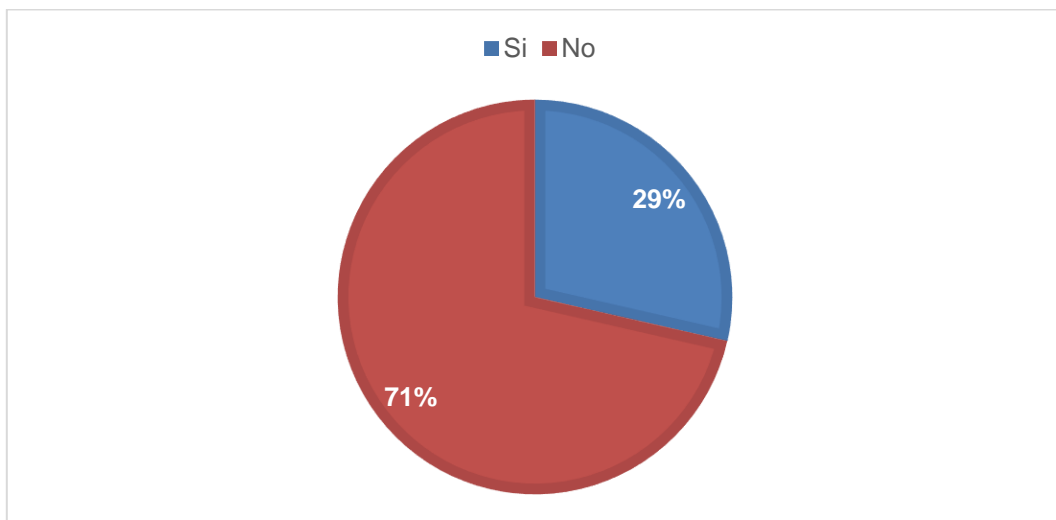


Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

Del 100% de las personas entrevistadas desconocen las metas de ventas establecidas, dado a que los dueños no han establecido metas de ventas por sucursales.

8. ¿Tomando en cuenta su remuneración salarial actual considera que se encuentra por arriba o debajo del mercado?

Figura 11. Pregunta # 8

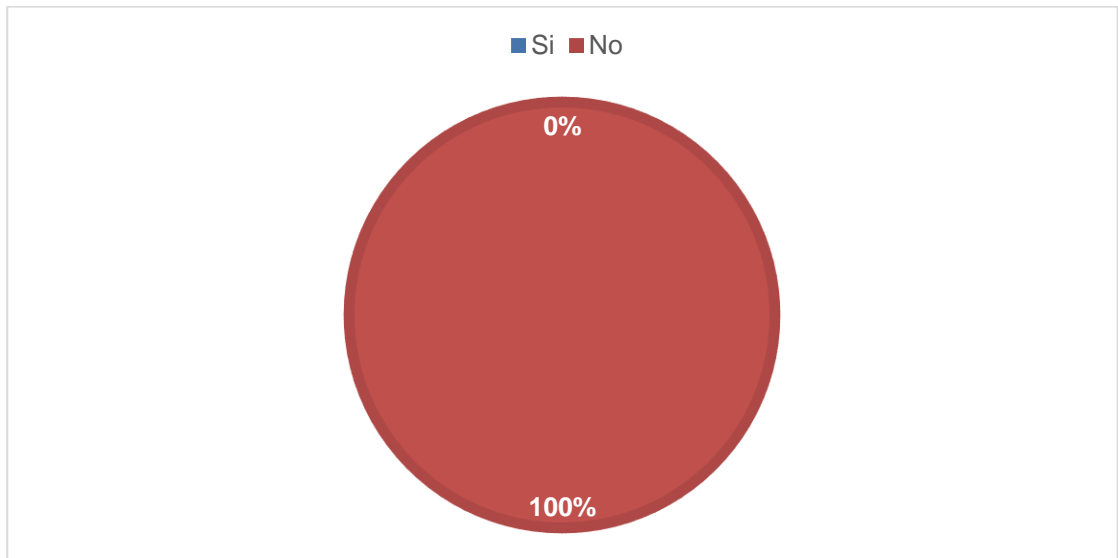


Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

Un 29% de los colaboradores, relacionado totalidad de los audiólogos respondieron si estar por arriba del mercado en cuanto a la remuneración salarial, dado a que son los únicos puestos que ganan comisión sobre ventas.

9. ¿Considera usted que en Clínicas de Audición se fomenta una adecuada comunicación entre departamentos y sucursales?

Figura 12. Pregunta # 9



Fuente: Entrevista colaboradores 2022.

El 100% de los colaboradores, concuerdan en que no se fomenta una adecuada comunicación, detallando situaciones conflictivas a partir de no tener comunicación entre departamentos y sucursales.

4.1.4 Diagrama causa efecto con método de las 6 M

Al analizar la información obtenida por medio del cuestionario aplicado en la entrevista se determinó, que los colaboradores no tienen un sentido de pertenencia por la empresa. A continuación, su validación por medio de la metodología de las 6 M.

Mano de Obra: Personal desmotivado, debido a baja remuneración salarial, ausencia de beneficios, lo que genera una alta rotación de personal.

Maquinaria: Actualmente se presenta una subutilización de software, SSMPY PES, de Soluciones SS, S.A., porque únicamente se utiliza el módulo de Contabilidad, el cual es deficiente.

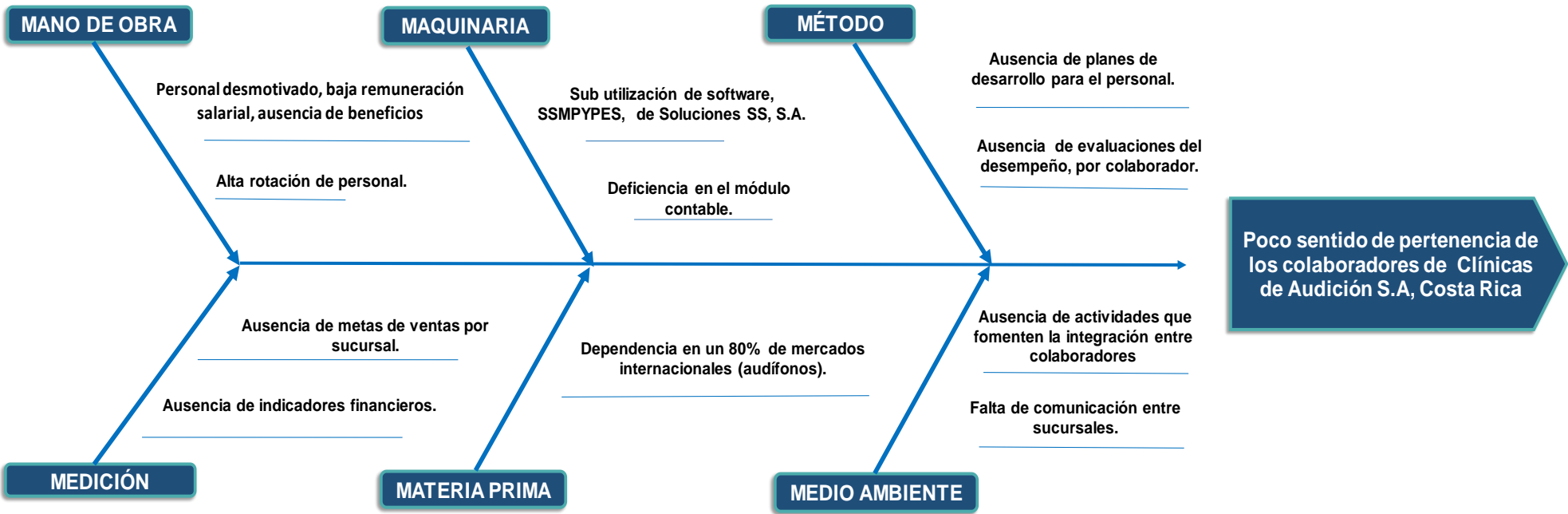
Método: Ausencia de planes de desarrollo para el personal y de evaluaciones del desempeño, por colaborador.

Medición: Ausencia de metas de ventas por sucursal y de indicadores financieros.

Materia Prima: Actualmente se tiene una dependencia en un 80% de mercados internacionales (audífonos), ya que solamente el 20% de los audífonos son fabricados en Costa Rica

Medio Ambiente: Ausencia de actividades que fomenten la integración entre colaboradores, generando falta de comunicación entre sucursales.

Figura 104: Diagrama Causa y Efecto



Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2 Estrategias principales del CMI, según cada una de las perspectivas

Las metas se establecen mediante el desarrollo de temas estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), generadas con la colaboración de los dueños de Clínicas de la Audición S.A., tomando como base la información revelada en los estados financieros actuales, y la información recolectada en las entrevistas a los colaboradores, que están orientadas a lo que la empresa requiere para el diseño de una planificación estratégica y su implementación para el año 2023.

4.2.1 Perspectiva Financiera

Clínicas de Audición S. A. requiere realizar para los 2023 cambios materiales a nivel financiero, orientados a maximizar sus márgenes de ganancia contra el periodo anterior, con el apoyo de un incremento de las ventas. Pero esto es posible en el tanto se logre la reducción de costos financieros y mejores inversiones, que le permitan poder captar oportunidades y crecimiento de mercado. Actualmente no se cuentan con estrategias orientadas a la apertura de nuevos mercados, lo que genera un estancamiento en ventas, provocando así que sus ingresos mes a mes no sean lo esperado para poder hacer frente a deudas financieras importantes.

Es por lo anterior que se generan las siguientes estrategias desde el punto de vista financiero, para lograr que Clínicas de Audición S.A. tenga una mejor rentabilidad para el 2023:

- Incrementar los márgenes de ganancia un 15% contra el periodo anterior, mediante reducción de costos financieros y mejores inversiones.
- Aumentar las ventas en un 10% contra el periodo anterior, mediante apertura de nuevos mercados y fidelización de clientes existentes.
- Invertir un 1% de las ventas mensuales en Marketing Digital.

No obstante, el incremento de los márgenes de ganancia un 15% contra el periodo anterior, se logra de la mano de una reducción de costos anudado a inversiones exitosas y planeadas por parte de los dueños, practica inusual hasta el momento, sumado a un aumento de un 10% de las ventas. Este aumento se pronostica con el apoyo de una inversión en Marketing Digital, (1% de las ventas mensuales); dicha acción es propuesta al analizar el impacto positivo ocasionado al realizar esta práctica en el tercer trimestre 2022, en el que es notable visualizar un aumento de la estadística que muestra el incremento en un 10% de las ventas totales para Clínicas de Audición S.A.

4.2.2 Perspectiva Cliente

Pese a la buena aceptación de los clientes actuales, es necesario actualizar y modernizar procedimientos con la finalidad de aplicar una mejora continua e apoyar las estrategias propuestas.

Seguidamente se identifican las estrategias a aplicar para el 2023 de acuerdo con la perspectiva cliente:

- Satisfacer los requerimientos presentes en los contratos de licitación públicas. (C.C.S.S, INS, ICE y AYA) y ventas privadas.
- Asegurar la implementación del Plan de Marketing (Fidelizar Clientes) y su actualización, (el último fue realizado en el 2017, ver apéndice 1), con la finalidad de generar rendiciones de cuentas mensuales a los dueños y asegurar la implementación.
- Fortalecer la atención al servicio al cliente mediante un servicio postventa, por medio de llamada telefónica en un lapso no mayor a treinta días después de la adaptación del audífono. La meta debe ser de un 90% de satisfacción de los clientes.

Las estrategias anteriormente descritas permitirán fidelizar, atraer y retener clientes, garantizando que los mismos estén satisfechos y sean ellos quienes mediante la comunicación de boca a boca, generen por si mismos clientes nuevos, siempre y cuando Clínicas de Audición S.A. se esfuerce,

propiciando valor agregado a cada uno de sus clientes, ya sea por compra de productos o servicios.

4.2.3 Procesos Internos

Para garantizar la implementación de las estrategias es necesario realizar acciones que faciliten su revisión y medición, por lo que se detalla a continuación la ruta estratégica a seguir por medio de procesos internos:

- Revisar en sesiones mensuales la implementación de la planificación estratégica en cada una de las perspectivas del CMI, se deben de determinar las ventas mensuales y el punto de equilibrio de las ventas. Según información proporcionada por el departamento financiero de Clínicas de Audición Costa Rica S.A., en la actualidad las ventas netas son de ¢40.000.000 en promedio mensuales.
- Asegurar mensualmente el inventario de audífonos para la venta (Importación de 200 unidades de audífonos genéricos y 50 unidades de audífonos especializados).
- Establecer metas de ventas mensuales por sucursal, implementando la evaluación del desempeño para colaboradores orientada al logro y al indicador de satisfacción del cliente, el cual se debe procurar alcanzar en un 90%.

Hoy en día Clínicas de Audición S.A. carece de los procesos internos descritos anteriormente, por lo que sin duda alguna el tener sesiones mensuales en donde se revisen el logro de las metas de ventas propuestas, así como su planificación en la compra de productos importados será de gran utilidad, para lograr el cumplimiento del plan estratégico general.

4.2.4 Crecimiento y aprendizaje

Toda implementación estratégica genera un movimiento en la curva de aprendizaje de cada organización. A continuación, se detallan las estrategias orientadas a generar un impacto positivo en la curva de aprendizaje de Clínicas de Audición:

- Suministrar capacitación al personal, en técnicas de ventas y portafolios de productos, mediante alianzas estratégicas con proveedores para que faciliten capacitaciones técnicas de los productos que se les compran.
- Apertura de nuevas sucursales en Costa Rica y otros países de Centroamérica, ya que, debido a la visión actualmente establecida, la expansión es necesaria para su cumplimiento. Sin embargo, puede resultar muy ambicioso, por lo que se debe fortalecer Costa Rica y se sugiere que para el 2025 generar estudios de mercado y definir los países de expansión.
- Mejorar la comunicación entre colaboradores por medio de sesiones de trabajo mensuales, en las que se analicen temas de oportunidad, así como el impacto de la implementación del Marketing Digital y se promueva la integración de los departamentos en las sucursales.

El cumplimiento de la visión actual debe representar una meta significativa para los dueños de Clínicas de Audición S.A., por lo que estratégicamente fue descrito en las estrategias presentadas. Es necesaria la expansión a otros países de Centroamérica, no sin antes fortalecer la estructura en Costa Rica y, en especial, en el campo del factor humano, logrando colaboradores altamente capacitados y con una cultura de trabajo orientada al trabajo en equipo y mejora continua.

Figura 11. Estrategias por cada perspectiva CMI

Financiera	Proceso Interno	Crecimiento y Aprendizaje	Cliente
Incrementar los márgenes de ganancia un 15% contra el periodo anterior, mediante reducción de costos financieros y mejores inversiones.	Revisar mediante sesiones mensuales, la implementación de la planificación estratégica en cada una de las perspectivas del CMI.	Suministrar capacitación al personal, en técnicas de ventas y portafolios de productos, mediante alianzas estratégicas con proveedores.	Satisfacer los requerimientos presentes en los contratos de licitación públicas (C.C.S.S, INS, ICE y AYA) y ventas privadas.
Aumentar las ventas en un 10% contra el periodo anterior, mediante apertura de nuevos mercados y fidelización de clientes existentes.	Asegurar mensualmente el inventario de audífonos para la venta (Importación de 200 unidades de audífonos genéricos y 50 unidades de audífonos especializados)	Apertura de nuevas sucursales en Costa Rica y otros países de Centroamérica.	Asegurar la implementación del Plan de Marketing actual y su actualización, orientado al crecimiento de mercado y la fidelización de clientes.
Invertir un 1% de las ventas mensuales en Marketing Digital.	Establecer metas de ventas mensuales por sucursal, implementando la evaluación del desempeño para colaboradores orientado al logro de estas.	Mejorar la comunicación entre colaboradores por medio de sesiones de trabajo, en donde se analice el impacto de la implementación del Marketing Digital	Fortalecer la atención al servicio al cliente mediante un servicio postventa, por medio de llamada telefónica en un lapso no mayor a treinta días después de la adaptación del audífono.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con la presente investigación se proporciona una herramienta administrativa que aporta un escenario robusto a la planeación estratégica de Clínicas de Audición S.A, Costa Rica. Al desarrollar el Cuadro de Mando Integral se establece la estrategia de negocio para el 2023. Además, en la elaboración y recopilación de información se puede resaltar los siguientes puntos:

1- El objetivo general de esta investigación es el diseñar una planificación estratégica y su implementación a través de un cuadro de mando integral para el año 2023, el cual se cumplió en su totalidad, generando la propuesta final de cada una de las estrategias por perspectiva del Cuadro de Mando Integral, orientadas al cumplimiento de la misión y visión de Clínicas de Audición S.A, Costa Rica, que se detallan a continuación:

A- Perspectiva Financiera:

- Se sugiere la necesidad de inversión en un 1% de las ventas mensuales en marketing digital, (basados en un promedio de ventas actual de ₡40 000 000.00, el 1% cubre una mensualidad de \$650 aproximadamente por el costo de los servicios profesionales externos en marketing digital) con la finalidad de poder generar de la necesidad de incrementar márgenes de ganancia en un 15% contra el periodo anterior, mediante el un incremento de las ventas en un 10%, reducción de costos financieros y mejores inversiones.

B- Perspectiva Cliente:

- Se evidencia un mal manejo del servicio al cliente, dado a que no existe una cultura de realizar un servicio postventa, así como la proactividad necesaria para satisfacer los requerimientos presentes en los contratos de licitación públicas. (C.C.S.S, INS, ICE y AYA) y las ventas privadas. También se evidencia un

descontrol a nivel interno en donde el último plan fue realizado en el año 2017.

C- Procesos Internos

- Carencia de comunicación Interna entre colaboradores, que se requiere para comunicar las necesidades primarias de abastecimientos de productos, metas y estrategias.

D- Crecimiento y aprendizaje

- Ausencia de capacitación al personal, actividades de integración y motivación para colaboradores, que a su vez faciliten el logro del cumplimiento de la Misión y Visión.

2- Se analizó la situación actual mediante la aplicación del cuestionario en las entrevistas realizadas, por lo que según la información recolectada se puede concluir que la administración aplicada por los dueños actualmente no tiene establecida metas de crecimiento para los empleados, ni la empresa en general, sino más bien se trabaja día a día, haciendo frente a las distintas situaciones, como, por ejemplo:

- No se tiene stock de inventario de audífonos, lo que dificulta el captar oportunidades de negocio de ventas.
- Ausencia de estrategias de marketing y financieras.
- Carencia de indicadores financieros que reflejen el cumplimiento de metas del personal, así como también no hay indicadores financieros que puedan guiar la evolución económica de la empresa.

3. Se realizó el análisis de la situación actual, en varias sesiones de trabajo en las que participaron los colaboradores de los departamentos de tesorería, financiero, facturación, proveeduría, laboratorio, control de calidad, servicio al cliente y audiólogos de las sucursales (escogidos al azar). Se examinaron las respuestas a las entrevistas realizadas, lo que permitió generar una lluvia de ideas, y construir un diagrama de causa y efecto metodología 6M, que evidencia el poco sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, dadas las siguientes razones:

- Los colaboradores se encuentran desmotivados, en el tanto se remunera de forma inferior a lo deseado, así como también no se recibe ningún estímulo a la motivación con planes de desarrollo a nivel académico o económico, en el caso del personal que no gana comisión sobre ventas.
- Los sistemas automatizados son deficientes.
- Ausencia de comunicación e integración entre departamentos.
- Existe un desorden administrativo, en cuanto a programación de compras y ventas en general.

4- Actualmente se trabaja con el apoyo tecnológico del sistema SSMPYPES, de Soluciones SS, S.A, pero únicamente se implantaron los módulos de contabilidad, que se subutilizan.

5- El último Plan de trabajo y estrategia de negocios fue realizado en el 2017, (ver apéndice 1). Este tenía como objetivo general, “Determinar el plan de Mercadeo de Clínicas de Audición para los siguientes 12 meses”, a lo que a la fecha no se le ha realizado el seguimiento a la implementación, ni su desarrollo.

6-Al analizar la Visión actual, se determinó que:

- No se establece un tiempo determinado para su cumplimiento.
- La expansión incluye todo Centroamérica, lo que puede ser muy ambicioso ya que solo se encuentran oficinas en Costa Rica y

anteriormente en Panamá, pero no existe un plan de expansión en los próximos cinco años.

- Es importante fortalecer el negocio en Costa Rica para poder pensar en otras latitudes.

Según los hallazgos mencionados anteriormente, se concluye con éxito cumplimiento del objetivo general, así como los objetivos específicos determinados para esta investigación. Se emitirán las recomendaciones necesarias a seguir, para subsanar los puntos débiles o ausentes, determinados gracias a la validación efectuada con la aplicación de las herramientas antes mencionadas como lo fue el diagrama Causa y efecto, así como en el desarrollo en general del Cuadro de Mando Integral.

5.2 Recomendaciones

Para lograr el alcance de la presente investigación, en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, en el desarrollo de cada una de las principales estrategias para Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, se recomienda lo siguiente:

1- Fortalecer la forma de administrar desde mandos gerenciales, basada en el cumplimiento e implementación de las estratégicas planteadas en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2- Establecer los siguientes indicadores financieros para la empresa:

- Indicador de liquidez.
- Indicador de rentabilidad.
- Indicador de endeudamiento.
- Indicador de eficiencia.

A la vez se recomienda determinar los siguientes indicadores de satisfacción al cliente:

- Índice de satisfacción del cliente (CSAT).
- Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS).
- Tiempo de respuesta inicial.
- Tasa de retención de clientes.
- Compromiso de los empleados.

Los indicadores anteriores les permitirán a los administradores y dueños de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, medir y controlar su crecimiento económico así también establecer los principales indicadores de crecimiento profesional y metas por cada colaborador en el área que se desenvuelve. Esto para poder generar estrategias de motivación al personal, por medio de evaluaciones del desempeño que demuestren el cumplimiento de metas y objetivos por colaborador.

3- Proporcionar un mejor ambiente laboral (charlas, talleres, integración, capacitaciones), lo que se recomienda para propiciar una actividad de integración cada seis meses que promueva la comunicación de las sucursales, así como alianzas estratégicas con proveedores para fomentar capacitaciones. Además, analizar la posibilidad de implementar planes de beneficios para empleados que contribuyan la remuneración salarial y motiven al cumplimiento de metas.

4- Implementar el desarrollo de módulos adicionales al sistema SSMPYPES, de Soluciones SS, S.A. por lo que se recomienda utilizar el módulo de recursos humanos, para así fortalecer la cultura organizacional de Clínicas de Audición Costa Rica S.A. Para que de esa manera cada colaborador pueda tener acceso al portal de Recursos Humanos, en el que se visualicen la misión, visión, valores, horarios, metas mensuales y a su vez funcione como herramienta de mejora continua para la implementación y aprendizaje.

5- Se recomienda la actualización e implementación del Plan de trabajo y estrategia de negocios realizado en el 2017, (ver apéndice 1), basado en el plan estratégico diseñado en la presente investigación. Esto orientado al cumplimiento estratégico de lo planteado, pero resulta de suma importancia

actualizar dicho plan de trabajo, ya que hace cinco años no se modifica, para que obedezca a las exigencias del mercado actual.

6- Se sugiere replantear la visión actual, basada en un escenario de tiempo y forma realista según la situación presente de Clínicas de Audición S.A. Costa Rica.

Visión Actual:

Ser la empresa líder, reconocida en Centroamérica, por nuestra vocación de servicio, calidad de productos, nivel de profesionalismo y nuestro sincero interés en las personas.

Visión Propuesta:

Ser la empresa que busca liderar en Costa Rica, por la vocación, calidad de productos y servicios, conservando el nivel de profesionalismo y interés en las personas para el año 2027.

Bibliografía

Doctores Carlos Pereira Vargas y Juan Carlos Olmo Cordero, (año 2004)

Página web: www.clinicasdeaudicion.com

Correo: info@clinicasdeaudicion.com

Redes Sociales: Clínicas Audición Costa Rica

Marzo 6 2022, Crecimiento empresarial - Conceptos

<https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-empresarial.html>

Del libro: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, (año 2004), encuestas recuperado el 25 de junio 2017, la página de internet de promo-negocios.net

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Google Forms, es un software de administración, En (octubre de 2014) recuperado de

<https://workspace.google.com/intl/es-419/>

Hernández et al (2014), “Un instrumento de medición que facilita la recolección de datos, recuperado de

<https://et.al>

Pardinas (1999), recuperado de es el cuestionario aplicado y administrado,

<https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/Pardinas.pdf>

Hernández et. Al, (2014) recuperado de “se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

María B. Spagn et. Al, (2005), recuperado de “Por finita entendemos la población que posee un tamaño formulado o limitado,

<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Hernández et al (2014): recuperado de “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”.

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf

Cabanellas (2001) recuperado de: “El individuo o persona determinada, susceptible de derechos y obligaciones y por excelencia, la persona sea física, jurídica o colectiva.

<https://www.derechoycambiosocial.com/revista002/interpretacion.htm>

Hernández et. Al. (2015) recuperado de, distinguen tres tipos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura,

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández et al. (2014) recuperado de, Constituyen el objetivo de la investigación bibliografía o revisión de literatura y proporcionan datos de primera mano Hernández et. Al.

<https://et.al>

Hernández et al (2014) recuperado de, Son resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento.

<https://et.al>

Javier Sánchez Galán Estrategia de negocio, (enero 2018) recuperado de,

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>

(Mar 3, 2020) recuperado de, Los 4 principales indicadores financieros y su interpretación

<https://www.rentafija.com/indicadores-financieros/>

Tamina Steil es directora de Marketing en Userlike, (Mar 13, 2018) recuperado de Los 6 KPIs de servicio al cliente que deberías estar rastreando

<https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente>

HR gurú, - Asesoría de Recursos Humanos, (2004) recuperado de,
<https://hrguru.com.sg/>

Diagramas causa y efecto (2008) recuperado de,
<https://ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/>

Perspectivas del CMI (2005) recuperado de,
<https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>

Anexos

Cuestionario dirigido a los funcionarios de Clínicas de Audición S.A, Costa Rica, en el proceso de entrevista.

El siguiente cuestionario, se utilizó durante el proceso de entrevista con el fin de recopilar información para el diseño de una planificación estratégica y su implementación a través de un cuadro de mando integral.

1. Indique el área para la que trabaja Clínicas de Audición S.A. Costa Rica:

- () Tesorería
- () Proveeduría
- () Laboratorio
- () Servicio al Cliente
- () Audiología
- () Contador
- () Control de Calidad
- () Financiero

2. Al ingresar a Clínicas de Audición S.A. Costa Rica, se le proporciono un proceso de inducción

- () Si () No

	Si ()	No ()	Si, responde que Si, Por favor detállelo con sus propias palabras
3. ¿Conoce usted la Misión y Vision de Clínicas de la Audición S.A. Costa Rica?			
4. ¿Conoce usted la Estrategia de Negocio, de Clínicas de la Audición S.A. Costa Rica?			
5. ¿Conoce usted los Principales Clientes, de Clínicas de la Audición S.A. Costa Rica?			
6. ¿Al momento de Ingresar a Clínicas de la Audición S.A. Costa Rica, se le informo cuales serían sus principales funciones?			
7. ¿Esta usted de acuerdo con la meta de ventas establecida para la sucursal para la cual labora?			
8.¿Tomando en cuenta su remuneración salarial actual considera que se encuentra por arriba o debajo del mercado?			
9. ¿Considera usted que en Clinicas de Audicion se fomenta una adecuada comunicación entre departamentos y sucursales?			

Apéndice

Plan de trabajo y estrategia de negocios 2017 para Clínicas de Audición s.a. costa rica.

Objetivo: Determinar el plan de Mercadeo de Clínicas de Audición para los siguientes 12 meses.

SUCURSALES

Rol de las sucursales:

1. Cambio de recibir recetas y atender referidos de las CCSS a generar ventas del sector privado:
 - a. Protocolo de seguimiento de exámenes de audiología realizados
 - b. Uso de base de datos de clientes pasados, uso de Call center o asignación de tiempo de la sucursal
 - c. Agendar día para visita a Doctores cercanos para promocionar servicios y venta de audífonos, con reporte de actividad y resultados
 - d. Asesoramiento a prospectos sobre los modelos con mejor tecnología y sistema de financiamiento, con apoyo corporativo
 - e. Promoción de “Balance” a todos los pacientes activos y viejos para sustituir audífonos viejos.
 - f. Apoyo corporativo con:
 - i. información impresa de promoción y mantenimiento de audífonos
 - ii. protocolo de atención pacientes y prospectos
 - iii. convenios con privados
 - iv. actividades promocionales por sucursal
 - v. videos para exhibición en la sucursal, Facebook y página web
 - vi. visitas conjuntas a médicos con asistencia de Dr. Pereira y Olmo
2. Cambio de actitud receptiva a actitud proactiva, con metas de colocación, control de gasto y rendición de cuentas
3. Mejorar prácticas Administrativas:
 - a. tramitación facturas CCSS, establecer protocolo y reporte de actividad y seguimiento
 - b. llamar a clientes CCSS, para acelerar trámite y pago de facturas, reporte y rendición de cuentas
 - c. llamar clientes de reparaciones y garantías, para brindar mejor servicio y cobro de servicios, reporte y rendición de cuentas
 - d. ventas de accesorios y repuestos
 - e. atenciones pacientes CCSS mejorar protocolo de atención para minimizar tiempo y asignar más tiempo a paciente privado

- f. brindar mejor información sobre garantías y su tramitación, para mejorar ingresos de servicio y dar mejor atención al paciente

PROMOCION Y VENTA DE EQUIPOS Y ACCESORIOS

1. Determinar nuevos precios de modelos:
 - a. Licitación
 - b. Receta
 - c. Privado
2. Determinar nuevos precios de servicios:
 - a. Mantenimiento
 - b. Reparaciones por tipo
 - c. Atención garantías con protocolo de atención y seguimiento a pacientes
3. Política de distribuidores
 - a. Precio fijo por producto, pero con descuento máximo diferenciado por distribuidor de acuerdo con ventas:
 - i. Descuento autorizado para mercadeo
 - ii. Descuento máximo autorizado por socios
 - b. Atención y seguimiento distribuidores:
 - i. Asignar atención distribuidores a mercadeo
 - ii. Establecer un solo canal de comunicación
 - iii. Establecer protocolos de seguimiento
 - iv. Establecer protocolos de atención de garantías y de servicio