



Trabajo Fin de Grado

**Aplicación del cuadro de
mando integral para
Instituto Odontológico
Dr. Larrosa S.L.**

Autor/es

Guillermo Camprubí Polo

Director/es

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Facultad de economía y empresa;
Universidad de Zaragoza. Año 2018

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	1
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA ..	2
2. ANÁLISIS DE INSTITUTO ODONTOLÓGICO DR. LARROSA	5
2.1 INSTITUTO ODONTOLÓGICO DR. LARROSA.....	5
2.1.1 <i>Descripción de las clínicas</i>	5
2.1.2 <i>Equipo de profesionales</i>	5
2.1.3 <i>Servicios ofertados</i>	6
2.1.4 <i>Clientela</i>	6
2.2 ANÁLISIS DAFO.....	7
2.2.1 <i>Análisis externo</i>	7
2.2.2 <i>Análisis interno</i>	9
2.2.3 <i>Conclusiones DAFO</i>	11
2.3 ANÁLISIS CAME.....	12
2.3.1 <i>Conclusiones Análisis CAME</i>	17
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	17
3. MAPA ESTRATÉGICO EN INSTITUTO ODONTOLÓGICO DR LARROSA	20
3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	22
3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	23
3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	25
3.3.1 <i>La cadena de valor en Instituto Odontológico Dr. Larrosa.</i>	25
3.3.1.2 <i>Eslabones primarios controlables</i>	27
3.3.1.3 <i>Eslabones primarios no controlables</i>	28
3.3.2 <i>Indicadores de procesos internos</i>	28
3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	28
3.4.1 <i>Recursos Humanos</i>	29
3.4.2 <i>Tecnología</i>	30
3.4.3 <i>Relaciones</i>	31
3.5 RESUMEN PERSPECTIVAS	32
4. CONCLUSIONES.....	34
5. BIBLIOGRAFIA.....	36
Anexos	38
Anexo 1	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Esquema organizativo del proyecto	3
Tabla 2.2.1 Análisis externo.....	9
Tabla 2.2.2 Análisis interno	11
Tabla 2.2.3 Análisis DAFO.....	12
Tabla 2.3.1 Estrategias ofensivas	14
Tabla 2.3.2 Estrategias de reorientación	15
Tabla 2.3.3 Estrategias defensivas.....	16
Tabla 2.3.4 Estrategias de supervivencia.....	16
Tabla 2.3.5 Análisis CAME.	17
Tabla 3 Mapa estratégico.	21
Tabla 3.1.1 Indicadores perspectiva financiera. Aumento facturación.	23
Tabla 3.1.2 Indicadores perspectiva financiera. Reducción de costes.....	23
Tabla 3.2.1 Indicadores perspectiva clientes.....	25
Tabla 3.3.1 Indicadores perspectiva procesos internos.	28
Tabla 3.4.1 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. RRHH.	30
Tabla 3.4.2 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Tecnología.	31
Tabla 3.4.3 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Relaciones.	31
Tabla 3.5.1 Objetivos, indicadores y metas	32-33

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 2.1 Clínica situada en Avda. Juan Pablo II.....	5
Imagen 2.2 Esquema ilustrativo DAFO.....	7
Imagen 2.3.1 Esquema ilustrativo CAME.	13
Imagen 2.4.1 Resumen ilustrativo Misión, Visión y Valores	19
Imagen 3.3.1 Cadena de valor de Michael Porter	26
Imagen 3.3.2 Cadena de valor de Pierre Eiglier y Eric Langeard	26
Imagen 2.4.1 Resumen ilustrativo Misión, Visión y Valores	19

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los sistemas de gestión tradicionales se habían diseñado para organizaciones industriales estables, que ahora, dada la situación del mercado, estaban obligadas a competir en un entorno cambiante. Estos sistemas de gestión tradicionales centraban toda su atención en indicadores meramente financieros, que limitaba la capacidad de toma de decisiones, debido a que no explicaban completamente el presente ni eran capaces de prever el futuro. A partir de ahora, iba a ser necesario pasar de un control de gestión basado en un marco financiero a corto plazo, a la gestión estratégica, basada en una visión a más largo plazo.

Es así como a principios de los años noventa, Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia), que trabajaban en un nuevo proyecto el cual pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo de las empresas. Crearon unas primeras herramientas de medición, que unos años más tarde acabarían evolucionando hacia lo que hoy en día conocemos como ``Balanced Scorecard''.

La creación del cuadro de mando integral surge debido a necesidad de crear nuevos sistemas de medición para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo. En definitiva, se centra en la gestión de los intangibles (personas, conocimiento, calidad) para obtener unos resultados tangibles (Beneficio final).

Esta nueva herramienta del control de gestión parte de la definición de una serie de aspectos importantes como son la misión, visión y los valores de cada una de las empresas. A partir de ahí, se concretan objetivos estratégicos de primer nivel, que serán los que posteriormente construyan el mapa estratégico.

El Cuadro de Mando Integral lleva a cabo un análisis por perspectivas, que podemos separar en 4 tipos:

- **Aprendizaje y crecimiento:** Lo componen aquellos recursos que más importancia tienen en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre las ventajas del concepto de aprendizaje, por encima del de formación tradicional. Los mentores juegan un papel relevante, al igual que la actitud y comunicación entre empleados.
- **Procesos internos:** Todo aquello que la empresa hace u ofrece. La medición de esta perspectiva puede aportar información muy valiosa. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión en las áreas comercial y financiera.
- **Clientes:** Personas a las que la empresa se dirige con el objetivo de lograr su satisfacción y reforzar su percepción del valor de la marca.

- **Financiera:** Sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

A su vez podemos agrupar estas perspectivas dos a dos, por un lado estarían las de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos, ambas pueden ser controladas por la empresa y forman indicadores causa. Por otro lado, las perspectivas de clientes y financiera son indicadores de resultado y la empresa no puede controlarlos directamente.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

En este estudio, utilizaremos la herramienta del cuadro de mando integral con la finalidad de definir las estrategias que tiene que llevar a cabo Instituto Odontológico Dr. Larrosa para alcanzar sus objetivos propuestos. Dentro de cada perspectiva estratégica, estableceremos los objetivos relacionados con cada una de ellas.

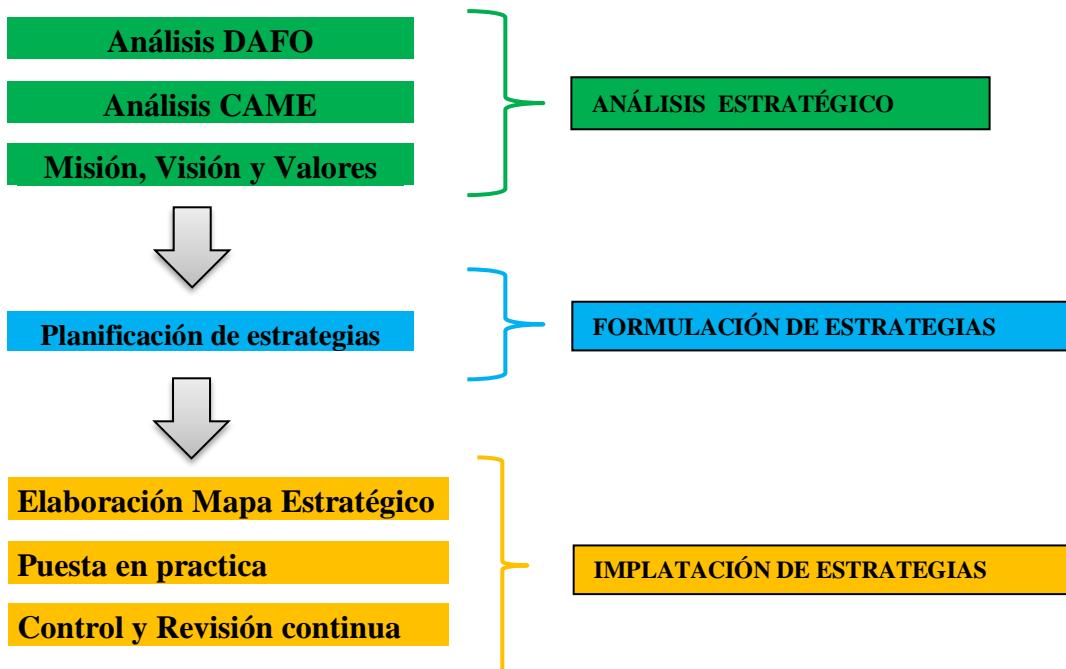
El proceso que llevaremos a cabo será el siguiente, en primer lugar realizaremos un análisis estratégico, una posterior formulación de estrategias y finalmente estas se implantarán en la empresa, teniendo en cuenta que posteriormente será necesario realizar un control sobre ellas.

Dentro del análisis estratégico tendremos que tener en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa, así como el entorno competitivo en el que se encuentra identificando amenazas y oportunidades, todo esto lo llevaremos a cabo mediante un análisis DAFO. Posteriormente definiremos las estrategias a realizar con un análisis CAME y por último tendremos que tener en cuenta la misión, visión y los valores de la empresa objeto de estudio.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis estratégico, pasaremos a la formulación de los distintos objetivos para cada una de las perspectivas que componen el mapa estratégico. Estos objetivos también tienen que estar relacionados con las líneas estratégicas que se hayan establecido para la empresa. Una vez puesto en práctica, será necesario determinar indicadores para cada uno de los objetivos, con el objetivo de llevar a cabo mediciones pasado un tiempo, para ver si se están alcanzando las metas establecidas.

El esquema de lo explicado anteriormente sería así:

Tabla 1.1: Esquema organizativo del proyecto



En primer lugar y antes de llevar a cabo el esquema explicado anteriormente, es necesario conocer la empresa, como está situada en el mercado, de cuanto personal disponen, que organización tienen, cuál es su manera de trabajar y en que centran sus esfuerzos. De todo esto hablaremos detalladamente en el próximo apartado.

Mediante una entrevista con el gerente y un dentista de la compañía, obtuve la información necesaria para comenzar mi análisis, con el objetivo de realizar una posterior formulación e implantación de estrategias.

La entrevista es necesaria para comenzar a elaborar el análisis interno que engloba las debilidades y fortalezas de la compañía, que son aquellas deficiencias que tiene, así como las cosas buenas en las que destaca. Por otro lado ser conscientes de que posición ocupa en el mercado, en que compite y qué relación tiene con sus clientes, será información imprescindible para realizar el análisis externo que engloba las amenazas y las oportunidades. Una vez realizado este estudio obtendremos nuestro DAFO punto esencial de partida para el próximo análisis.

Podríamos considerar el análisis CAME como una primera reflexión de aquellas conclusiones que hayamos obtenido del DAFO, la idea consiste en empezar a formular o pensar aquellas primeras estrategias necesarias para la compañía, que más tarde muchas de ellas, acabaran formando parte del mapa estratégico de la empresa objeto de estudio.

Por último, dentro del apartado de análisis estratégico, tenemos la misión, visión y valores de la empresa. Estos conceptos hubieran sido imposibles de conocer o definir en caso de no haber realizado una entrevista previa. Más adelante les dedicaremos un apartado con el objetivo de explicarlos y tenerlos en cuenta para la definición de los objetivos.

Una vez obtenida toda esta información, podremos comenzar con la elaboración de las estrategias que creamos oportunas para la empresa. Para ello, sabemos que tienen que estar alineadas con los objetivos, que sean viables para la empresa, que los empleados acepten trabajar siguiendo las estrategias implantadas y finalmente que sean medibles.

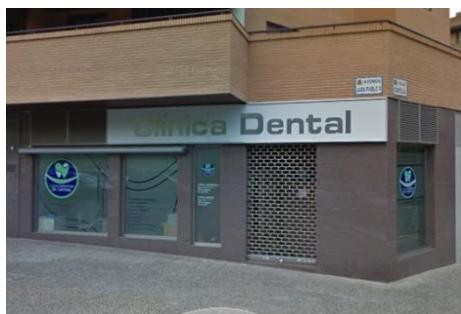
2. ANÁLISIS DE INSTITUTO ODONTOLÓGICO DR. LARROSA

2.1 INSTITUTO ODONTOLÓGICO DR. LARROSA

La empresa nace en el año 2014 como consecuencia de la separación de otra más grande denominada Sanadental. Como consecuencia de la separación y la negociación de ambos socios, dos de las tres clínicas pasaron a formar parte de la nueva empresa denominada Instituto Odontológico DR. Larrosa.

Centrándonos en la empresa, podemos decir que en la actualidad dispone de 2 clínicas privadas en los sectores centro, concretamente Gran Vía 9 y en el sector universitario, Avda. Juan Pablo II. Ambas están equipadas con aparatos de última generación y cuentan con un personal muy especializado que les permite ofrecer gran cantidad de servicios que más adelante detallaré.

Imagen 2.1: Clínica situada en Avda. Juan Pablo II



Fuente: Imagen de Google maps

2.1.1 Descripción de las clínicas

La clínica del sector universitario dispone de 2 gabinetes completamente equipados para realizar todo tipo de tratamientos odontológicos. Además es donde se realizan las intervenciones quirúrgicas por parte del especialista maxilofacial.

En cuanto a la clínica del sector centro la cual cuenta con 4 gabinetes, cabe destacar que es donde se encuentran los aparatos de última tecnología, necesarios para realizar pruebas como ortopantomografías y teleradiografías.

2.1.2 Equipo de profesionales

Las clínicas cuentan con un amplio y experimentado equipo de profesionales, que les permite ofrecer una amplia variedad de alternativas a sus clientes.

Podemos agrupar a los profesionales dependiendo la actividad que desempeñen, en primer lugar correspondiendo a la mayor carga de trabajo la empresa, dispone de un médico estomatólogo que desempeña trabajo de dentista, así como otros tres profesionales ya cualificados como odontólogos.

Para las operaciones un poco más complejas, la compañía cuenta con un médico cirujano maxilofacial, esto le permite a la empresa retener a los clientes en caso de

requerir una cirugía más complicada y que de esta manera no se vean obligados a buscar este servicio en la competencia. Recientemente para este tipo de intervenciones la compañía cuenta con la colaboración de una anestesista.

Por otro lado están cinco higienistas dentales, que realizan trabajos propios de su profesión así como de soporte y ayuda a los odontólogos.

Por último, la empresa cuenta únicamente con un administrativo contable, ya que debido a su tamaño no necesita más personal en ese puesto.

2.1.3 Servicios ofertados

La empresa ofrece una amplia variedad de servicios relacionados tanto con la odontología, la ortodoncia y la cirugía maxilofacial. Así de forma general podríamos agrupar los servicios en:

- Saneamiento dental: en las que podemos agrupar todo intervenciones relacionadas con el tratamiento de caries, empastes, extracciones de piezas dañadas etc.
- Ortodoncia: en todas sus técnicas, tanto el conocido ``aparato'' tradicional como la última tecnología denominada ``invisalign''.
- Periodoncia: todo el tratamiento relacionado con las encías
- Implantología: sustitución de dientes perdidos o dañados.
- Cirugía maxilofacial: para las intervenciones más complicadas como elevaciones de seno o quistes dentarios.
- Estética dental: incluye tratamientos como el blanqueamiento dental.

2.1.4 Clientela

En el caso de Instituto Odontológico DR. Larrosa el cliente objetivo será aquel que necesite cualquier tipo de tratamiento u intervención dental.

Dentro de la clientela podemos diferenciarla en dos grupos, ya que la empresa trabaja con compañías aseguradoras. Por lo tanto, por un lado tenemos la clientela que acude a través de estas compañías, que en datos de la empresa supone alrededor de un 60% sobre el total. Por otro lado el 40 % restante correspondería a las personas que acuden por su cuenta.

Los clientes reciben un trato muy personalizado, ya que es uno de los puntos fuertes por los que apuesta la Instituto Odontológico Dr. Larrosa con el objetivo de competir contra las grandes empresas del sector. Un pequeño ejemplo de ese interés por el cliente y ese trato de calidad, es que la empresa tiene la capacidad de atender a pacientes sordomudos a través de personal que conoce el lenguaje de signos. Esto supone un factor diferenciador con el correspondiente aumento de valor para esta parte de la población, que finalmente se traduce en un mayor número de clientes para la empresa.

2.2 ANÁLISIS DAFO

El primer paso para comenzar el análisis estratégico es diseñar lo que se conoce como un análisis DAFO. La obtención de información por parte de la empresa y el estudio del sector, son dos aspectos fundamentales para la elaboración del análisis interno y externo, que como hemos explicado antes es la primera división de la que se compone el DAFO.

Este análisis resulta fundamental de cara al conocimiento de la propia empresa desde dentro, conocer y tener en cuenta las fortalezas y debilidades (análisis interno) hará que estas puedan ser potenciadas o minimizadas dependiendo de los intereses de la empresa. Las amenazas y oportunidades (análisis externo) también serán de vital importancia a la hora de formular estrategias que se ajusten a la demanda del mercado.

Centrándome en Instituto Odontológico DR. Larrosa, he de decir que para llevar a cabo esta parte del trabajo, ha sido de gran utilidad el cuestionario con el que realicé las entrevistas, tanto con el administrativo contable de la compañía como con el médico estomatólogo y dueño Dr. Jorge Larrosa. Las entrevistas me ayudaron a tener una idea más precisa del funcionamiento de la empresa desde dentro y será de gran ayuda para realizar la parte del DAFO correspondiente al análisis interno. De cara al análisis externo, ha sido necesario conocer un poco más el sector de clínicas dentales en Zaragoza a través de un trabajo de investigación, el cual ha resultado un poco complicado debido a la escasez de información.

Una pequeña ilustración del análisis DAFO quedaría de la siguiente manera:

Imagen 2.2 Esquema ilustrativo DAFO



Fuente: blog.comunicae.es

2.2.1 Análisis externo

La empresa está situada en un mercado altamente competitivo, debido a la cantidad de clínicas existentes en la ciudad, ya que muchos odontólogos deciden emprender su propio negocio. El factor precio también añade un plus de competitividad ya que dentro del mismo sector, te puedes encontrar con precios muy distintos, en teoría por el mismo servicio. Tras un estudio y búsqueda de información he conseguido identificar aquellas amenazas y oportunidades que podrían ser a día de hoy las más relevantes para la empresa.

En cuanto a las **amenazas**, podemos definirlas como aquellos factores que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa, el objetivo sería minimizarlas lo máximo posible o en el mejor de los casos convertirlas en oportunidades.

Para dar con ellas ha sido necesaria la búsqueda concienzuda de información acerca del sector. Como trabaja la competencia, que precios ofrece a su clientela, que acontecimientos pueden afectar al sector, que tipo de opinión tiene la sociedad con los servicios bucodentales. Todo esto son consideraciones que a tener en cuenta para llevar a cabo esta primera parte de análisis externo.

El resultado ha sido el siguiente:

- **Alta competencia en precios:** En lo que a clínicas dentales se refiere podríamos hacer una distinción de forma generalizada, por un lado tendríamos las clínicas que constituyen grandes empresas como son Dentix o Vitaldent, que son altamente competitivas en precios y por otro lado las clínicas de Odontólogos que han decidido emprender su propio negocio. En el caso de Instituto Odontológico Dr Larrosa, los precios son más elevados que en las grandes empresas, es algo que hay que tener en cuenta y tratar de compensarlo con una mayor calidad de materiales y del servicio.
- **Desconfianza por parte de la población:** En la actualidad existen casos que salpican al sector odontológico. De forma generalizada se cree que este servicio es extremadamente caro para lo que finalmente oferta, en términos más económicos, podríamos decir que el excedente del consumidor tiende a ser por lo general negativo. Es decir, que la sensación existente entre los clientes es que están pagando más de lo que ellos considerarían pagar por este tipo de servicios. Esta situación se ve acentuada por escándalos como el de la empresa Idental que solo en 2017 provisiono 1,2 millones de euros para contingencias. Esto sumado a la gran cantidad de denuncias que recibe el sector, hace que la desconfianza entre la población aumente.
- **Servicio no considerado como prioridad por parte de la población:** Aunque la crisis de estos últimos años quede cada vez más lejos, podemos sacar una conclusión bastante firme de lo que supone una disminución de los ingresos en las familias españolas. La facturación del sector dental se vio mermada durante estos años, esto podría ser debido a que la sociedad no percibe este servicio como de primera necesidad. Actualmente la tendencia está cambiando debido a la recuperación económica, pero es una amenaza a tener en cuenta para futuras recesiones económicas o para convertirla en una oportunidad y hacer ver a la población que la salud dental es igual de importante que la del resto del organismo.

Dentro del análisis externo, a continuación explicaré las **oportunidades** que tiene la empresa por delante y de las cuales sería posible obtener ventaja competitiva. Podemos definir las oportunidades como aquellos nichos de mercado o posibilidades de nuevas áreas del negocio, con las que es necesaria una detección rápida para la conseguir la ventaja competitiva.

- **Fidelización de clientes:** Actualmente y gracias a la recuperación económica, el sector bucodental está experimentando una mejoría, son varios los medios que aseguran que la facturación está aumentando. Esto brinda una gran oportunidad para la empresa que además de ofrecer un trato personalizado, estaría bien que definiera un plan con el objetivo de fidelizar clientes.
- **Crecimiento de las compañías de seguros de salud privados:** Como ya dije anteriormente, algo más de la mitad de la clientela de la empresa proviene de compañías de seguros. Es un sector que también se está recuperando y aumentando su clientela tras la mejoría de la situación económica del país.
- **Captar las nuevas técnicas que surjan de la innovación:** La empresa se preocupa por innovar cada día y recientemente ha comenzado a ofertar lo que se conoce como sedación consciente, esta técnica, gracias a la presencia de un anestesista, permite intervenir a personas que padecen mucho dolor cuando van al dentista y que quizás por ello finalmente dejan de ir. Captar técnicas innovadoras supondrá el aprovechamiento de oportunidades con la consecuente atracción de nuevos clientes, ya que siempre preferimos ser tratados con las últimas tecnologías.

Tabla 2.2.1 Análisis externo

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta competencia en precios ▪ Desconfianza por parte de la población ▪ Servicio no considerado como prioridad por parte de la población 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelización de clientes ▪ Crecimiento de las compañías de seguros de salud privados ▪ Captar las nuevas técnicas que surjan de la innovación

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis interno

En este apartado me centraré en aspectos internos de la compañía. Las entrevistas que realicé me han resultado de gran utilidad para poder desarrollar esta parte del trabajo, ya que he conocido la empresa desde dentro y he podido identificar aquellos procesos y maneras de trabajar que realizan de manera óptima y otros que estaría bien modificar.

Como ya he dicho anteriormente, Instituto Odontológico Dr. Larrosa es una empresa pequeña que trata de ofrecer un servicio de máxima calidad y un trato cercano y personalizado. Aquí encontramos la mayoría de sus puntos fuertes, a pesar de esto su reducido tamaño le obliga a asumir un tipo de costes que quizás no serían tan elevados en caso de tratarse de una gran empresa.

En cuanto a las **fortalezas** podríamos definirlas como aquellos recursos o destrezas adquiridos por la empresa y que le permiten de una forma u otra diferenciarse de la competencia. En definitiva, que es aquello en lo que destaca la empresa y la puede llegar a diferencias de otras empresas del sector.

- **Apuesta fuerte por la calidad:** Con el objetivo de diferenciarse de las empresas que acaparan la mayor cuota de mercado, Instituto Odontológico Dr. Larrosa apuesta por la adquisición de productos de alta calidad, aunque esto suponga asumir unos costes más altos y por tanto tener un precio más alto de venta al público.
- **Tratamiento cercano y personalizado:** El tener una clientela más reducida permite a la empresa ofrecer un trato personalizado. La empresa posee un programa de gestión dental donde gestiona todo lo relacionado con sus clientes, cada uno de ellos tiene una ficha en la que aparecen todas las pruebas que se le han realizado con el objetivo de tener un seguimiento minucioso del paciente. Además el programa también es útil para minimizar los tiempos de espera y maximizar la comodidad del cliente. Esto se consigue a través de un programa de citas en el que se tiene en cuenta tanto el tiempo que va a estar el cliente en el gabinete, como los horarios preferidos para asistir a la cita, con el objetivo de ofrecer siempre el horario óptimo para el cliente.
- **Personal altamente cualificado:** En el apartado de personal, ya quedo claro la alta cualificación de los trabajadores que componen Instituto Odontológico Dr. Larrosa. Esto es uno de los puntos fuertes de la empresa, ya que es algo que la clientela valora. Posiblemente muchas personas prefieran ante una intervención algo más complicada la presencia de un médico maxilofacial en la sala, o la colaboración de un médico anestesista que les asegure que no van a notar absolutamente nada de dolor cuando son intervenidos.

Las **debilidades** componen la otra parte del análisis interno dentro del DAFO. Podríamos definir las debilidades, como aquellos factores en los que la empresa cuenta con una posición desfavorable. En el caso de Instituto Odontológico Dr. Larrosa podríamos relacionarlas con su reducido tamaño.

- **Espacio limitado:** Actualmente el sector está recuperándose tras unos años complicados por culpa de la crisis, esto se ve reflejado en la facturación anual que en los últimos años ha ido aumentando. Esta situación hace pensar que contar únicamente con 2 clínicas sea insuficiente en un futuro y que la idea de ampliar el negocio podría ser considerada.
- **Altos costes de materiales:** La empresa dispone de poco poder de negociación y sus volúmenes de compra no son muy altos para obtener descuentos, todo esto hace que tenga que soportar unos costes quizás demasiado altos a la hora de acceder a los materiales que necesita. Esta debilidad se acentúa ya que en las entrevistas obtuve la información de una práctica que la empresa llevaba a cabo hace algunos años. Consistía en un acuerdo con otras pequeñas empresas del sector para hacer compras conjuntas a los proveedores con el objetivo final de reducir los costes, pero que finalmente se rompieron estos acuerdos aumentando

considerablemente los costes de Instituto Odontológico Dr. Larrosa.

- **Necesidad de externalizar:** La empresa no es capaz de realizar todos los trabajos por ella misma, quizás es algo común en las clínicas dentales externalizar los trabajos relacionados con prótesis dentales, pero no por ello deja de ser una debilidad y supone un coste adicional para la empresa. Estaría bien considerar incluirlo ya que el volumen de negocio de este tipo de servicios está relacionado en muchas ocasiones con el envejecimiento de la población.
- **Riesgo de personal desmotivado:** El personal de la empresa no cuenta con ningún tipo de incentivo, ya que no se han elaborado políticas para tratar de tener al personal satisfecho. Esto puede ocasionar una falta de motivación y que los trabajadores rindan por debajo de sus posibilidades.
- **No existe control sobre los costes:** Excepto a nivel contable, el departamento de administración de la empresa no lleva a cabo ningún tipo de análisis de costes. Evidentemente, este control es insuficiente debido a que no permite realizar ninguna previsión ni optimización de los mismos, únicamente se tiene constancia de los costes una vez ya se ha adquirido todo el material.

Tabla 2.2.2 Análisis interno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none">■ Apuesta fuerte por la calidad■ Tratamiento cercano y personalizado■ Personal altamente cualificado	<ul style="list-style-type: none">■ Espacio limitado■ Altos costes de materiales■ Necesidad de externalizar■ Riesgo de personal desmotivado.■ No existe control sobre los costes

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Conclusiones DAFO

El resultado del Análisis nos arroja una gran cantidad de conclusiones que nos servirán para continuar el estudio de la empresa.

En cuanto al análisis externo podemos afirmar que la empresa está en un entorno muy competitivo y con gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares, por lo tanto obtener un aspecto diferenciador en calidad y confianza con el cliente debería ser algo primordial.

Por otro lado en lo que respecta al análisis interno vemos que la mayoría de sus fortalezas o debilidades están relacionadas con el tamaño de la compañía, el objetivo sería tratar de mantener o incluso potenciar las fortalezas diseñando alguna estrategia

que permitiera minimizar las debilidades, todo esto lo analizaremos en el apartado siguiente con el análisis CAME.

Tabla 2.2.3 Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apuesta fuerte por la calidad ▪ Tratamiento cercano y personalizado ▪ Personal altamente cualificado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta competencia en precios ▪ Desconfianza por parte de la población ▪ Servicio no considerado como prioridad por parte de la población
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio limitado ▪ Altos costes de materiales ▪ Necesidad de externalizar ▪ Riesgo de personal desmotivado. ▪ No existe control sobre los costes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelización de clientes ▪ Crecimiento de las compañías de seguros de salud privados ▪ Captar las nuevas técnicas que surjan de la innovación

Fuente: Elaboración propia

2.3 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME lo podemos definir como una metodología suplementaria del análisis DAFO, el objetivo es reflexionar sobre una serie de posibles estrategias a implementar por la empresa, dados los resultados obtenidos en el análisis anterior. En otras palabras una vez realizado el diagnóstico de la empresa hay que definir qué acciones tomar.

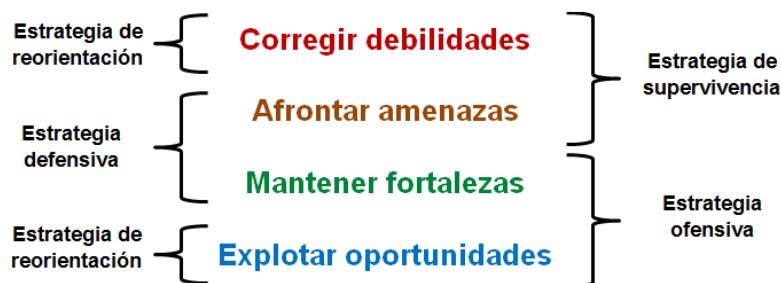
El proceso a seguir para la elaboración de un análisis CAME lo determinan una serie de acciones que detallaré a continuación:

- **Corregir debilidades:** El objetivo principal sería su total extinción, si no es posible la empresa debe minimizarlas todo lo posible.
- **Afrontar las amenazas:** Es importante identificar las amenazas a tiempo y actuar de forma correcta con el objetivo de evitarlas y que no se conviertan en debilidades.
- **Mantener las fortalezas:** No descuidar y potenciar aquellos puntos fuertes de la empresa con el objetivo de seguir mejorando y que formen una ventaja competitiva en el futuro.
- **Explotar oportunidades:** Crear estrategias que permitan aprovechar las oportunidades con el objetivo de transformarlas en un futuro en fortalezas.

Esta variedad de acciones tienen que ir relacionadas con la estrategia que lleva a cabo o quiere comenzar la empresa. Las estrategias a partir del análisis CAME las podemos agrupar de la siguiente manera:

- Estrategias defensivas: Tienen como objetivo evitar que empeore la situación de la empresa, como por ejemplo perder cuota de mercado. En este tipo de estrategia predominaran las acciones enfocadas a afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- Estrategias ofensivas: Quieren mejorar la situación actual de la empresa, como por ejemplo buscar factores diferenciadores, esto afectaría a las estrategias enfocadas en aprovechar oportunidades y reforzar fortalezas.
- Estrategias de reorientación: Busca transformar la situación mediante la eliminación de debilidades y la creación de nuevas fortalezas. La corrección de debilidades y explotación de oportunidades son la pautas a llevar a cabo en este tipo de estrategia.
- Estrategias de supervivencia: Busca eliminar los aspectos negativos que pueden perjudicar a la empresa. En este tipo de estrategias predominan las acciones enfocadas a corregir debilidades y afrontar amenazas.

Imagen 2.3.1 Esquema ilustrativo CAME



Fuente: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

En primer lugar es necesario tener en cuenta la orientación de la empresa antes de comenzar a elaborar posibles estrategias. Como se ha mencionado anteriormente Instituto Odontológico Dr. Larrosa apuesta por ofrecer un servicio de calidad con los mejores profesionales y tratar de buscar la máxima satisfacción del cliente. Por lo tanto en esos dos puntos se han de tener muy en cuenta a la hora de la elaboración de las estrategias.

Por lo tanto, centrándonos en Instituto Odontológico Dr. Larrosa y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el DAFO, las estrategias a llevar a cabo podrían ser las siguientes:

La buena relación con los clientes tiene que ser uno de los pilares donde la empresa centre su esfuerzo, a veces ofrecer un servicio de calidad no es suficiente, por lo tanto se debería de llevar a cabo la implantación de algún **sistema de fidelización de clientes**.

Para ello, debería ser algo que aporte valor a la empresa desde el punto de vista del cliente, algún tipo de servicio post venta o revisiones periódicas gratuitas podrían ser ideas a implantar.

Por otro lado las compañías de seguros de salud aportan alrededor del 60% de la clientela de Instituto Odontológico Dr. Larrosa, por lo tanto **mejorar las relaciones** con estas empresas debería ser un punto a tener en cuenta. El objetivo sería ser la primera opción recomendada para los clientes de las aseguradoras.

Los altos costes del material utilizado en el sector dental hacen que las relaciones con los proveedores cobren una vital importancia, **las relaciones a largo plazo** para mantener o mejorar calidades y tratar de reducir costes asegurarían por una parte la continuidad de la empresa.

Estas tres primeras ideas de posibles estrategias pertenecen al grupo de las **estrategias de carácter ofensivo**, cuyo objetivo como ya he mencionado antes es mejorar la situación de la empresa.

Tabla 2.3.1 Estrategias ofensivas

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
	<u>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</u>
	<ul style="list-style-type: none">▪ Establecer un plan definido de fidelización de clientes▪ Mejorar la relación con compañías de seguros de salud▪ Establecer relaciones a largo plazo con proveedores de calidad

Fuente: elaboración propia

Según el análisis DAFO realizado la empresa cuenta con una serie de debilidades a tratar.

La mejora del sector y el aumento de facturación experimentado este año puede suponer que en el corto plazo la empresa vea que cuenta con un espacio insuficiente, por lo tanto teniendo en cuenta la tendencia positiva sería interesante **habilitar más gabinetes** en las clínicas actuales o directamente **plantear la construcción de una nueva clínica**.

Por otro lado, la **recuperación de acuerdos** que minoren costes como el mencionado anteriormente, junto con un estudio de los costes que supone **externalizar actividades** tan relacionadas con su negocio, como los protésicos, serían otras dos situaciones a tener en cuenta para la toma de decisiones.

Por ultimo **reconocer el esfuerzo de los trabajadores** mediante algunas políticas de incentivo tendrá como consecuencia un aumento del compromiso con la empresa.

Todas estas posibles estrategias que debilitan a la empresa, deberían ser tenidas en cuenta con el objetivo de **reorientarla** hacia unas mejores prácticas.

Tabla 2.3.2 Estrategias de reorientación

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<u>ESTRATEGIAS DE REORIENTACION</u>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Habilitar nuevos gabinetes o construcción de una nueva clínica▪ Recuperación de acuerdos beneficiosos▪ Estudiar los costes de las actividades externalizadas▪ Reconocer el esfuerzo de los trabajadores	

Fuente: elaboración propia

La situación de la empresa se encuentra en un momento óptimo, pero no por ello hay que descuidar las amenazas por pequeñas que sean o conformarse con las fortalezas adquiridas sin intención de mejorar.

La **mejora continua**, en lo que respecta a dar un servicio de **calidad**, debe ser uno de las mayores preocupaciones de la empresa para conseguir ese factor diferenciador de la competencia.

Por otro lado, tras la información obtenida para realizar el DAFO, ha quedado claro que el sector en el que se encuentra Instituto Odontológico Dr. Larrosa es muy sensible a los períodos de recesión económica. Dada esta situación **ofrecer facilidades de pago** a los clientes sería buena estrategia para tratar de no perder cuota de mercado.

Ambas estrategias planteadas anteriormente corresponden a las estrategias de carácter defensivo que componen el análisis CAME.

Tabla 2.3.3 Estrategias de defensivas

FORTALEZAS	
AMENAZAS	
	<p><u>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apuesta fuerte por mejora continua de calidad ▪ Ofrecer facilidades de pago

Fuente: elaboración propia

Por último, para completar el análisis están las estrategias de supervivencia, como hemos dicho anteriormente, son estrategias adoptadas para evitar que los aspectos negativos, ya sean internos o por la situación del mercado afecten a la empresa.

En primer lugar, llevar a cabo un **control sobre los costes** que vaya más allá de la contabilidad sería una buena idea para tratar de minimizarlos y que la empresa pudiera ser más competitiva en precios. Un ejemplo de esto sería la elaboración de presupuestos y llevar un control de la tesorería.

Por otro lado, tatar **de recuperar la confianza** de aquellas personas que desconfían acerca de la honestidad del sector sería una de las amenazas más importantes a combatir a la vez que difícil.

Tabla 2.3.4 Estrategias de supervivencia

DEBILIDADES	
AMENAZAS	
	<p><u>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir la confianza de posibles clientes decepcionados con otras clínicas ▪ Realizar controles sobre el coste

Fuente: elaboración propia

2.3.1 Conclusiones Análisis CAME

Las estrategias a adoptar por la empresa según el análisis CAME no son excesivamente complicadas. En caso de tener que elegir debería empezar por aquellas que estén orientadas al cliente, es decir, buscar su máxima satisfacción. En caso de que otras estrategias pusieran en riesgo la calidad del servicio deberían ser desestimadas.

A continuación muestro el análisis CAME completo en el que se puede observar que las estrategias relacionadas con la explotación de oportunidades son las más numerosas.

Tabla 2.3.5 Análisis CAME

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><u>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Establecer un plan definido de fidelización de clientes▪ Mejorar la relación con compañías de seguros de salud▪ Establecer relaciones a largo plazo con proveedores de calidad	<p><u>ESTRATEGIAS DE REORIENTACION</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Habilitar nuevos gabinetes o construcción de una nueva clínica▪ Recuperación de acuerdos beneficiosos▪ Estudiar los costes de las actividades externalizadas▪ Reconocer el esfuerzo de los trabajadores
AMENAZAS	<p><u>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Apuesta fuerte por mejora continua de calidad▪ Ofrecer facilidades de pago	<p><u>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Conseguir la confianza de posibles clientes decepcionados con otras clínicas▪ Realizar controles sobre el coste

Fuente: elaboración propia

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La última parte del análisis estratégico la componen la misión, visión y valores de la empresa. Junto con el análisis DAFO y CAME serán los puntos de partida para diseñar los objetivos de la empresa. De aquí saldrán los objetivos que posteriormente darán lugar al mapa estratégico de Instituto Odontológico Dr. Larrosa.

Una vez realizadas las entrevistas con 2 de los máximos responsables de la empresa, pude apreciar que no se habían parado a pensar en estos 3 conceptos de una forma detallada. Podemos decir que sí que tienen claro cómo ha de funcionar la empresa, pero de cara a los clientes o empleados de la misma estos términos no están definidos. Por lo tanto, en esta parte del trabajo dotare de una misión, visión y valores a Instituto Odontológico Dr. Larrosa basándome en la información recopilada tras las entrevistas.

En primer lugar, podemos definir como misión aquella actividad o labor que la empresa lleva a cabo en el mercado, pudiéndose completar haciendo referencia al público que va dirigido. ¿Qué hacemos? o ¿A qué nos dedicamos? Son preguntas a responder por la misión. En esta última parte del análisis, ya ha quedado claro que los pilares fundamentales de la empresa son la calidad tanto de material como de servicio y el trato con el cliente. Por lo tanto la **misión** que se ajusta a esto podría ser la siguiente:

`` Ofrecer un servicio completo, personalizado y de calidad a todas aquellas personas que quieran disfrutar de una salud bucodental excelente ''

Por otro lado, la **visión** define las metas que la empresa quiere alcanzar en el futuro, estas han de ser realistas y alcanzables. Instituto Odontológico Dr. Larrosa tampoco tiene una visión definida, por lo tanto y aprovechando el DAFO realizado anteriormente, se puede dotar de una visión a la empresa para los próximos años.

La recuperación económica en nuestro país ha hecho que sectores como en el que se encuentra la empresa, se estén recuperando poco a poco. Esto genera una oportunidad para la empresa, que ha visto incrementada su facturación. Por lo tanto la visión de Instituto Odontológico Dr. Larrosa podría ser:

`` Aumentar la cuota de mercado en Zaragoza mediante la ampliación del negocio y aprovechando la recuperación económica actual ''

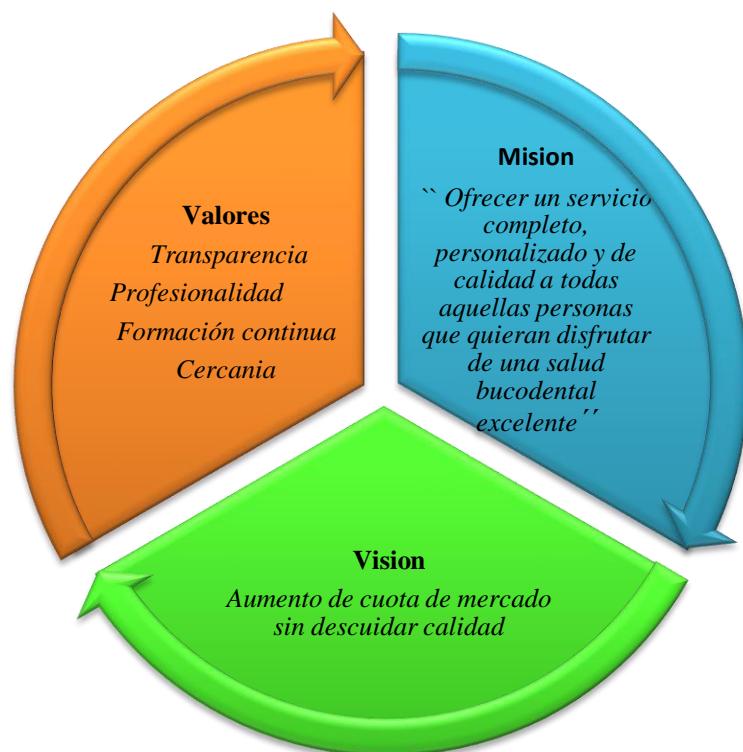
Por último, tenemos los **valores** de la empresa que son aquellos principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa.

- **Trasparencia:** La desconfianza de la sociedad hacia las empresas de este sector como ya hemos visto es una realidad, el número de denuncias y de clientes insatisfechos lo corroboran. Por lo tanto la comunicación sincera entre empresa y cliente ha de ser fundamental, el cliente ha de saber que tratamiento se le va a aplicar, cuál es su coste y si puede haber algún tipo de contratiempo ya sea durante la intervención o en el proceso de recuperación.
- **Profesionalidad:** La empresa se preocupa en tener un equipo de profesionales altamente cualificados para poder ofrecer el mejor servicio posible. Este valor en concreto va relacionado directamente con la misión de la empresa, pues un servicio de calidad no solo se consigue con buenos materiales, el factor humano es indispensable en este aspecto.

- **Formación continua:** Relacionado con el valor anterior, cabe destacar que los empleados de Instituto Odontológico Dr. Larrosa reciben formación continua a través de cursos y asistencia a congresos.
- **Cercanía:** Mostrarse receptivo de cara al cliente, escucharle y conocer sus necesidades, también es uno de los valores de la empresa y que va ligado a la cercanía que quiere mostrar a las personas.

En el siguiente gráfico se muestra a modo resumen lo explicado en este apartado. También se representa gráficamente la relación que tienen la misión, visión y los valores entre sí.

Imagen 2.4.1 Resumen ilustrativo Misión, Visión y Valores.



Fuente: elaboración propia

Finalizado el análisis estratégico, daré paso a la elaboración del mapa estratégico donde diseñare una serie de objetivos para cada una de las perspectivas. Posteriormente los explicare otorgándoles unos indicadores y unas metas para que estos puedan ser medibles en el tiempo.

3. MAPA ESTRATÉGICO EN INSTITUTO ODONTOLÓGICO DR LARROSA

Una vez realizado el primer análisis ya tenemos toda la información para comenzar la creación del mapa estratégico de Instituto Odontológico Dr. Larrosa. Para ello confeccionare perspectiva por perspectiva, de tal manera que los objetivos estén relacionados con lo visto en la primera parte del trabajo.

Para la elaboración del mapa estratégico, en primer lugar ha sido necesario definir dos líneas estratégicas con la finalidad de fijar unos aspectos clave de aportación de valor. En el caso de instituto Odontológico Dr. Larrosa el crecimiento del negocio y la rentabilidad se sitúan como los objetivos clave dentro del mapa estratégico, para los cuales diseñare el resto de objetivos dentro de las perspectivas.

El orden que he llevado a cabo es desde la perspectiva financiera, hasta la de aprendizaje y crecimiento. De esta forma he ido implantando objetivos en cada perspectiva, de forma que los de la parte superior del mapa, estuvieran apoyados por los de la perspectiva inmediatamente inferior. A su vez intentando respetar un orden dentro de cada una de las líneas estratégicas.

A continuación mostraste el resultado obtenido de mapa estratégico y posteriormente desglosare cada una de las perspectivas, justificando cada uno de los objetivos que he considerado incluir dentro del mapa estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO

Crecimiento del negocio

Rentabilidad

Financiera

Aumento del volumen de facturación

Reducción de costes

Clientes

Intimidad con el cliente

Fidelización

Satisfacción

Fortalecer imagen

Captación de nuevos clientes

Procesos internos

Maximizar la calidad del servicio

Servicios personalizados

Amplia oferta de servicios

Optimización CRM

Rápida respuesta ante contratiempos

Esfuerzo en innovación continua

Elaboración de planes de marketing y comunicación

Gestión Estratégica de costes

Formación continua

RRHH

Retención de trabajadores

Satisfacción del personal

Motivación

Tecnología

Alineamiento de la tecnología con la creación de valor

Desarrollar la página web

Controles de calidad

Gestión redes sociales

Aprendizaje y crecimiento

Relaciones

Alianzas estratégicas con proveedores

Mejorar relación con aseguradoras

3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera ocupa el último nivel dentro del mapa estratégico de cualquier empresa, es en todos los aspectos una perspectiva consecuencia, ya que todos los objetivos llevados a cabo con anterioridad en el resto de perspectivas acabaran afectando de una manera u otra a los objetivos financieros. Estos objetivos están relacionados con la fidelización del accionista, cuya orientación principal es maximizar el valor percibido por estos.

En cuanto a las estrategias que se pueden decidir llevar a cabo en la empresa, podemos diferenciarlas en tres tipos, dependiendo de la situación que ocupe la empresa en ese momento en su ciclo de vida. Pueden ser estrategias de crecimiento, de mantenimiento o de madurez.

Actualmente Instituto Odontológico Dr. Larrosa se encuentra en su etapa de mantenimiento o sostenibilidad, tras unos años en el que el crecimiento de la empresa ha sido prácticamente nulo. Esto no quiere decir que no se deban aprovechar situaciones como la actual, en la que su volumen de facturación está aumentando. Por lo tanto las estrategias recomendadas para la empresa estarán relacionadas con el mantenimiento, sin descuidar aquellas oportunidades que ofrezca el mercado.

Por lo tanto y dada la situación, los objetivos a proponer para la empresa serán los siguientes:

- **Aumento del volumen de facturación:** Tanto la situación actual de la empresa como del sector, invitan a establecer este objetivo como prioritario en las perspectiva financiera. La empresa tendrá que llevar a cabo una serie de estrategias para lograr este objetivo.
- **Reducción de costes:** Como ya he dicho anteriormente, estamos en un sector en el que los costes suelen ser generalmente altos, por culpa de los materiales que las empresas requieren para su actividad. Por este motivo, cobra importancia establecer algún tipo de predicción de costes y no solamente tenerlos en cuenta en la contabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo cada uno de los objetivos de las perspectivas, será necesario establecer unos indicadores para cada una de ellas, estos han de ser medibles en el tiempo para poder sacar conclusiones de los resultados. También será importante proponer unas metas para ver si a la hora de la medición se han conseguido.

Si nos centramos en el volumen de facturación, tener en cuenta el % de crecimiento en esta cifra debería ser el principal indicador a tener en cuenta. Como meta se puede establecer un 10%, recordemos que se trata de una pequeña empresa y el crecimiento del sector no está siendo algo extraordinario. Por otro lado el crecimiento de la facturación debería ir relacionado en su mayor medida con nuevos clientes, por lo tanto el porcentaje de ingresos aportado por estos nuevos clientes será algo a tener en cuenta. Como meta hemos establecido que estaría bien que supusieran un 15% del total de ingresos del próximo año.

Tabla 3.1.1 Indicadores perspectiva financiera, Aumento facturación.

Objetivo	Indicadores	Metas
Aumento del volumen de facturación	% Crecimiento del volumen de facturación	10%
	% Ingresos provenientes de nuevos clientes	15%

Fuente: Elaboración propia

La reducción de costes compondrá el otro objetivo dentro de la perspectiva financiera, en este caso medida por otros 2 indicadores.

En primer lugar, un indicador sencillo que consiste en tener en cuenta la variación de costes de un año a otro, como meta se establece una disminución de los costes variables en un 10%. Porcentaje que supondrá gran cantidad de dinero dado el elevado precio del material dental. Este indicador no tendrá en cuenta grandes inversiones en maquinaria, que en principio, salvo avería no están programadas.

En segundo lugar, realizar una previsión de costes con el objetivo de evitar gastos innecesarios, se establece una meta del 40%, es decir que sobre el total de costes que se espera asumir durante el año, el 40% hayan pasado por una previsión.

Tabla 3.1.2 Indicadores perspectiva financiera, reducción de costes.

Objetivo	Indicadores	Metas
Reducción de costes	% Disminución de costes variables	10%
	% Costes previstos	40%

Fuente: Elaboración propia

3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Dentro de la perspectiva de clientes adquiere gran importancia la parte del ``Business Intelligence'' que se centra en las relaciones con el cliente, concretamente las técnicas denominadas como CRM o ``customer relationship management''. Estas técnicas forman parte de una estrategia orientada al cliente cuyo objetivo final es mejorar la atención prestada y establecer buenas relaciones.

Las empresas deben tener como objetivo principal en esta perspectiva la satisfacción del cliente y la búsqueda de la fidelización de los mismos, la creación de valor va ligada directamente a estos dos atributos. Existen distintos elementos que contribuyen a la generación de valor por parte de la empresa.

En primer lugar los **atributos del producto o servicio**, son aspectos directamente relacionados con la funcionalidad, así como de su precio y calidad.

En segundo lugar se puede hablar de las **relaciones con el cliente**, en este elemento influyen los tiempos de espera y respuesta por parte de la empresa en el envío o entrega de un producto o servicio. Saber detectar las necesidades del cliente y otorgarle facilidades, contribuye a la mejora de las relaciones y por lo tanto a la generación de valor.

Por último, la **buenas imágenes** de la empresa junto con su popularidad, son aspectos fundamentales, contribuyen a la lealtad por parte de los clientes actuales y a la atracción de nuevos clientes.

Dentro de esta perspectiva las empresas pueden optar por varias estrategias entre las cuales destacan tres:

- Liderazgo en producto: Estrategia orientada a liderar el mercado con el producto o servicio de la empresa.
- Intimidad con la clientela: Conocimiento avanzado de las necesidades de la clientela.
- Excelencia operativa: eficiencia en costes con relación calidad-precio imbatibles.

El objetivo sería lograr la excelencia en una de ellas y mantener las otras dos en niveles aceptables.

Para diseñar la perspectiva de clientes para Instituto Odontológico Dr. Larrosa, ha sido necesario tener en cuenta todo lo que se engloba dentro de esta. La satisfacción del cliente es la mayor preocupación de la empresa, al tratarse de una empresa de servicios, este factor, junto con la fidelización de los mismos constituyen sus pilares fundamentales. Dadas estas afirmaciones, podemos seleccionar la estrategia de intimidad con la clientela como aquella a lograr la excelencia por parte de la empresa.

Los objetivos propuestos en este apartado estarán relacionados en su totalidad con el cliente. Debido a la ligera recuperación que está experimentando el sector, la captación de **nuevos clientes** se posiciona como un objetivo importante dentro de las estrategias a llevar a cabo por la empresa. A final del ejercicio un crecimiento del 5% sería un buen resultado para la clínica.

Llevar a cabo medidas con el objetivo de **fortalecer la imagen** será un primer paso para esta captación de nuevos clientes, para ello serán vitales los objetivos de la perspectiva de procesos internos. Un aumento de cuota de mercado sería un buen indicador para saber si se ha mejorado la imagen de la empresa.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa trata de ofrecer la máxima calidad en el servicio, ya que no está dispuesta a competir en costes con la competencia. Se intenta tener un precio competitivo, pero la prioridad se basa en **satisfacer al cliente** para que este no tenga en cuenta solicitar servicios en otras clínicas. Ambos objetivos están orientados a obtener la **fidelización** de la clientela de la empresa. Las metas que se debería proponer a la empresa serían tener absolutamente a todos los clientes satisfechos, por lo tanto, no recibir quejas, o en su caso solventarlas al momento. Por

otra parte obtener un nueve sobre diez en la encuesta de satisfacción también sería un buen indicador de que se están haciendo bien las cosas. Son metas altamente exigentes, pero no debemos de olvidar que el cliente es el pilar fundamental de la empresa.

Tabla 3.2.1 Indicadores perspectiva clientes.

Objetivo	Indicadores	Metas
Captación nuevos clientes	Nº nuevo clientes/ Clientes totales	5%
Fortalecer imagen	Número de nuevos clientes que vienen tras publicar un anuncio en revistas especializadas	50
Fidelización	% de clientes que vuelven a solicitar asistencia	90%
Satisfacción	Número de clientes satisfechos	Todos
	Número de quejas recibidas	Ninguna
	Encuestas de satisfacción	9/10

Fuente: Elaboración propia

3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Antes de establecer unos objetivos de procesos para Instituto Odontológico Dr. Larrosa, es imprescindible conocer el modo de trabajar que tienen. La cadena de valor de la empresa nos ayudara a detectar las necesidades y problemas que pueden surgir en el proceso de prestación del servicio.

3.3.1 La cadena de valor en Instituto Odontológico Dr. Larrosa.

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir las actividades que la organización lleva a cabo para generar valor al cliente final y a la misma empresa. El creador de este concepto es Michael Porter que lo dio a conocer en 1985 en su libro ``Ventaja competitiva''.

La cadena de valor la componen todas aquellas actividades que realiza la empresa para la generación de valor. Podemos diferenciar dos tipos de actividades. Por un lado se encuentran las actividades primarias, que son aquellas actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Por otro lado tenemos las actividades de apoyo, que son aquellas encargadas de sustentar a las actividades primarias.

Imagen 3.3.1: Cadena de valor de Michael Porter

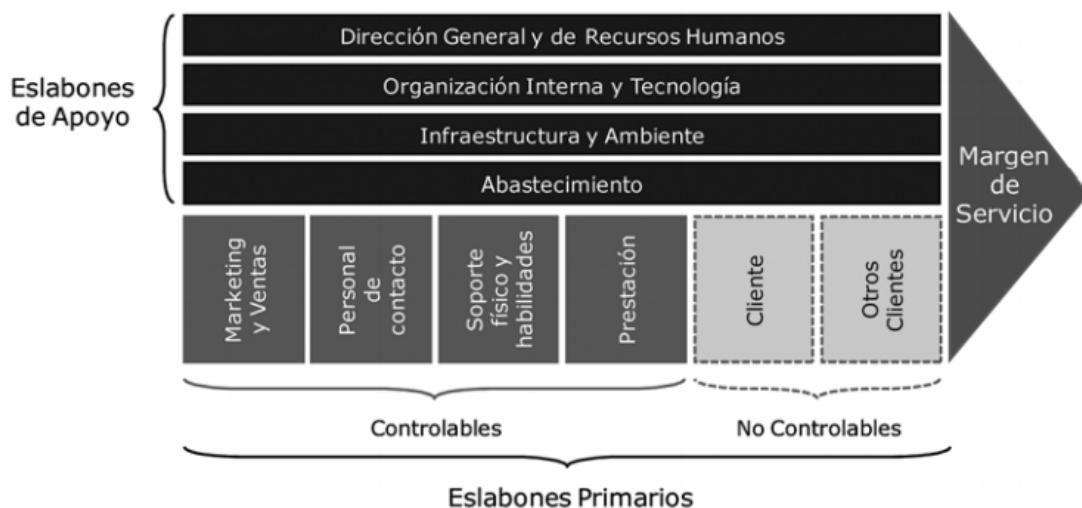


Fuente: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

La cadena de valor de Porter está únicamente pensada para el sector industrial en el que se producen y comercializan productos. Para analizar el proceso de prestación de servicios de Instituto Odontológico Dr. Larrosa, será necesario que la cadena de valor esté pensada para el sector servicios.

Esta cadena de valor fue diseñada por Pierre Eiglier y Eric Langeard en la obra "Servucción" de 1987.

Imagen 3.3.2: Cadena de valor de Pierre Eiglier y Eric Langeard



Fuente: <http://www.raulpulidopinero.es/2016/04/cadena-valor-servicios.html>

Como se puede observar, las diferencias se concentran en las actividades primarias que quedan completamente reorganizadas. Aparecen dos nuevas divisiones que separan aspectos controlables y no controlables dentro de la cadena. Por su parte las actividades de apoyo quedan mínimamente modificadas.

A continuación, teniendo en cuenta la cadena de valor orientada a los servicios y todas

las partes que la componen, analizare tanto aquellos aspectos en los que Instituto Odontológico Dr. Larrosa deba mejorar, como aquellos factores diferenciadores que deba mantener o potenciar. Esto ha sido el punto de partida para la elaboración de los objetivos en la perspectiva de procesos internos.

3.3.1.1 Eslabones de apoyo

Componen la estructura de la empresa y son fundamentales para llevar acabo las actividades primarias. Como podemos observar en la ilustración 3.3.2 la dirección general y de recursos humanos, la organización interna y la tecnología, la infraestructura y el ambiente y el abastecimiento, son las actividades de apoyo que componen la cadena de valor.

- Dirección general y de recursos humanos: recordemos que la empresa solo tenía un director general que llevaba a cabo todas las labores administrativas. Al ser una empresa pequeña puede que sea suficiente, aun así, como ya mencione anteriormente, sería bueno para la empresa llevar a cabo un control de los costes más detallado. Elaboración de presupuestos, análisis coste- volumen- beneficio o realizar previsiones, serian algunas de las opciones para llevar a cabo una **gestión estratégica de costes**. Debido a la estructura u organigrama de la empresa esta tarea recaería directamente en la dirección general.
- Organización interna y tecnología: dentro de este eslabón, la parte a tener en cuenta por la empresa seria la tecnología. La **continua innovación** con el objetivo de ofrecer el mejor servicio posible, es uno de los aspectos diferenciadores de la empresa. Complementando a la innovación se puede incluir la **optimización del sistema CRM** que actualmente utiliza la empresa. De esta forma la empresa obtendrá avisos periódicos sobre los clientes que pueden necesitar una revisión o para llevar a cabo un seguimiento después de una intervención más compleja.

3.3.1.2 Eslabones primarios controlables

Lo componen todas aquellas actividades sobre las cuales la empresa puede ejercer un control. Aquellos en los que instituto Odontológico Dr. Larrosa podría sacar mayor partido actualmente serian:

- Marketing y ventas: el sector está recuperándose poco a poco y el número de posibles clientes va en aumento. Actualmente la empresa no lleva a cabo ninguna estrategia de marketing, por lo tanto, dedicar una parte de los recursos a la **elaboración de planes de marketing y comunicación** sería buena opción para atraer a nuevos clientes.
- Prestación: lo componen los servicios que ofrece la empresa y la adaptación de los mismos ante las necesidades del cliente. Con el objetivo de aumentar el valor, la empresa cuenta con una **amplia variedad de servicios**, así como de un trato más **personalizado** si el cliente lo requiriese. Es importante recordar que la confianza del cliente es muy fácil de perder en este sector y que a la mínima el cliente puede sentirse engañado, por lo tanto una **inmediata respuesta** ante cualquier tipo de problema sería algo que añadiría mucho valor a la empresa.

3.3.1.3 Eslabones primarios no controlables

Aunque la empresa no pueda ejercer control sobre esta parte de la cadena de valor, es necesario tenerla en cuenta. Saber que queremos conseguir, será esencial para establecer unos objetivos en las partes de la cadena de valor que si controlamos. Por lo tanto la empresa buscará **maximizar la calidad del servicio** con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

3.3.2 Indicadores de procesos internos

Unas vez estudiada y analizada la cadena de valor de la empresa, hay que determinar una serie de objetivos como en el resto de perspectivas. En este caso serán objetivos de procesos internos, que tienen que apoyar a los que se han diseñado en las perspectivas de clientes y financiera.

Según lo estudiado en el apartado anterior y a modo de resumen los objetivos serían los que muestro a continuación en esta tabla.

Tabla 3.3.1 Indicadores perspectiva procesos internos.

Objetivo	Indicadores	Metas
Gestión estratégica de costes	Número de previsiones de costes anuales	2
Esfuerzo en innovación continua	Innovaciones adquiridas anualmente	1
Elaboración de planes de marketing y comunicación	Número de campañas publicitarias anuales	2
	Número de ofertas anuales	4
Amplia oferta de servicios	Porcentaje de clientes desatendidos	>5%
Servicios personalizados	Porcentaje de personas que requieran atención especial	100%
Maximizar calidad del servicio	Controles de calidad trimestrales	2
Rápida respuesta ante contratiempos	Tiempo de espera medio por cliente	1 día
Optimización CRM	Porcentaje de clientes controlados por el sistema	100%

Fuente: elaboración propia

3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se sitúa en la base del mapa estratégico y son sus objetivos causa, los que dan soporte al resto de los objetivos de las diferentes

perspectivas explicadas anteriormente. Por este motivo, es considerada la perspectiva clave por excelencia. La mayoría de los modelos de gestión integral, consideran los recursos humanos como un elemento fundamental en la elaboración de los cuadros de mando integrales.

La cultura organizativa, las alianzas estratégicas, la tecnología y las competencias de la empresa son los 4 aspectos clave que componen esta perspectiva. A su vez, estas se desglosan en una serie de actividades o estrategias que utilizare de punto de partida para la elaboración de los objetivos.

El análisis previo, junto con las entrevistas al personal de la empresa, han sido fundamentales para diseñar los objetivos de esta perspectiva. He decidido agruparlos en tres bloques. El primero de ellos será el de recursos humanos, en el cual irán todos los objetivos que debe implantar la empresa relacionados con el personal. Por otro lado estará el factor tecnología, el cual ya he mencionado anteriormente y que es de vital importancia ya que está relacionado directamente con la calidad. Por último, un apartado de relaciones, centrado en los proveedores, para impulsar la gestión de costes mencionada en el apartado de procesos internos.

3.4.1 Recursos Humanos

A lo largo del proyecto, he mencionado en varias ocasiones la importancia del cliente y de su satisfacción para la empresa. Para lograr esto, es necesario contar con un equipo de profesionales satisfecho, sin esta condición sería bastante probable que el cliente no quedara conforme con el trato recibido.

En este apartado me centrare en el personal de Instituto Odontológico Dr. Larrosa y en la importancia que tiene para que todo vaya de la mejor manera posible.

En primer lugar, la **formación continua** debe ser uno de los objetivos más importantes a mantener, como dije en el apartado de personal, este está altamente cualificado gracias a la realización de cursos y la asistencia a congresos y ferias. Esto permite obtener una innovación constante, es decir que los trabajadores aprendan las nuevas técnicas y aprendan a usar los instrumentales más modernos. Recordemos que es uno de los aspectos diferenciadores de la empresa y en los que centra gran parte de sus esfuerzos.

Por otro lado he observado que la empresa no lleva cabo ninguna política de **satisfacción del personal**, esto no quiere decir que cuente con una plantilla insatisfecha, pero estaría bien plantear algún objetivo con este fin. Esto afectara a que la plantilla este más **motivada** y aumente su productividad. Ambos objetivos contribuirán a la **retención de los trabajadores** por parte de la empresa, esto es importante ya que con el tiempo se puede crear un vínculo con el cliente y este acabe confiando más en la empresa. Si los clientes se encuentran con distinto personal cada vez que acuden a las clínicas, la sensación que perciban será totalmente distinta.

Tabla 3.4.1 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. RRHH

Objetivo	Indicadores	Metas
Satisfacción del personal	Encuesta de satisfacción	7/10
Formación continua	Cursos o conferencias anuales por empleado	3-4
Retención de trabajadores	% Rotación personal	>5%
Motivación	Nivel de satisfacción global	8/10

Fuente: elaboración propia

3.4.2 Tecnología

La tecnología constituye una parte fundamental dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En el caso de Instituto Odontológico Dr. Larrosa lo enfocare desde dos puntos de vista. Por un lado tenemos la tecnología relacionada con la maquinaria y materiales necesarios para la actividad empresarial y por otro están los elementos más comunes a todas las empresas como controles de calidad o programas CRM.

En primer lugar, la tecnología juega un papel diferenciador dentro del sector, todo aquello que haga las intervenciones más fáciles y menos dolorosas supondrá la percepción de un valor añadido de cara al cliente. Por lo tanto, el **alineamiento de la tecnología con la creación de valor** debe ser uno de los objetivos principales de la empresa. Esto otorga un aspecto diferenciador muy alto, supone grandes inversiones que quizás clínicas de menor tamaño no puedan asumir.

Por otro lado la **página web**, los **controles de calidad** y la **gestión de redes sociales** componen otra parte tecnológica de la empresa. También son importantes de cara a sustentar los procesos internos, una buena gestión y relación con los clientes acompañado de controles periódicos de calidad, potenciará mucho los factores diferenciadores. Por otro lado, tenemos la página web y las redes sociales, elementos importante para cualquier empresa ya que en este caso es la carta de presentación para los clientes que están mirando donde depositar su confianza para su salud buco-dental.

Tabla 3.4.2 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Tecnología

Objetivo	Indicadores	Metas
Desarrollar la página web	Incremento de vistas mensuales	3%
Controles de calidad	Controles de calidad trimestrales	2
Gestión de redes sociales	Numero de comentarios positivos mensuales	15
Alineamiento de la tecnología con la creación de valor	Número de incorporaciones tecnológicas anuales	1-2

Fuente: elaboración propia

3.4.3 Relaciones

Las buenas relaciones en el mundo empresarial pueden llegar a aportar grandes ventajas a las empresas. En el caso de Instituto Odontológico Dr. Larrosa, las relaciones que podrían llegar a ser más fructíferas serían con los proveedores de material y con las aseguradoras de seguros de salud.

El establecer **alianzas estratégicas con proveedores**, junto con relaciones a largo plazo, sería el objetivo inicial para llegar a la reducción de costes que plantee en la respectiva financiera. Como ya he mencionado el material dental es bastante caro, por lo que una disminución porcentual, por mínima que sea, permitiría a la empresa trabajar con márgenes más amplios.

Por otro lado, el 60% de los clientes de la empresa vienen de parte de **las aseguradoras, mejorar la relación** con estas, permitiría obtener ventajas como ser la primera opción recomendada en algunas de ellas. Resultado que supondría un aumento de clientes para la empresa.

Tabla 3.4.3 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Relaciones

Objetivo	Indicadores	Metas
Alianzas estratégicas con proveedores	% de proveedores con los que tenemos relación a largo plazo	80%
Mejorar relación con aseguradoras	Numero de aseguradoras en las que somos la primera opción recomendada	2-3

Fuente: elaboración propia

3.5 RESUMEN PERSPECTIVAS

A continuación, muestro un cuadro resumen en el que aparecen todos los objetivos que componen el mapa estratégico que he desarrollado en los apartados anteriores. Están acompañados de sus correspondientes indicadores así como de la meta establecida a alcanzar en el momento de la medición.

Tabla 3.5.1 Objetivos, indicadores y metas

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumento del volumen de facturación	% Crecimiento del volumen de facturación	10%
		% Ingresos provenientes de nuevos clientes	15%
	Reducción de costes	% Disminución de costes variables	10%
		% Costes previstos	40%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Captación nuevos clientes	Nº nuevo clientes/ Clientes totales	5%
	Fortalecer imagen	Número de nuevos clientes que vienen tras publicar un anuncio en revistas especializadas	50
	Fidelización	% de clientes que vuelven a solicitar asistencia	90%
	Satisfacción	Número de clientes satisfechos	Todos
		Número de quejas recibidas	Ninguna
		Encuestas de satisfacción	9/10
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Gestión estratégica de costes	Número de previsiones de costes anuales	2
	Esfuerzo en innovación continua	Innovaciones adquiridas anualmente	1
	Elaboración de planes de marketing y comunicación	Número de campañas publicitarias anuales	2
		Número de ofertas anuales	4
	Amplia oferta de servicios	Porcentaje de clientes desatendidos	>5%
	Servicios personalizados	Porcentaje de personas que requieran atención especial	100%
	Maximizar calidad del servicio	Controles de calidad trimestrales	2
	Rápida respuesta ante contratiempos	Tiempo de espera medio por cliente	1 día
	Optimización CRM	Porcentaje de clientes controlados por el sistema	100%

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción del personal	Encuesta de satisfacción	7/10
	Formación continua	Cursos o conferencias anuales por empleado	3-4
	Retención de trabajadores	% Rotación personal	>5%
	Motivación	Nivel de satisfacción global	8/10
	Desarrollar la página web	Incremento de vistas mensuales	3%
	Controles de calidad	Controles de calidad trimestrales	2
	Gestión de redes sociales	Numero de comentarios positivos mensuales	15
	Alineamiento de la tecnología con la creación de valor	Número de incorporaciones tecnológicas anuales	1-2
	Alianzas estratégicas con proveedores	% de proveedores con los que tenemos relación a largo plazo	80%
	Mejorar relación con aseguradoras	Numero de aseguradoras para las que somos la primera opción	2-3

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

En este último apartado del trabajo, trataré de hacer un pequeño resumen de lo que ha sido mi análisis sobre Instituto Odontológico Dr. Larrosa, aportando mi opinión personal sobre la empresa, su forma de trabajar y sobre cómo debería aprovechar las oportunidades futuras que le puedan surgir.

Recordemos que se trata de una pequeña empresa con únicamente dos clínicas en Zaragoza. Esta se encuentra dentro de un mercado altamente competitivo y con diferentes competidores. Como ya he mencionado anteriormente, existen grandes empresas cuyo objetivo es generar volumen de clientes, ofreciendo precios muy competitivos. Por otro lado, teníamos las pequeñas clínicas creadas por emprendedores en su mayoría graduados en Odontología.

Desde el primer momento me quedo claro que la empresa tenía muy definida su estrategia general. La calidad y el trato cercano con el cliente son las dos apuestas principales de Instituto Odontológico Dr. Larrosa. Sobre esta idea comencé a investigar y analizar tanto a la empresa como a su entorno competitivo.

La entrevista que realicé me fue de gran ayuda para todo lo relacionado con la misión, visión y valores de la empresa. Aunque no los tuvieran muy definidos, sí que existe una forma de trabajar asumida por todos los empleados, así que en este apartado únicamente dote a la empresa de estos conceptos. Bajo mi punto de vista, son los que más se ajustan a la situación actual de la empresa y a la forma en la que desarrollan su actividad. Con la información obtenida en la entrevista también realice el análisis interno del DAFO. En este apartado las debilidades superaban a las fortalezas, aunque quiero aclarar que no son situaciones críticas, es decir, que se pueden solventar fácilmente o directamente no ser consideradas, como por ejemplo la de expandir la empresa. Al final todo depende de las decisiones que se quieran tomar y de los objetivos que se quieran seguir del mapa estratégico.

La parte relacionada con el análisis externo sí que fue más complicada de llevar a cabo, quizás hubiera sido bueno tener información de algún estudio de mercado, pero la poca información y el hecho de que el estudio hubiera tenido que ser solo de Zaragoza, han hecho que esta parte del análisis fuera más difícil. Finalmente me centre en noticias de carácter económico y social. De esta forma pude descubrir cómo ha ido cambiando la situación del mercado y cómo percibe la sociedad los servicios prestados por estas empresas. Gracias a esto deduje tanto amenazas como oportunidades, en mi opinión bastante acertadas y que la empresa debería contemplar concienzudamente.

Finalmente, como consecuencia del DAFO está el análisis CAME, aquí comencé a establecer las primeras estrategias a llevar a cabo por parte de la empresa y que posteriormente la mayoría de ellas, por no decir todas, forman parte del mapa estratégico. A este apartado le dedique especial dedicación ya que iba a ser el punto de partida de la parte central del trabajo.

Una vez finalizado el análisis comencé a desarrollar el mapa estratégico de Instituto Odontológico Dr. Larrosa. Separado con sus cuatro perspectivas y creando los objetivos derivados de las estrategias establecidas en el análisis CAME.

La creación del mapa estratégico he tratado que sea lo más estructurada posible, es decir, he agrupado tanto por líneas estratégicas, como por perspectivas. Tome la decisión de establecer el crecimiento del negocio y la rentabilidad, como las dos líneas estratégicas a tener en cuenta para la formulación de objetivos. A partir de ahí, queda en manos de la empresa decidir hasta qué punto quieren o es posible implicarse con estas estrategias. Dentro de cada perspectiva también he tratado que los objetivos relacionados estén próximos entre sí, llegando incluso a agruparlos como en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De esta forma, se obtiene la **maximización de la calidad del servicio** como piedra angular del mapa estratégico de la empresa. Este objetivo está relacionado con todas las partes del análisis realizado previamente y debería ser de interés primordial para la empresa, junto con el resto de objetivos que lo apoyen. Es decir si dos objetivos entran en conflicto, la calidad del servicio tiene que tratarse como prioritario.

Tras la creación del mapa estratégico desglose su explicación a través de las diferentes perspectivas. La medición de los objetivos es fundamental para saber si se están aplicando con éxito, para ello les otorgué unos indicadores acompañados de unas metas.

Para concluir diré que Instituto Odontológico Dr. Larrosa tiene un plan muy definido de cómo actuar. El objetivo final del trabajo ha sido plasmar aquellas acciones que podrían optimizarse o llevar a cabo para tratar de mejorar la situación. Espero que mi aportación con este estudio les ayude a seguir creciendo y mejorando en un futuro. Pienso que el mapa diseñado se ajusta bastante bien a las posibilidades de la empresa y que no tendrán muchas complicaciones para aplicarlo en su totalidad.

5. BIBLIOGRAFIA

Alonso G. ``Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor '' Disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf> [28 Mayo 2018].

Barrios, Lucas. Origen del Balanced Scorecard, del Control Financiero al Control Estratégico. Disponible en: [https://www.iedge.eu/lucas-barrios-origen-del-balanced-scorecard-del-control-financiero-al-control-estrategico.>](https://www.iedge.eu/lucas-barrios-origen-del-balanced-scorecard-del-control-financiero-al-control-estrategico.) [3 Mayo 2018]

``Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber'' 22 Mayo 2017. Disponible en: <<https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>>. [5 Mayo 2018]

Economía Digital 9 Mayo 2017 Disponible en: <https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/la-mayor-clinica-dental-low-cost-se-prepara-para-una-ola-de-demandas_405843_102.html>. [15 Mayo 2018]

El Medico Interactivo. ``El gasto en seguros de salud ha crecido en un 4,8%'' 10 Abril 2018. Disponible en: <<http://elmedicointeractivo.com/el-gasto-en-seguros-de-salud-ha-crecido-en-un-48/>>. [19 Mayo 2018]

Instituto Odontológico Doctor Larrosa. Disponible en: <<http://www.larrosadental.es>> [28 Mayo 2018]

Jimeno J. ``Análisis CAME''. Disponible en: <<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>>

Julio Cesar Zamora Muñiz, Arturo Eguía Álvarez (2015): “Modelo de Gestión Empresarial Balanced Scorecard”, Revista TECTZAPIC, n. 1 (enero-marzo 2015). Disponible en: <<http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/balanced-scorecard.html>> [5 Mayo 2018]

Lasanta, Ines. Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard”. Disponible en: <<https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>> [3 Mayo 2018]

López Viñegla, Alfonso. ``Balanced Scorecard'' 13 junio 2011. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=YtsTQHDVFVU>> [3 Mayo 2018]

López Viñegla, Alfonso. Disponible en: <<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>>

López Viñegla, Alfonso. 30 Julio 2017. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/> [10 Mayo 2018]

López Viñegla, Alfonso. Disponible en: <<http://www.cuadrodemando.unizar.es/>> [26 Mayo 2018]

López Viñegla, Alfonso. Disponible en: <<https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/310.htm>>. [26 Mayo 2018]

Melendo A. `` La crisis del sector dental'' Heraldo de Aragón. Disponible en:
<https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/salud/2015/04/03/la_crisis_del_sector_de_natal_349035_1381024.html>. [15 Mayo 2018]

Riquelme M. ``La cadena de valor de Michael Porter'' Disponible en: <<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/n> > [28 Mayo 2018].

Anexos

Anexo 1

ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?