



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Aplicación del BSC para Clínica Najarro

Autor

David Nivela González

Director

Dr. D. Alfonso López Viñegla

# **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

## **Aplicación del BSC para Clínica Najarro**

*Balanced Scorecard: Application of BSC for Najarro Clinic*

*Autor / Writer*

**David Nivela González**

*Director / Director*

**Dr. D. Alfonso López Viñegla**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen del proyecto:** El propósito del presente trabajo es analizar una empresa a través del diseño de la herramienta de gestión llamada “Cuadro de Mando Integral” o “Balanced Scorecard”. Este modelo facilita la toma de decisiones ofreciendo una visión clara y global de la empresa, estableciendo vínculos entre el modelo tradicional de indicadores financieros junto con los activos intangibles de la misma. De esta forma, se va a diseñar el CMI de una Clínica de Fisioterapia “Clínica Najarro” con el fin de definir y seleccionar los factores estratégicos más apropiados y transformarlos en una serie de objetivos enmarcados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La efectiva realización de estos objetivos ayudará a hacer frente a los

posibles problemas del día a día de la clínica, requerirá de la alineación de estas áreas y se traducirá en el éxito de crecimiento y productividad de la organización.

**Abstract:** *The aim of this project is to analyze a company through the design of the management tool called "Balanced Scorecard". This model facilitates decision-making related to a clear and global vision of the company, establishing links between the traditional model of financial indicators along with its intangible assets. In this way, the CMI of a "Clínica Najarro" Physiotherapy Clinic will be designed in order to define and select the most selected strategic factors and transform them into some objectives framed in four perspectives: financial, clients, internal processes and Learning and development. The effective realization of these objectives will help to deal with the possible day-to-day problems of the clinic, will require the alignment of these areas and will result in the success of the growth and productivity of the organization.*

**Palabras clave / Keywords:** Cuadro de mando integral, análisis estratégico, DAFO, CAME, valor añadido, misión, visión, valores, financiera, clientes, procesos, aprendizaje, crecimiento, mapa estratégico / *Balanced scorecard, strategic analysis, SWOT analysis, CAME analysis, value added, mission, vision, values, finance, customer, processes, learning, development, strategic map.*

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....  | 5         |
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | 5         |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....   | 5         |
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1. OBJETIVO Y MOTIVACIÓN DEL TRABAJO .....                              | 6         |
| 1.2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: METODOLOGÍA.....                        | 7         |
| <b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA NAJARRO .....</b>                | <b>10</b> |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA CLÍNICA .....                                      | 10        |
| 2.1.1. EQUIPO .....   | 12        |
| 2.1.2. CLIENTES .....   | 14        |
| 2.1.3. TÉCNICA Y TRATAMIENTO.....   | 16        |
| 2.1.4. INSTALACIONES .....  | 17        |
| 2.2. ANÁLISIS DAFO .....  | 18        |
| 2.2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....  | 19        |
| 2.2.2. ANÁLISIS INTERNO.....  | 22        |
| 2.3. ANÁLISIS CAME .....  | 25        |
| 2.3.1. CORREGIR LAS DEBILIDADES: ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN.....        | 25        |
| 2.3.2. AFRONTAR LAS AMENAZAS: ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....           | 26        |
| 2.3.3. MANTENER LAS FORTALEZAS: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....               | 27        |
| 2.3.4. EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES: ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....   | 28        |
| 2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....  | 29        |
| <b>3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA CLÍNICA NAJARRO .....</b> | <b>31</b> |
| 3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA .....   | 31        |
| 3.1.1. Crecimiento y diversificación de ingresos.....                     | 32        |
| 3.1.2. Reducción de costes y mejora de la productividad .....             | 33        |
| 3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....   | 34        |
| 3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....                               | 37        |
| 3.3.1. Eslabones Primarios Controlables.....                              | 38        |
| 3.3.2. Eslabones de Apoyo .....   | 39        |
| 3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....                       | 40        |
| 3.4.1. Capital Humano y clima laboral .....                               | 41        |
| 3.4.2. Tecnología y sistema organizativo.....                             | 43        |
| 3.4.3. Relaciones y alianzas .....  | 44        |
| 3.5. MAPA ESTRATÉGICO.....  | 46        |
| <b>4. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                   | <b>49</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>51</b> |
| ANEXO I: CUESTIONARIO DIRECTOR CLÍNICA NAJARRO .....                      | 51        |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1: Estructura estratégica del CMI.....            | 9  |
| Ilustración 2: Esquema organizativo del proyecto.....         | 9  |
| Ilustración 3: Fachada de la Clínica Adrián Najarro.....      | 11 |
| Ilustración 4: Organigrama de la Clínica.....                 | 13 |
| Ilustración 5: Sala de espera de la Clínica.....              | 17 |
| Ilustración 6: Salas de atención de la Clínica.....           | 18 |
| Ilustración 7: Sala de actividades físicas de la Clínica..... | 16 |
| Ilustración 8: Misión, visión y valores Clínica Najarro.....  | 30 |
| Ilustración 9: Cadena de Valor servicios PORTER.....          | 37 |
| Ilustración 10: Contacto y formulario Clínica Najarro.....    | 44 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Análisis DAFO de la Clínica Najarro.....  | 24 |
| Tabla 2: Análisis CAME de la Clínica Najarro.....  | 28 |
| Tabla 3: Objetivo e indicadores perspectiva financiera, incremento de volumen.....         | 32 |
| Tabla 4: Objetivo e indicadores perspectiva financiera, reducción de costes.....           | 33 |
| Tabla 5: Objetivo e indicadores perspectiva clientes.....                                  | 36 |
| Tabla 6: Objetivo e indicadores perspectiva procesos internos.....                         | 40 |
| Tabla 7: Objetivo e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, capital humano..... | 42 |
| Tabla 8: Objetivo e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, tecnología.....     | 44 |
| Tabla 9: Objetivo e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, alianzas.....       | 45 |
| Tabla 10: Objetivo e indicadores mapa estratégico Clínica.....                             | 46 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Distribución de clientes de la Clínica.....              | 15 |
| Gráfico 2: Envejecimiento población Zaragoza y barrio Delicias..... | 21 |

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. OBJETIVO Y MOTIVACIÓN DEL TRABAJO**

La actual era de la información y concretamente en el entorno en el que compiten las organizaciones, hace que cada vez sea más complejo diferenciarse y lograr el éxito competitivo. Las empresas tienen que estar constantemente innovando y mejorando sus productos o servicios, invirtiendo en activos intelectuales y llevando a cabo una buena gestión estratégica, sin embargo con frecuencia tienden a prestar más atención a los resultados que obtienen, que a observar los inductores es decir, las acciones que han permitido obtenerlos. Esta interpretación de los resultados no sirve de mucho cuando tienen que hacer frente a un entorno cambiante, por lo que es necesario que cada empresa sea capaz de definir y comprender con exactitud sus objetivos y estrategia, de la misma forma que determinar las herramientas y metodología que van a utilizar para alcanzar esos objetivos.

Autores como Epstein y Manzoni, 1998, y Chenhall 1997, cuestionaban la posibilidad de las empresas de definir claramente su estrategia así como implementarla, o de desarrollar programas de gestión de la calidad total, ya que se veían limitadas por las carencias del tradicional modelo de contabilidad financiera, ausente de herramientas de medición apropiadas.

De esta forma, el presente trabajo pretende llevar a cabo un Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, concepto desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en 1992, con el fin de proporcionar un sistema de gestión y medición estratégica que transforme la misión y estrategia de una empresa, en concreto de una Clínica de fisioterapia, en una serie de medidas de actuación de utilidad para navegar hacia el éxito competitivo futuro, a través de la creación de valor.

De esta manera, las organizaciones pueden tener constancia de sus resultados financieros y de sus bienes intangibles necesarios para el futuro crecimiento, de forma simultánea.

Como establecen Kaplan y Norton, las mediciones son importantes porque “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”, y el CMI utiliza las mediciones para informar a los trabajadores sobre los causantes del éxito actual y futuro.

La toma de decisiones resulta más sencilla y certera, para aquellas empresas que saben establecer y comunicar su estrategia corporativa, alineando los recursos y las personas en la dirección determinada para realizar esta tarea, y esta es una de las principales ventajas del cuadro de mando integral, la capacidad para definir los objetivos y metas, y la evaluación completa de la Clínica que proporcionará.

Gracias al CMI se desarrollará un plan estratégico que mantenga y mejore los resultados presentes y futuros, coordinando cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera) desde las cuales se observa y recopila la información que posteriormente será expuesta a medición, para realizar una gestión eficiente acorde con los planes de acción previamente fijados.

El primer paso para llevar a cabo la metodología del CMI será realizar un mapa estratégico bajo las relaciones causa y efecto, en base a la misión y a la visión de la clínica, lo que es hoy y lo que quiere llegar a ser, ya que el CMI está orientado a la acción y reacción más que a la planificación a largo plazo. Mediante la representación gráfica del mapa se puede visualizar de forma clara y rápida información sobre la empresa, los cambios que se producen, aprender de ellos y realizar análisis y buscar soluciones ante imprevistos en un menor tiempo, por lo que es motivo de discusión y reflexión.

## **1.2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: METODOLOGÍA**

El término Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, fue creado, como se ha nombrado anteriormente, por Kaplan y Norton, dos profesores de la Universidad de Harvard, en 1992, y desde su definición ha experimentado una evolución constante (en 1996 se realiza un análisis profundo de esta técnica, con la publicación del libro “Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard” Traduciendo la estrategia en acción. El Cuadro de Mando Integral).

El CMI nació como una herramienta de medida de la gestión para evaluar de manera integral la organización, basándose en el valor económico; actualmente se plantea como un sistema de medición estratégico que permite a las empresas crear valor. Según Kaplan y Norton: “El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Enfatiza en la conversión de la visión y estrategia de la empresa, en objetivos e indicadores estratégicos.”

A través del cuadro de mando integral se definirá la visión y estrategias que crearán valor añadido a la clínica, y se transformarán en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas, para definir los planes de acción a llevar a cabo que permitan lograr dichos objetivos.

Para comenzar el proceso de creación, se realiza un análisis de la situación actual de la clínica, dónde se encuentra y hacia dónde se dirige, es decir la misión y visión corporativa. El siguiente paso será la definición de la estrategia y traducción en objetivos estratégicos concretos, este paso corresponde a la manera en que la empresa avanza hacia la visión. Para poder monitorizar el desarrollo y evaluar los resultados obtenidos, resulta determinante explicitar los indicadores.

El CMI proporciona las bases para conseguir el compromiso entre todo el equipo de una organización ya que anima a dialogar acerca de formulación de objetivos y puesta en práctica de la estrategia. La realización de la planificación y gestión de objetivos ofrece a la organización la posibilidad de cuantificar los resultados a largo plazo deseados, proporcionar los recursos que necesitan para obtener esos resultados y establecer metas a corto plazo para los indicadores del CMI, además permite comparar los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales.

Por último, una de las claves por las que triunfa esta herramienta es por la posibilidad que ofrece a la empresa de recibir feedback acerca de si la estrategia es viable y exitosa, y dado que se han establecido unas metas a corto plazo de los indicadores, comprobar si se están logrando los resultados en cada perspectiva. Además permite realizar cambios fundamentales en la estrategia basados en el aprendizaje.



La siguiente imagen resumiría el procedimiento del CMI como estructura estratégica para la acción:

**Ilustración 1: Estructura estratégica del CMI**



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de este trabajo se va a tratar de definir la situación actual de una Clínica de Fisioterapia, se va a realizar un análisis del entorno competitivo, determinando las amenazas y oportunidades, se van a enumerar sus objetivos principales y el plan de acción a seguir.

El procedimiento se puede dividir en tres grandes áreas y se ve esquematizado de la siguiente forma:

**Ilustración 2: Esquema organizativo del proyecto**



Fuente: Elaboración propia

Para poder desarrollar este esquema, se obtendrá la información necesaria de la Clínica que ayude a realizar, en primer lugar un **Análisis Estratégico** que engloba: el análisis **DAFO** para estudiar y evaluar cuestiones externas que la gestión directa no puede controlar y para obtener un análisis interno de la clínica. De la mano de este análisis viene el **CAME** que ayuda a determinar qué hay que hacer con los recursos y capacidades de la empresa, qué estrategia seguir para tomar las decisiones correctas; y por último la **misión, visión y valores** para comprender el sentido del ejercicio de la clínica, cómo pretende conseguir sus objetivos y qué le diferencia de otras empresas.

Una vez se tenga esta información, se procede con la **Formulación de la Estrategia** a nivel funcional y corporativo, definiendo objetivos coherentes, alcanzables y medibles. Estos objetivos deben interrelacionarse mediante relaciones de causa-efecto y son medidos y valorados por los indicadores.

En cuanto a la **Implantación Estratégica**, poner en marcha la estrategia seleccionada, se divide en la realización del **mapa estratégico**, llevarlo a la práctica y por último someterlo a control y revisión para evitar posibles desviaciones en el plan de acción y verificar los resultados obtenidos y los objetivos previamente planteados.

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA NAJARRO**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA CLÍNICA**

La Clínica de Fisioterapia y Osteopatía Najarro es fundada en el año 2013, con el fin de hacer accesible la atención sanitaria de calidad en el ámbito de la fisioterapia y la osteopatía, al mayor número de personas y con los últimos avances tecnológicos y técnicos en Zaragoza.

Adrián Najarro, graduado en Fisioterapia, socio fundador y director de la clínica, realizó un estudio de mercado y vio la oportunidad de implantar su propia filosofía de trabajo a través de una clínica que supiera la necesidad en un barrio, del servicio de fisioterapia con unos valores diferenciadores y exclusivos.

Las conclusiones fueron la atractiva localización en el barrio Delicias en una calle comercial muy transitada, asequible, con buena comunicación de transporte público, una media de edad de los vecinos óptima y sin competencia fuerte lo que proporcionaba buena expectativas para la oferta y el auge del negocio.

### **Ilustración 3: Fachada de la Clínica Adrián Najarro**



Fuente: [www.clinicanajarro.es](http://www.clinicanajarro.es)

La Clínica de Fisioterapia y Osteopatía es de tipología privada y ofrece una gran variedad de servicios de consulta y de actividad física, a parte de los dos principales que se especificarán en adelante. Está compuesta por un equipo de profesionales, multidisciplinar cuyo objetivo principal es la sinergia, remar todos en la misma dirección para lograr resultados beneficiosos de salud y deporte, su lema es: “Reunirse es un comienzo, permanecer juntos, un progreso, y trabajar en equipo, el éxito”.

El centro cuenta con un equipo multidisciplinar especializado en técnicas, con constante formación para conseguir los mayores beneficios y actúa bajo dos pilares, el correcto diagnóstico de los pacientes con la última tecnología, y conseguir la total implicación de los mismos mediante charlas educativas.

Con el fin de elaborar el cuadro de mando integral para esta organización, se tratan en los siguientes sub-apartados, una serie de aspectos sobre la Clínica en profundización, de conocimiento necesario.

### **2.1.1. EQUIPO**

Partiendo de dos fisioterapeutas que constituían el equipo de la Clínica al inicio, durante los años han ido incrementado, ganando formación y experiencia, hasta llegar a ser el actual equipo con talento, motivación y perseverancia.

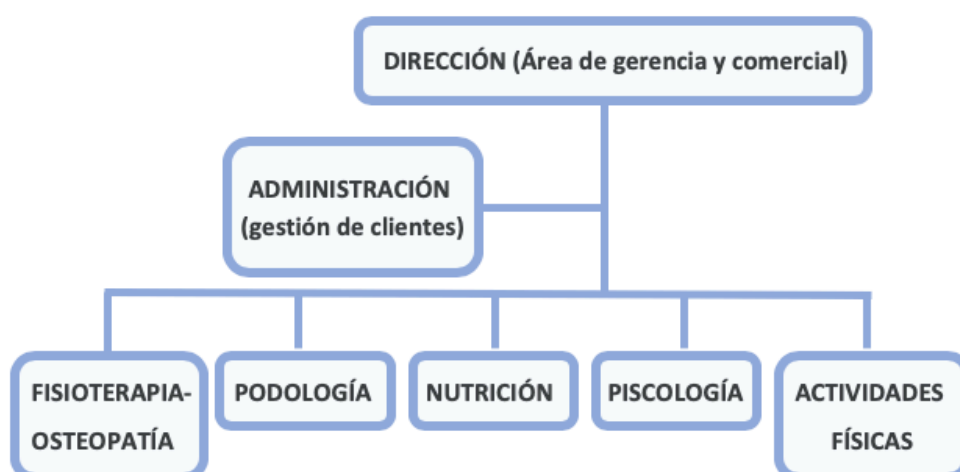
La Clínica está constituida por un equipo de especialistas en diversos ámbitos de la salud que dependen directamente del director y fisioterapeuta Adrián Najarro que asume las tareas de gestión de empresa, actividades comerciales y coordinación del equipo, del que forma parte.

El equipo, por tanto, cuenta con una persona de administración y una farmacéutica-nutricionista contratados a jornada completa con salario fijo, el resto de especialistas como son los cinco fisioterapeutas, un experto en podología, una psicóloga y dos profesoras de actividades físicas, son autónomos con un contrato de tipo mercantil remunerado en función del número de clientes que les visitan.

Pese a que los autónomos dependen profesionalmente de ellos mismos, dependen organizativamente de la clínica ya que todos están implicado en alcanzar los objetivos de la clínica, comparten sus valores y conocen la estrategia. Por tanto, la organización es departamental, el director de la clínica toma la decisión final en cuanto aspectos administrativos, contables y comerciales, pero cada departamento tiene autonomía de decisión en aspectos diagnósticos para con sus clientes.

El siguiente esquema muestra el organigrama de la empresa:

**Ilustración 4: Organigrama de la Clínica**



Fuente: Elaboración propia

Una vez conocido el personal de la clínica, conviene establecer la actividad diaria que reporta resultados. Según Kotler 2012 “el producto o servicio es el medio por el que satisfacemos las necesidades del consumidor”, y en el caso de la presente clínica, se ofertan una amplia selección de tratamientos y métodos, que se dividen en dos amplios servicios:

- **Fisioterapia y osteopatía:** constituye la principal actividad de la clínica y la que proporciona el mayor flujo de clientes. Cinco son los fisioterapeutas que atienden este servicio con gran implicación con sus pacientes, ofreciendo un servicio global que implica la prevención, el tratamiento y el seguimiento continuo, aproximadamente una sesión cada 15 días. Cada uno es especialista en diferentes disciplinas con el fin de obtener diferentes puntos de vista que enriquezcan el trabajo en equipo.
- **Terapias avanzadas:**
  - **Nutrición:** una farmacéutica nutricionista se encarga de hacer un estudio entre la relación de alimentos y salud de cada paciente y realizar dietas equilibradas personalizadas combinando con ejercicio físico. Además se proporciona un servicio de herbo-dietética que ofrece asesoría de productos y tratamientos naturales.

- **Podología:** un experto realiza una entrevista y exploración del paciente y se realiza un diagnóstico y diseña un tratamiento desde el punto de vista médico.
- **Psicología:** una psicóloga sanitaria, especialista en tratamientos de ansiedad, depresión y duelo, lleva a cabo la terapia con los pacientes.

Estos servicios se ofrecen bajo cita previa para mejorar la calidad del servicio al reservarse un horario exclusivo para cada paciente, además gracias al número de personas que conforman la plantilla, no se producen grandes listas de espera.

- **Actividades físicas:** una serie de actividades dirigidas y supervisadas por fisioterapeutas, nutricionistas y graduados en actividad física, con el fin de ayudar en la prevención de lesiones, reeducación post-lesión y corrección postural. La sinergia ejercicio+salud se consigue con actividades como Yoga, Pilates, Espalda Sana y Running.

### 2.1.2. CLIENTES

Al tratarse de una clínica que ofrece servicios de sanidad, los clientes con los que cuenta son los pacientes que asisten diariamente. Estos clientes pueden ser desde niños hasta ancianos, siendo los adultos entre 30 y 55 años los que abarcan mayor cuota de mercado.

Se va a describir los segmentos de mercados a los que se dirige, el target de la clínica basándose en datos proporcionados por la clínica consiste en:

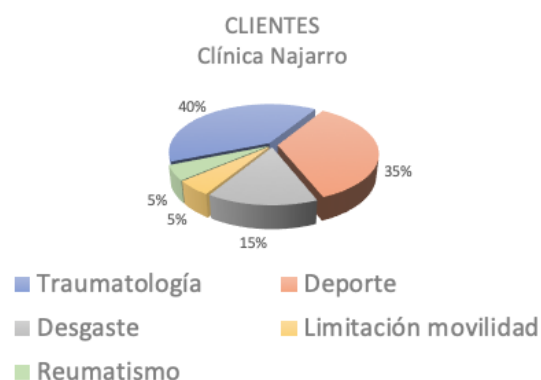
- **Personas con lesiones traumáticas:** constituyen el mayor porcentaje del total, siendo este un 40%, este tipo de clientes acude para que el fisioterapeuta restablezca la normalidad en las estructuras afectadas tales como lumbagos, cervicalgias, hernias discales, tendinitis, inestabilidad articular, tratamiento postquirúrgico...
- **Pacientes por patologías de desgaste:** un 15% de los pacientes acuden por una patología derivada del modo de vida que llevan. Trabajos repetitivos, sofá, coche... el sedentarismo provoca una debilitación en el cuerpo que se traduce en síntomas a los que prestar especial atención.

- **Problemas musculares por deporte:** estos pacientes absorben la otra gran parte de la cuota de mercado, siendo un 35%. El fisioterapeuta se encarga en primer lugar de la actuación preventiva para disminuir el riesgo de lesiones durante la actividad, y posteriormente aplicar protocolos de actuación terapéutica para la recuperación sobre estructuras músculo-esqueléticas, roturas musculares, contracturas, fisuras...
- **Personas con limitación de movilidad:** únicamente un 5% de los clientes corresponden a esta categoría, son pacientes crónicos que requieren rehabilitación sobre afectaciones neurológicas y de movilidad como hemiplejía, fibromialgia, Parkinson, esclerosis, ciáticas...
- **Personas con enfermedades reumáticas:** el 5% restante suponen pacientes con inflamaciones dolorosas en las partes musculares y fibrosas del cuerpo es decir, dolor y rigidez en articulaciones, procesos degenerativos, inflamaciones, recuperación de la marcha... El fisioterapeuta trata de reducir la sintomatología y recuperar la capacidad funcional para obtener calidad de vida.

Todos y cada uno de los clientes que disfrutan de estos servicios gozan de la individualización en la valoración, tratamiento y seguimiento que se da en cada sesión, además todos acuden mediante cita previa con su fisioterapeuta, podólogo, psicólogo y nutricionista ,y pagan un precio fijo por sesión que suele durar 1 hora. En cuanto a las actividades físicas, los clientes pagan mediante cuotas mensuales y disfrutan de clases grupales.

El siguiente gráfico muestra la distribución de los pacientes de la clínica:

**Gráfico 1: Distribución de clientes de la Clínica**



Fuente: Elaboración propia

### 2.1.3. TÉCNICA Y TRATAMIENTO

Uno de los objetivos de la clínica es ofrecer un servicio global a los pacientes que se divide en tres modalidades: prevención, tratamiento y seguimiento continuo

1. La **prevención** consiste en una valoración de cada caso en la consulta y la recomendación de ejercicios personalizados para realizar en casa en el día a día. Además se recomiendan ejercicios grupales que ofrecen en la clínica según el nivel que le corresponda a cada uno con el fin conseguir los objetivos que se marquen para el paciente tales como pilates, yoga, fisiogimnasia y/o entrenamiento personal.
2. En cuanto al **tratamiento**, consiste en la rehabilitación realizada en consulta para aquellos que requieran de una recuperación de lesiones o patologías, o para aquellos cuya condición física precise de correcciones. Se proporciona además orientación con ejercicios para realizar en casa y evitar que suceda de nuevo. Al inicio de la sesión, especialista y paciente conversan para definir un historial del paciente que incluya la valoración, el tratamiento de la patología, y la corrección mediante ejercicios.

La clínica Najarro cuenta con las más avanzadas técnicas de tratamiento y rehabilitación que se pondrán en práctica cuando requiera la sesión, tales como la Ecografía, EPI, Diatermia, Osteopatía, Terapia manual ortopédica, Punción seca, Fibrolisis diacutania y Vendaje funcional.

En caso de los clientes que presentan movilidad reducida que les imposibilite acudir a la clínica, los especialistas de la clínica se desplazan a la vivienda con el equipo que se requiera.

3. Por último, todos los clientes tienen acceso a contacto permanente con su experto hasta el momento que se cumplan sus objetivos, lo que facilita un **seguimiento continuo** del paciente, cercanía y confianza.



#### **2.1.4. INSTALACIONES**

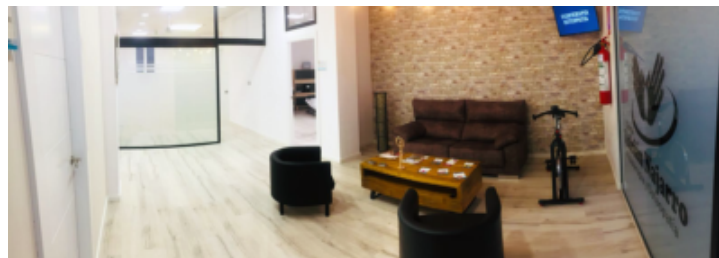
En el actual contexto global con acceso limitado a los recursos, llevar a cabo alianzas estratégicas entre organizaciones supone una forma práctica de crear valor de forma compartida. Este compromiso entre empresas es ideal cuando ambas comparten objetivos y tienen una visión común que les convierte en agentes más fuertes en el mercado.

Por tanto, la clínica de fisioterapia Adrián Najarro lleva a cabo una alianza estratégica con la herboristería Dietas Sport, compartiendo local así como gastos fijos y clientela.

La clínica tiene unas instalaciones recién reformadas que conforman cuatro despachos amplios para la consulta de los fisioterapeutas, con equipamiento moderno para ofrecer calidad en sus servicios y óptimo para cada especialidad así como calidez en el ambiente para los clientes.

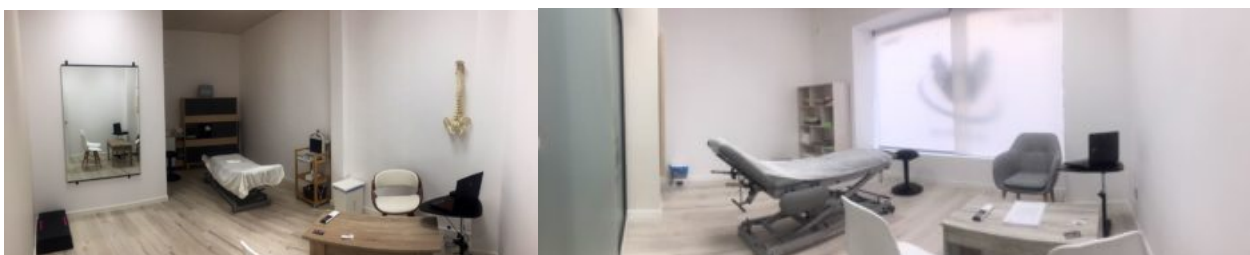
Además reservan una sala para realizar las actividades físicas como el yoga, pilates, entrenamiento personal y las mencionadas anteriormente, un despacho compartido para podología, psicología y nutrición, y una sala de espera con una bicicleta estática.

**Ilustración 5: Sala de espera de la Clínica**



Fuente: [www.clinicanajarro.es](http://www.clinicanajarro.es)

**Ilustración 6: Salas de atención de la Clínica**



Fuente: [www.clinicanajarro.es](http://www.clinicanajarro.es)

### Ilustración 7: Sala de actividades físicas de la Clínica



Fuente: [www.clinicanajarro.es](http://www.clinicanajarro.es)

## 2.2. ANÁLISIS DAFO

Una vez se ha presentado a la clínica objeto del CMI y se conocen los aspectos más clave de la misma, se comenzará con el primer paso del esquema previamente explicado, el análisis estratégico.

Elaborar previamente un **DAFO** sobre la clínica Najarro es muy útil para realizar el CMI porque se obtiene la información que permitirá trazar una estrategia para conseguir los objetivos. Se obtiene una matriz, un “mapa” que permite conocer de manera objetiva su situación, dónde se encuentra y señalar el camino hacia el que quiera dirigirse.

Para desarrollar la matriz efectivamente, se ha realizado una entrevista al director de la clínica Adrián Najarro y otra al administrativo, siguiendo el cuestionario que aparece reflejado en el Anexo I, formado por preguntas sobre las cuatro perspectivas del mapa estratégico, que permiten conocer los ejes de mejora de los dos ámbitos, del análisis externo (mercado, sector, competencia y entorno), y del análisis interno (producción, marketing, organización, recursos humanos o personal y finanzas).

### - Análisis externo:

Se detectan las **oportunidades** que puedan generar una ventaja competitiva para la clínica, y las **amenazas** o aspectos negativos del entorno que puedan perjudicar la consecución de los objetivos y que pueden convertirse en oportunidades si se detectan a tiempo. Estos factores son externos a la clínica por lo que no se pueden controlar.

### - **Análisis interno:**

Aquellos aspectos positivos actuales internos a la organización tales como capacidades, recursos útiles para crear valor... en definitiva sus **fortalezas**, y el reconocimiento de los riesgos, carencias, puntos débiles de la clínica...las **debilidades** frente a la competencia.

Este tipo de diagnóstico proporciona un “examen de conciencia” y un “análisis de la situación inicial” por lo que es ideal sacar el máximo partido a las conclusiones traídas mediante la realización de un análisis **CAME**.

### **2.2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **Amenazas:**

Lo más frecuente cuando una persona sufre algún tipo de lesión es acudir en primer lugar al médico de cabecera o especialista que le asigne la Seguridad Social, por tanto el complemento a la sanidad privada es la sanidad pública, los hospitales, que conforman uno de los competidores con los que cuenta este centro ya que el precio podría suponer una amenaza. Sin embargo, como establece el secretario general del Colegio Profesional de Fisioterapeutas, no es lo más común que un paciente que acude a la Seguridad Social, recurra a servicios de fisioterapia, esto significa que la verdadera amenaza la encontramos en la **competencia** directa por parte de otras clínicas de fisioterapia, centros de rehabilitación o profesionales independientes que puede haber en la zona de las Delicias concretamente, o en Zaragoza en general por la zona tan comunicada donde está ubicada.

Existe una **falta de educación** de la población respecto al tema de la rehabilitación y fisioterapia. Es más común de lo que se cree que las personas piensen en un fisioterapeuta como alguien que “da masajes” y se **desconozca** su verdadera tarea y su **formación**. Este aspecto, añadido a la general creencia de este tipo de clínicas como un servicio de lujo, pueden traducirse en un gasto del que se puede prescindir.

Es importante mencionar el aprovechamiento por parte de sectores no especializados que ofrecen servicios complementarios a los de la clínica Najarro, se trata del **intrusismo laboral** por parte de balnearios, hoteles... que pueden invadir la actividad cotidiana de la clínica.

Otra amenaza podría ser la dificultad para incrementar el equipo de la clínica con personal cualificado ya que, una campaña por parte del Sindicato de Enfermería reclama la existencia de al menos un fisioterapeuta trabajando en cada centro de salud de nuestro país. El sistema sanitario público español cuenta con un fisio por 10.000 habitantes, y un estudio que analiza la situación del personal sanitario realizado por la OMS recomienda que este ratio sea de 1 cada 1.000 y da especial importancia en aumentar las plantillas en el sistema sanitario público español. La amenaza está en la posible rotación de especialistas en la clínica, por irse a trabajar al sector público y provocarse un posible **déficit de especialistas** de este sector, cuya ratio es a nivel estatal de 0,9 fisios por 1.000 habitantes.

### **Oportunidades:**

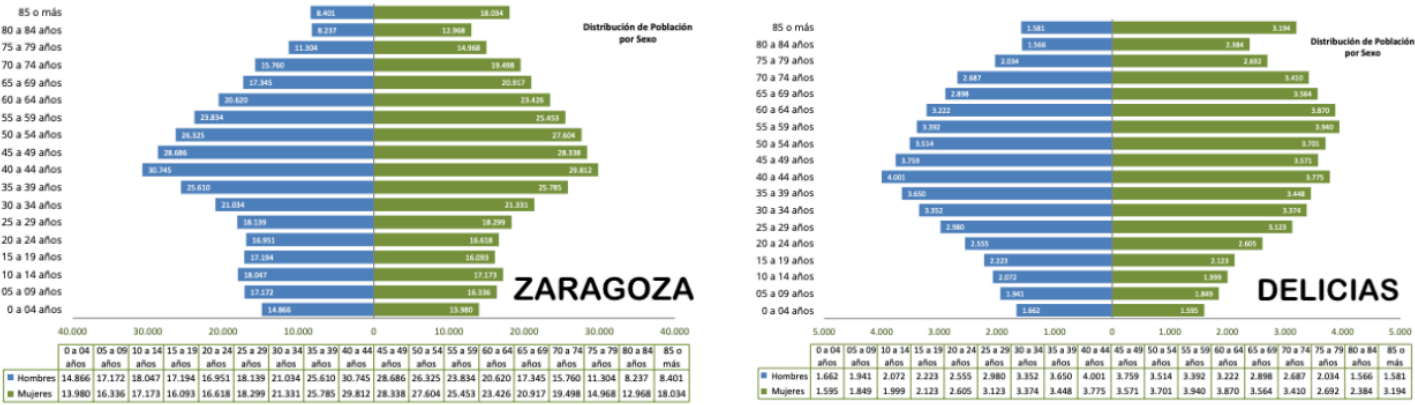
El uso de servicios de fisioterapia ha aumentado considerablemente en las últimas dos décadas ya que los españoles se han concienciado acerca de la importancia de su salud corporal, destinando una parte de su presupuesto para recibir estos servicios. La **preocupación por la salud**, el cuidado físico y relacionado con la calidad de vida, el aumento de la práctica del deporte, de comer de forma saludable y el estado psíquico estable, vienen desde hace unos años siendo una de las mayores motivaciones o preocupaciones por parte de la mayoría de la población. Consecuencia de estas prácticas podría ser el aumento de lesiones de los deportistas y con ello del servicio de fisioterapia, el aumento de la demanda de servicios de nutrición, de cursos de Yoga y Pilates, entre otros de los servicios que ofrece la clínica Najarro.

Además, la vida se ha vuelto cada día mas ajetreada y la mayoría de personas sienten que llevan un ritmo acelerado de vida o trabajos estresantes o que hacen pasar demasiadas horas sentados o de pie, y que derivan en situaciones de agobio y de necesidad de alivio, aquí encontramos otra oportunidad para el éxito del negocio, la **continua demanda creciente**.

Por otro lado, el número de habitantes en Zaragoza a fecha de 1 de enero de 2019, cifra aportada por el Servicio de Organización y Servicios Generales del Ayuntamiento de Zaragoza es de 706.904 habitantes de los cuales, 103.307 corresponden al barrio de las Delicias, ubicación en la que se encuentra la clínica y que aumenta las posibilidades de clientes potenciales.

Las siguientes pirámides de población corresponden a Zaragoza y al barrio de las Delicias y conviene destacar de la evolución demográfica, la tasa de envejecimiento. Consecuencia del descenso de la natalidad y el **envejecimiento continuo de la población**, estas pirámides regresivas establecen que el porcentaje de envejecimiento es del 151,10% en Zaragoza y del 233,94% en las Delicias. Esto supone una oportunidad ya que el colectivo de personas mayores aumenta y ligado al desarrollo de la calidad de vida y el aumento de la preocupación por la salud, puede traducirse en un aumento de la demanda de los servicios de rehabilitación, fisioterapia, actividades físicas, ortopedia...

Gráfico 2: Envejecimiento población Zaragoza y barrio Delicias



Fuente: [www.zaragoza.es](http://www.zaragoza.es)

Una fortaleza de la empresa que nombraremos un poco más adelante, son las **alianzas y convenios** que tiene la clínica. Se mencionan en este apartado porque la búsqueda de nuevos nichos de mercados mediante la realización de nuevos convenios con equipos de fútbol, con asociaciones de personas mayores, con empresas a las que realizar ofertas de estos servicios resultan una gran oportunidad. Realizarles tarifas especiales, promociones

Por último, las constantes ganas de innovar, de crecer como empresa y de aumentar la cuota de mercado por parte del director de la clínica, constituyen una enorme oportunidad para poder **expandirse**, abrir otro local y abarcar otros barrios de la ciudad que tras un estudio de mercado afirmen reportar una cartera de clientes y resultados positivos, y pueda llegar a convertirse en una clínica con nombre y prestigio en la ciudad a la que acudan de propio personas de otros lugares. Esto conllevaría a su vez a aumentar el número de trabajadores de la empresa y se podría realizar un servicio diferenciador de atención a domicilio.

### 2.2.2. ANÁLISIS INTERNO

#### Debilidades:

Como oportunidad se ha mencionado la ilusión por **expandirse en el mercado**, crecer como familia y abrir nuevos locales, sin embargo estas expectativas se ven limitadas a la necesidad de una gran inversión que quizá no se pueda realizar muy a corto plazo y que supone una debilidad en el ámbito interno de la empresa.

La clínica desde que se fundó ha incrementado de media un trabajador al año, conforme se van expandiendo las necesidades de personal aumentan y con ello una debilidad como la de **búsqueda de especialistas** que compartan la filosofía y valores de la empresa, gastos económicos y de tiempo de formación, confianza por parte de los clientes...

A la hora de obtener cita con los especialistas, es el personal de administración y **recepción** el que lleva la agenda y determina el día y la hora, esto puede ser una debilidad por la pérdida de fluidez en la comunicación y posibles confusiones que se puedan producir.

La clínica cuenta con **página web** <https://www.clinicanajarro.es/> y **redes sociales** donde muestran y explican los servicios que ofrecen, se presenta a cada uno de los trabajadores que forman parte del equipo, aparecen consejos en el blog, sin embargo se considera como una debilidad la falta de inversión en posicionamiento SEM para que al buscar por palabras clave en google, la gente vea entre las principales opciones la susodicha clínica, un esfuerzo en posicionamiento SEO. La página web tiene buena experiencia de usuario, usabilidad, sin embargo como debilidad sería algún enlace roto o repetitivo, así como que el área cliente esté inhabilitado, en definitiva el poco aprovechamiento del social commerce.

Además, con la información proporcionada por personal de la empresa, se conoce que realizan una buena **estrategia de comunicación** mediante carteles por la zona, reparto de flyers, boca a boca, la debilidad se encuentra en la poca comunicación vía internet, ya que hoy en día es una manera de dar publicidad efectiva y rápida.

## **Fortalezas:**

Como puntos fuertes de la clínica resaltamos el **prestigio** que tiene Adrián Najarro, director y fisioterapeuta de la clínica en el sector. Su experiencia, alta cualificación, implicación continua en renovarse y formarse en nuevas especialidades y contar con la última tecnología eficaz, hacen de la clínica un centro con nombre. A su vez, otra fortaleza es la cercanía en el trato con los pacientes por parte de todo el equipo que fomentan la comunicación boca-oido entre personas de la zona y de alrededores por lo que se captan nuevos clientes desinteresadamente.

Cabe mencionar que cada uno de los especialistas de la clínica invierten en su curriculum y conocimientos por su cuenta, por lo que no supone ningún desembolso, y aporta valor a los servicios prestados. Además son trabajadores autónomos y están continuamente buscando el **crecimiento y fortalecimiento profesional**. El objetivo es la sinergia, todo el equipo rema en la misma dirección.

Como ya se ha explicitado anteriormente, se hacen destacar por el servicio global que ofrecen y por la **personalización y cercanía** en el trato, se crea empatía para generar una confianza mutua, esta es otra de las mayores fortalezas. A pesar de los servicios que ofrecen en la zona otros trabajadores independientes, centros u otras clínicas, no se entienden como competencia para nuestra clínica, la cual se diferencia por un servicio global, completo, personalizado, con un trato de cercanía y además con un precio asequible y competitivo.

En un solo local existe un **gran abanico de ofertas** complementarias que satisfacen diversas necesidades de todo tipo de edades y sexos, desde niños hasta ancianos, pasando por deportistas, trabajadores, interesados en el fitness, en la nutrición, personas que están pasando por una mala época...

Estudios afirman que el futuro laboral del sector de la sanidad está en el uso de nuevas **tecnologías** que repercutirá de forma positiva en los pacientes mejorando el proceso de diagnóstico, por lo que es un punto fuerte en el que destaca la clínica ya que buenas instalaciones, alta cualificación de trabajadores y la aplicación de técnicas innovadoras con tecnología avanzada y que no poseen otras clínicas.

Otra fuerza a destacar son las **tarjetas de fidelidad** de los pacientes consistentes en regalar la décima sesión, así como recibir descuentos para las actividades físicas que se realizan en el local, esto evita la rotación constante de clientes y promueve la retención de los mismos.

En el análisis externo mencionábamos que una fortaleza de la empresa son las **alianzas y convenios** que tiene la clínica. El director participa voluntariamente en la asociación ARPER rehabilitación de enfermedades reumáticas, a través de un convenio con la Universidad de Zaragoza que les cede instalaciones. Otra alianza que reporta beneficios económicos indirectamente es con la Federación Aragonesa de Baile Deportivo ya que a los que participan se les ofrece una serie de ventajas para disfrutar en la clínica, y pasan a compartir la cartera de clientes. Por su parte, ya se ha establecido con anterioridad que la clínica lleva a cabo una alianza con Dietas Sport.

El análisis DAFO definitivo quedaría de la siguiente forma:

**Tabla 1: Análisis DAFO de la Clínica Najarro**

|  |             | ANÁLISIS INTERNO   | ANÁLISIS EXTERNO   |
|--|-------------|--|--|
| P<br>U<br>B<br>L<br>I<br>C<br>I<br>D<br>A<br>D | DEBILIDADES | D1. Capacidad de crecimiento y expansión<br>D2. Dependencia con la administración<br>D3. Gestión Web y Redes Sociales<br>D4. Estrategia comunicación   | A1. Competencia de sanidad pública y otras entidades privadas<br>A2. Desconocimiento general de la actividad<br>A3. Intrusismo laboral<br>A4. Déficit de especialistas                             |
|  | FORTALEZAS  | F1. Prestigio y experiencia<br>F2. Formación continua y fortalecimiento profesional<br>F3. Trato personalizado y empatía<br>F4. Equipos de última tecnología<br>F5. Tarifas asequibles y tarjetas de fidelidad<br>F6. Alianzas y convenios | O1. Incremento preocupación por la salud<br>O2. Demanda en continuo crecimiento<br>O3. Envejecimiento de la población<br>O4. Alianzas y convenios<br>O5. Expansión física y de cartera de servicio |

Fuente: Elaboración propia



## 2.3. ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el diagnóstico inicial de la situación a través del DAFO, con la información obtenida se van a diseñar las posibles acciones de la clínica mediante un análisis CAME que consiste en:

- Aprovechar las Oportunidades para **CORREGIR** las Debilidades
- **AFRONTAR** las Amenazas no dejando crecer las Debilidades
- **MANTENER** las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado
- **EXPLOTAR** las Fortalezas aprovechando las Oportunidades del mercado

Para poder definir una estrategia general y posteriormente crear el mapa estratégico, se observan las estrategias que la clínica puede conseguir:

- Estrategias de Reorientación
- Estrategias de Supervivencia
- Estrategias defensivas
- Estrategias de Ataque/Posicionamiento

### 2.3.1. CORREGIR LAS DEBILIDADES: ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN

La creciente preocupación desde hace unos años de las personas por el bienestar físico y mental así como el envejecimiento poblacional, se traduce en que la demanda de servicios como los que ofrece la clínica Adrián Najarro esté presente en el presupuesto de gastos mensuales de muchos ciudadanos.

La demanda aumenta cada vez más y la clientela se afianza con la satisfacción que les aporta el servicio; además el prestigio y la difusión que pueden dar llevar a cabo alianzas con equipos de fútbol de la ciudad se deriva en un aumento de clientes y con ello de los ingresos con lo que la clínica podría aprovechar estas oportunidades para **expandirse** abriendo otros locales en la ciudad o incluso en otras ciudades, invertir en **recursos humanos** y contratar nuevo personal e invertir en un **sistema de comunicación interna** que mejorara a la actual agenda electrónica con la que trabajan. Con esta intranet o App los trabajadores podrían registrar horarios, fichas de pacientes y otros ítems para llevar a cabo una gestión muy eficiente de la recepción, de las citas previas, de cada cliente...

A su vez la clínica cuenta con una página web de la que pueden aprovecharse para enfocarse en la **asistencia online**, pedir cita a través de la web, mejorar sus servicios de atención al cliente de forma diferenciada a la competencia como poner en marcha el área cliente. Cada cliente se registra y puede encontrar los ejercicios personalizados que le han mandado, un calendario con las fechas y otras comodidades para él.

Otra estrategia de reorientación sería invertir en un **plan de marketing digital** en la actual era donde el social media es la clave para que las empresas se den a conocer y para “vender” sus servicios de forma atractiva. Convendría tener un blog, actualizando constantemente los post con contenido de calidad para el target y que además logra posicionar la web en Google, participar activamente en las redes sociales que el plan de marketing estableciera como ideales para la captación, mediante la realización de ofertas, sorteos y promociones, y que los usuarios vieran contenido diario de la clínica para conocerla y entender su filosofía.

### **2.3.2. AFRONTAR LAS AMENAZAS: ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

Las estrategias de supervivencia que pueden llevarse a cabo se encaminan a hacer frente al desconocimiento general que existe en el campo de la fisioterapia por parte de la población y al intrusismo laboral consecuencia del aprovechamiento de este desconocimiento (como se ha mencionado por actividades menos profesionalizadas).

Estas consisten en dar a conocer los numerosos servicios que ofrece la clínica mediante el **plan de comunicación** de redes sociales o con la actual publicidad en carteles y radio: explicar cada metodología con palabras coloquiales, explicitar la tecnología que se utiliza, las técnicas de rehabilitación puestas en práctica...en definitiva dar a conocer las funciones y la importancia de esta profesión y los beneficios que aporta a la salud.

Ante la amenaza de la competencia, la clínica se centrará en **diferenciarse** en calidad, atención rápida y personalizada y el seguimiento adecuado para cada paciente del que pudiera carecer la seguridad social u otras empresas.

El posible déficit de especialistas por riesgo de fuga a la sanidad pública se ve salvado por la oportunidad que ofrece la clínica a los trabajadores para trabajar de manera **autónoma** con la última **tecnología** y la constante **formación** que reciben y **experiencia**.

### 2.3.3. MANTENER LAS FORTALEZAS: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

El prestigio que se ha labrado el director de la clínica ha de respaldarse con el trabajo diario y la satisfacción por parte de los clientes. Un buen ambiente de trabajo y la sinergia se definen como uno de los pilares de la clínica, se realizan al menos una quedada al mes ya sea para cenas, charlas, juegos cooperativos... con esto se forja una **confianza** que únicamente en horario laboral no se podría conseguir. A su vez, los especialistas están en constante formación para estar a la vanguardia de las técnicas y mejoras de sus servicios, alejándose de los servicios que ofrecen los balnearios, clínicas de estética...

La media de aumento de la plantilla es de un nuevo trabajador al año, con esto se percibe el **fortalecimiento profesional y la experiencia** en la clínica, ya que no existe una rotación de personal y la consolidación del equipo.

El trato personalizado y la atención al paciente es uno de los puntos fuertes de la clínica y se debe siempre tener en mente la importancia de los mismos para la clínica, por lo que los clientes lo primero y los servicios giran entorno a ellos. El equipo debe trabajar siempre bajo la empatía y personalizando los servicios para que cada actual o nuevo cliente se sienta especial y la profesionalidad ayude a **fidelizar** a los pacientes.

El desarrollo de las actividades de este negocio implica conocer los últimos avances en equipos, fortaleza con la que cuenta la clínica ya que realiza los esfuerzos económicos necesarios. Asistir a **ferias profesionales** para conocer estos adelantos tecnológicos y metodologías es una manera de mantener esta fortaleza, así como considerar la opción de **renting** para obtener equipos de alto coste, y con esta diferenciación, afrontar la amenaza de la competencia del mercado.

Como se ha establecido, existen alianzas y convenios con otras organizaciones por lo que este carácter colaborativo y abierto por el que destaca, reporta beneficios que consolidan los valores de la clínica, así como la difusión de los servicios entre nuevas carteras de clientes, como sería el caso de llevar a cabo una **alianza con equipos de futbol** de Zaragoza, y satisfacer a los actuales clientes mediante ofertas en tarifas y descuentos en servicios complementarios.

### 2.3.4. EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES: ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La empresa debe ser flexible ante la **evolución de la demanda y explotar** la oportunidad que se deriva del incremento del porcentaje de personas adultas y mayores del barrio así como del número de personas que se interesan por su bienestar.

Además se ha producido un **aumento de enfermedades** relacionadas con el **ámbito laboral** tales como las malas posturas y el estrés entre otras que también contribuyen al aumento de la demanda de servicios de psicología y fisioterapia por ejemplo.

La oportunidad de la **ubicación** del negocio, el nicho de mercado que abarca en la zona y expandir el negocio y aumentar los servicios sería una estrategia de posicionamiento en el mercado con la que podría explotar las fortalezas.

La siguiente tabla representa el resumen del Análisis CAME:

**Tabla 2: Análisis CAME de la Clínica Najarro**

|          |                           | ANÁLISIS INTERNO   |  |
|----------|---------------------------|--|--|
| ANÁLISIS | O P O R T U N I D A D E S | F O R T A L E Z A S  | D E B I L I D A D E S  |
|          |                           | ESTRATEGIA DE ATAQUE/POSICIONAMIENTO   | ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN   |
|          |                           | <p>Atender satisfactoriamente la demanda</p> <p>Atender el incremento de enfermedades laborales</p> <p>Aprovechar la ubicación de la clínica y el nicho de mercado</p>   | <p>Invertir en recursos humanos y expandir el negocio</p> <p>Crear sistema de comunicación interna</p> <p>Desarrollar la asistencia online</p> <p>Realizar un Plan de Marketing Digital</p>                              |
|          | E X T E R N O             | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS   | ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA   |
|          |                           | <p>Crear un ambiente de trabajo en equipo</p> <p>Fortalecimiento profesional y oportunidad de adquirir experiencia</p> <p>Fidelizar a los clientes</p> <p>Asistencia a ferias para conocer adelantos tecnológicos y metodológicos</p> <p>Considerar la opción de renting</p> <p>Llevar a cabo alianzas con equipos de fútbol</p> | <p>Dar a conocer los servicios con un Plan de comunicación</p> <p>Diferenciarse ante la competencia</p> <p>Autonomía de trabajo</p> <p>Trabajo con última tecnología</p> <p>Asistencia a charlas y cursos formativos</p> |

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El último paso para finalizar el análisis estratégico de la Clínica Najarro consiste en estudiar la misión, visión y valores que definen a la misma y que, junto con las estrategias, permiten definir el mapa estratégico. Se trata de alinear los objetivos con una misión, visión y valores realistas, innovadores y claros, y así ver dónde se sitúa la empresa y hacia dónde quiere llegar.

- **Misión:** expresa a qué se dedica la empresa, cómo lo ejecuta y cuál es su propuesta de valor, es decir el manifiesto de su razón de existir.
- **Visión:** es el objetivo ambicioso e inspirador acerca de hacia dónde se quiere dirigir la empresa.
- **Valores:** se trata de los principios éticos del negocio en los que se basan los compromisos y pautas de comportamiento con respecto a los stakeholders.

Tras la información extraída de la encuesta y el análisis CAME, se concluye que lo más importante es mimar los detalles del servicio e involucrar al paciente en su tratamiento, por lo que la **misión** de la Clínica será:

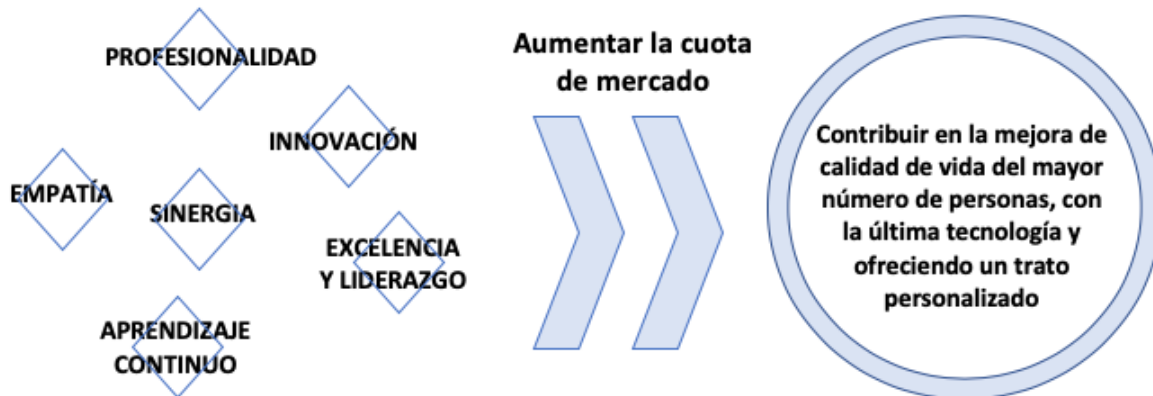
Contribuir en la mejora de calidad de vida del mayor número de personas, con la última tecnología y ofreciendo un trato personalizado a cada uno.

El objetivo ambicioso, es decir la **visión** de la Clínica será aumentar la cuota de mercado penetrando en otros nichos de Zaragoza de forma que el ejercicio sea rentable y sostenible. Se pretende incrementar el número de pacientes a través del aumento del capital humano, apoyándose en el interés para reciclarse y formarse, aumentar el capital tecnológico siempre a la vanguardia, y todo ello sin perder la calidad del servicio.

Definir esta visión implica realizar un plan de comunicación para darse a conocer y obtener renombre así como contar con un equipo comprometido que entienda los **valores** de la Clínica:

- **Profesionalidad** del equipo desempeñando su trabajo con seriedad, flexibilidad, honradez y eficacia, en un ambiente colaborativo que atiende a la diversidad.
- **Innovación**: investigar, tener curiosidad, invertir en tecnología, aplicar nuevos procesos metodológicos con el fin de ofrecer la solución más adecuada.
- **Sinergia** entendida con doble sentido, como el compromiso conjunto de todo el equipo para alcanzar los objetivos mutuos, y como unión de ejercicio y salud para mejorar la calidad de vida.
- La búsqueda de la **excelencia** para conseguir la máxima eficacia en la gestión de la clínica y **liderazgo** para desarrollar el máximo potencial de la empresa y de los trabajadores.
- Iniciativa de formación y **aprendizaje continuo** poniendo en práctica el pensamiento crítico, creativo y reflexivo.
- Aprender día a día de los clientes/pacientes y tener en cuenta su opinión gracias a la escucha activa. Un **ambiente de empatía** y confianza mutua es el motor de la clínica.

**Ilustración 8: Misión, visión y valores Clínica Najarro**



Fuente: Elaboración propia

Una vez formuladas las estrategias a seguir, se procede con su implantación: la elaboración del mapa estratégico de la Clínica.

### 3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA CLÍNICA NAJARRO

Hecho el análisis estratégico sabiendo los puntos fuertes y los de mejora, pasamos a hacer el mapa estratégico para conseguir los objetivos estratégicos del CAME. Como establecen Kaplan y Norton, el CMI convierte la visión y estrategia en objetivos e indicadores estratégicos desde las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente:

- Perspectiva **Financiera**: ¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor a nuestros accionistas?
- Perspectiva de **Clientes**: ¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?
- Perspectiva de **Procesos Internos**: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes?
- Perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento**: ¿Con qué recursos debemos contar para alcanzar nuestros objetivos?

Todas ellas se relacionan entre sí de manera que el planteamiento lógico es pensar en el éxito de la clínica con la consecución de objetivos financieros clásicos (perspectiva financiera), sin embargo para ello hay que lograr satisfacer a los clientes que son a los que se les presta el servicio (perspectiva de clientes). Ambas perspectivas van a determinar el “modus operandi” de la empresa es decir la perspectiva de procesos internos, y para llevar esto a cabo, la clínica se verá condicionada por los recursos con los que cuenta (aprendizaje y crecimiento).

#### 3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera se puede considerar como la más clásica, la del alcance de los objetivos económico-financieros resultados de las acciones de la clínica y que sirven de referencia para el resto de perspectivas. Como organización la clínica se debe preguntar “¿cómo nos ven los accionistas?”, y para lograr crear valor, las actuaciones se deben basar en incrementar las ventas o reducir los gastos de tal forma que las estrategias financieras, tal y como establecen Kaplan y Norton serán el crecimiento, y la reducción de costes y

mejora de la productividad. Para observarlos, se definirán unos indicadores medibles en el tiempo que permitan evaluar si la clínica avanza exitosamente.

### 3.1.1. Crecimiento y diversificación de ingresos

La estrategia de **crecimiento y diversificación de ingresos** que llevará a cabo la clínica se basará en incrementar los ingresos a través de:

- **Nuevos servicios:** se tratará de aumentar la cartera de servicios de la clínica contando con un nuevo miembro en el equipo, un Psiconeuroinmunólogo (PNI) que tratará patologías a nivel microbiótico, es decir un nuevo servicio que atraerá nuevos pacientes. El indicador concreto será el porcentaje de ingresos procedente del nuevo servicio.
- **Nuevas relaciones:** es conveniente mantener y buscar convenios beneficiosos y ya se ha comentado la oportunidad que supondría forjar alianzas con los equipos de fútbol de la ciudad, por lo que este objetivo sería medido con el porcentaje ingresos procedente de estas nuevas relaciones.
- **Nuevos clientes:** llevando a cabo un buen plan de comunicación se lograría llegar a un mayor número de personas que pudieran adquirir los servicios actuales y con ello aumentar el número de pacientes, o el trato personalizado lograría aumentar la satisfacción y con ello la fidelización de los clientes actuales. El indicador será el porcentaje de ingresos de nuevos clientes.
- **Expansión geográfica:** con la apertura de nuevas clínicas Najarro en la ciudad de Zaragoza se lograría incrementar los ingresos al ofrecer sus servicios en nuevas zonas, cuyo indicador será el porcentaje de ingresos que procede de las nuevas zonas geográficas.

**Tabla 3: Objetivo e indicadores perspectiva financiera, incremento de volumen**

| OBJETIVO   | INDICADOR                           | DESEO |
|--|-------------------------------------|-------|
| <b>CRECIMIENTO Y<br/>DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS</b> | % Ingresos nuevos servicios         | 10%   |
|  | % Ingresos nuevas relaciones        | 20%   |
|  | % Ingresos nuevos clientes          | 10%   |
|  | % Ingresos nuevas zonas geográficas | 20%   |

Fuente: Elaboración propia



El objetivo o deseo de la clínica a cumplir será de un 10% respectivamente para nuevos servicios y clientes porque ya cuenta con un amplio abanico de oferta y la exigencia del 20% para nuevas relaciones y para la expansión porque supone una gran oportunidad para lograr un aumento de ingresos.

### 3.1.2. Reducción de costes y mejora de la productividad

Como se define en la misión de la clínica, el fin es lograr un beneficio social, pero esto no significa que no haya que buscar la manera de mejorar la estructura de costes para reducir los gastos de la empresa y lograr un mayor beneficio económico. Para conseguir el objetivo de mejorar la productividad se plantea mejorar la utilización de los activos, tanto del capital humano como físico.

- **Recursos Humanos:** los especialistas del equipo de la clínica tienen libertad de actuación con sus pacientes y se les cede la infraestructura para ejercer su práctica , bajo las condiciones pactadas en un contrato mercantil. Por tanto el indicador de la productividad serán los ingresos por cada especialista entre el número de pacientes.
- **Capital físico:** el esfuerzo por obtener una mayor utilización de los activos físicos dirigiéndose a recursos que no están utilizados en toda su capacidad. El fin es utilizar de la manera más eficiente los aparatos tecnológicos de la clínica y vender los activos que proporcionan rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. En este caso, que una sala no quede inutilizada a cierta hora, y que tenga demanda por parte de dos especialistas al mismo tiempo, igualmente con los aparatos tecnológicos como el ecógrafo. Los indicadores serán el porcentaje de las ventas que corresponde I+D y a inversiones y el porcentaje de gastos sobre ingresos.

**Tabla 4: Objetivo e indicadores perspectiva financiera, reducción de costes**

| OBJETIVO   | INDICADOR                                   | DESEO |
|--|---|-------|
| <b>REDUCCIÓN DE COSTES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD</b> | % Ingresos por especialistas / nº pacientes | 10%   |
|  | Inversiones e I+D (% ventas )               | 10%   |
|  | % Gastos de explotación / ingresos          | -5%   |

Fuente: Elaboración propia

Se determina un 10% de aumento de la productividad en cuanto a ingresos por trabajador y de la mejora de la productividad procedente del capital físico y las inversiones en el mismo. Por otro lado, se fija una disminución del 5% de los gastos procedentes de la gestión eficiente y con el fin de controlar el gasto de la clínica.

### 3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En primer lugar, se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que compite la clínica y que representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros, como ya se ha mencionado se trata de:

- Segmentos de **cliente**: el público objetivo como se ha establecido son personas desde niños hasta adultos que necesiten de los servicios de la clínica, tanto del barrio Delicias, pacientes provenientes de las alianzas (Federación de Baile), y pacientes de otras zonas de Zaragoza que acuden por el prestigio del director que se divulga boca oído.
- Segmentos de **mercado**: nichos de mercado que demandan servicios de fisioterapia y osteopatía, de nutrición, de podología, de psicología y de actividades físicas.

Esta perspectiva va a permitir a la clínica que equipare sus indicadores con estos segmentos, además de identificar sus propuestas de valor añadido. Es decir qué tiene que hacer la clínica para adquirir clientes futuros y con ello asegurar la rentabilidad del negocio; y garantizar la retención de los mismos. Las medidas a tratar según Kaplan y Norton se dividen en Medidas Genéricas (que aparecen en la mayoría de CMI) y los Inductores de actuación, referidas a los aspectos diferenciadores de la clínica.

Lo que diferencia a la clínica Najarro de otras clínicas es el valor que representa la clínica para sus pacientes, por tanto se van a identificar aquellos factores que generan valor añadido para los clientes, con el fin de alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado. Las propuestas de valor de la clínica objeto de estudio y que la diferencian de otras clínicas destacan por el seguimiento, interés y trato cercano de cada paciente, la personalización de la oferta de servicios para cada paciente y el cuadro de especialistas amplio, características de las que carecen otras clínicas y el servicio

público. Un nuevo servicio que se ha planteado llevar a cabo es la Asistencia Online a los clientes y para determinar si el servicio ofrecido realmente aporta valor a los clientes, se establece un indicador de propuesta de valor que explicará los indicadores genéricos, y para cada servicio se analizan tres atributos:

1. **Atributos del servicio:** con la asistencia online los pacientes pueden a través de una cuenta registrarse en el Área de Clientes de la web y pedir cita así como ver su ficha personal con lo que el especialista considere necesario que recuerde o realice y comunicarse con la Clínica.
2. **Relación con los clientes:** cada paciente obtiene una cuenta propia una vez ha realizado una sesión en la clínica. A esa cuenta podrá acceder 24 horas para consultar lo que considere necesario.
3. **Imagen y prestigio:** este servicio totalmente gratuito aporta una comodidad para muchos pacientes ya que ahí tienen almacenada toda su ficha con la metodología llevada a cabo, las sesiones realizadas y por realizar y los ejercicios que el especialista haya especificado, estas opciones aportaría cierto prestigio y diferenciación porque otras clínicas no lo ofrecen.

Con respecto a los indicadores genéricos, al adaptarse a los segmentos ya definidos de la clínica quedan de la siguiente manera:

- **Retención de los clientes:** para una empresa de servicios como es esta clínica, es muy importante mantener e incrementar la cuota de mercado que ya tiene porque se traduce en la satisfacción de los clientes y su fidelización. Por ejemplo un paciente que acude con una lesión, que vuelva a acudir a las siguientes sesiones que el fisioterapeuta considere o que acuda para adquirir otros servicios es una muestra de satisfacción, o un cliente que quiera apuntarse un mes a clase de Yoga, lo continúe haciendo durante todo el año. El indicador para medir esta retención y su fidelidad será el porcentaje de clientes retenidos, y el objetivo se fija en un 70%.
- **Incremento de clientes:** como clínica con el objetivo de crecimiento, ha de buscar aumentar la base de clientes, que va en línea con la perspectiva financiera.

La adquisición de clientes se ve influida por la satisfacción de los usuarios actuales ya que participan en la conversión de nuevos clientes mediante el boca a boca, por eso la clínica pone especial dedicación a satisfacer a sus clientes; por el ímpetu de cada especialista por atraer nuevos pacientes; y por la demanda potencial que tenga los nuevos servicios. Se fija un objetivo del 20% en el indicador de porcentaje de clientes captados.

- **Satisfacción del cliente:** medir el nivel de satisfacción de los clientes o pacientes para conocer si se cumplen las expectativas de los clientes, partiendo de los valores por los que destaca la clínica: profesionalidad, innovación, excelencia y empatía. Unos clientes satisfechos implican conseguir una buena imagen y prestigio en el sector, por eso es conveniente realizar encuestas de satisfacción al finalizar con un servicio así como monitorizar online sus opiniones, comentarios y sugerencias y hacer feedback. El indicador para medir será el porcentaje de clientes satisfechos que se fija en el objetivo del 95% porque es lo más importante para la clínica, realizar óptimamente su trabajo y aprender de sus errores.
- **Fortalecimiento de la imagen:** el prestigio con el que cuenta el director Najarro ha conseguido que la cartera de clientes se aumente considerablemente, fortalecer la imagen de esta organización es un objetivo muy importante para diferenciarse de la competencia y tiene que ser medido mediante la valoración de la clínica gracias a las encuestas ofrecidas o a la valoración online que se fija en el deseo de una media de 9.

**Tabla 5: Objetivo e indicadores perspectiva clientes**

| OBJETIVO                     | INDICADOR                | DESEO |
|------------------------------|--------------------------|-------|
| RETENCIÓN DE CLIENTES        | % Clientes retenidos     | 70%   |
| INCREMENTO DE CLIENTES       | % Clientes captados      | 20%   |
| SATISFACCIÓN DEL CLIENTE     | % Clientes satisfechos   | 95%   |
| FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN | Valoración de la clínica | 9     |

Fuente: Elaboración propia

Ahora toca plantearse cómo conseguir estos objetivos dados los objetivos financieros, definiendo y optimizando los procesos claves que generan valor.

### 3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

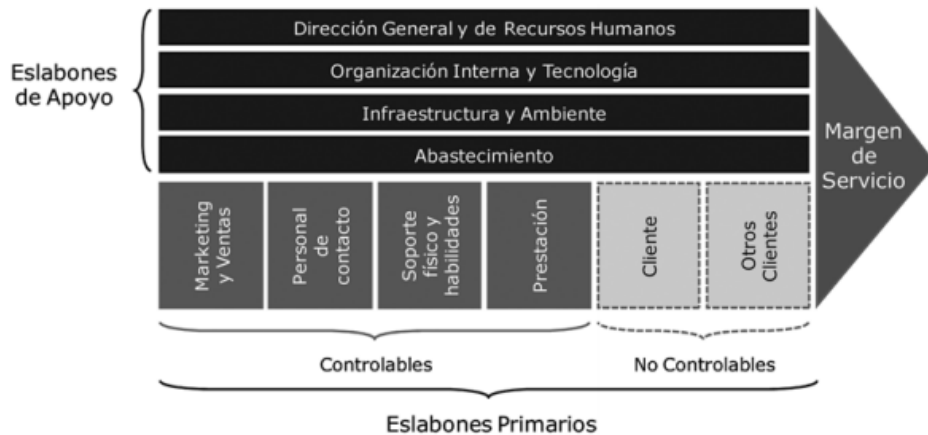
El Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes, por lo que si se quiere satisfacer los objetivos económicos y de los segmentos de clientes seleccionados, se va a tratar de identificar los objetivos estratégicos relacionados con los procesos clave de la clínica en los que deben sobresalir con excelencia.

Los procesos internos permiten al negocio “entregar” las propuestas de valor para atraer y retener clientes así como satisfacer las expectativas de rendimientos financieros, de esta manera se podrán revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor de la clínica.

La Clínica de fisioterapia Najarro se trata de una empresa de servicios, por lo que tenemos que hablar de la reinterpretación de la Cadena de Valor que proponía Porter en su libro “Competitive Advantage: *Creating and sustaining superior performance*, Free press, New York”, para identificar las ventajas competitivas de las organizaciones. Para hablar de la Cadena de Valor de los Servicios, se cita a Philip Kotler que define como servicio “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra. y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”, y a Pierre Eiglier y Eric Langeard Eric en su obra *Servucción* 1987 que diseñan la Cadena de Valor como el siguiente conjunto de elementos: cliente y otros clientes como Eslabones Primarios No Controlables; soporte físico, personal de contacto y servicio como Eslabones Primarios Controlables y la organización interna como Eslabón de Apoyo.

La siguiente imagen muestra el resultado de una Cadena de Valor para cualquier organización que preste un servicio. Los eslabones de Apoyo contribuyen a dar soporte a la plataforma en la que tiene lugar la prestación del servicio y los Eslabones Primarios son los responsables de aportar ventaja competitiva, el mejor servicio posible y más valor que las clínicas competidoras.

### Ilustración 10: Cadena de Valor servicios PORTER



Fuente: Alonso, 2008:89

Cada organización tiene su conjunto de procesos únicos que le permiten crear valor para sus clientes y producir rendimiento económico y el uso de la “plantilla” de la cadena de valor permite que cada empresa prepare su perspectiva de procesos internos así que se procede a estudiar las estrategias que la Clínica tiene que llevar a cabo a partir de la Cadena de Valor, y establecer los indicadores para su consecuente medición.

La clínica va a seguir una estrategia de liderazgo de servicio ya que entiende que sus clientes/pacientes son la razón de ser del negocio y hay que crear una cultura de servicio de calidad, eficacia y personalización.

#### 3.3.1. Eslabones Primarios Controlables

La clínica ha de realizar su ejercicio habitual manteniendo la **calidad** de todos los servicios que se ofertan así como la **personalización** de atención y seguimiento a cada paciente. Cada persona que acuda a la clínica tiene que salir satisfecho en cuanto a la profesionalidad y conocimientos del especialista, y sobre todo pensando que ha hecho una buena inversión de su dinero y que ha obtenido o que va a obtener buenos resultados físicos, o dependiendo del servicio contratado. La manera de medir el trato excelente y la personalización entendida como que cada paciente se sienta único y se le recomienden ejercicios o lo que convenga de manera individual y no de forma genérica, aspecto es a través del número de clientes satisfechos con las tarjetas de fidelidad, y con el número de hojas de reclamaciones, lo ideal es obtener el mismo número de clientes satisfechos que de clientes totales, así como no tener ninguna hoja de reclamaciones, manteniendo la calidad actual de la prestación del servicio y siempre pensar en nuevas formas de mejorarla.

Ya se ha mencionado la necesidad de aumentar la publicidad de la clínica, actualmente cuenta con carteles publicitarios por el barrio y zonas próximas, sin embargo tiene que hacer un mayor esfuerzo para lograr llegar a nuevos clientes y conseguir el liderazgo en el sector.

La inversión en **marketing** también ha de hacerse de forma “digital”, potenciando el uso de las redes sociales y en especial Instagram y YouTube que son dos de las plataformas que logran atraer un mayor número de clientes por su posibilidad de aportar contenido atractivo visual, posibilidad de ponerse en contacto de forma rápida, aportar sugerencias así como romper la barrera entre empresa-cliente y crear un ambiente de cercanía. Estas herramientas permiten ser medidas fácilmente con el número de “likes” de cada post así como de “me gusta” en los vídeos, número de comentarios: el alcance (número de personas a las que le llega el contenido). Aumentando el gasto en publicidad digital se desea captar nuevos clientes y el deseo es llevar a cabo 30 anuncios publicitarios, una media de 2,5 por mes.

### **3.3.2. Eslabones de Apoyo**

En cuanto a la **organización interna y tecnología**, un punto débil de la organización era la dependencia de los especialistas con la administración en cuanto al horario de sus citas, por lo que sería conveniente adquirir una aplicación interna para la gestión de citas y facilitar la comunicación eficiente entre todo equipo y su indicador de éxito sería el % de mejoría que experimentarían los trabajadores.

Otro eslabón sobre el que plantear un objetivo de esta perspectiva es la **dirección general y de recursos humanos**, contar con un equipo motivado es el motivo de un servicio satisfactorio, por tanto es imprescindible preocuparse por que el ambiente en la clínica sea el óptimo y que los trabajadores estén en constante renovación por lo que la formación profesional a cuenta de la clínica y las reuniones fuera de horario laboral propician este aspecto.

Con el fin de optimizar el destino de los recursos económicos de la clínica, a las áreas anteriores de tecnología y formación profesional, así como la organización de los especialistas, el abastecimiento es un ítem de la cadena de valor que ha de plantearse mejoras. Ha de llevarse a cabo una buena planificación de recursos que suponen un valor

añadido tales como los servicios de fisioterapia que son los más demandados, esto implica centrar esfuerzos en amplitud de horarios y evitar pérdidas de clientes por largas listas de espera, teniendo franjas de horarios sin pacientes. Para medir este aspecto se propone el indicador de la efectividad, es decir las horas con visitas de pacientes entre el total de horas trabajadas y se fija un objetivo del 90% contemplando la posibilidad de que el usuario no acuda así como el tiempo dedicado en preparar la sala de trabajo.

La siguiente tabla muestra los indicadores planteados así como el deseo a conseguir según los objetivos para cada eslabón de la cadena de valor:

**Tabla 6: Objetivo e indicadores perspectiva procesos internos**

| OBJETIVO   | INDICADOR                               | DESEO    |
|--|---|----------|
| <b>CALIDAD Y PERSONALIZACIÓN</b><br><b>SOCIAL COMMERCE</b><br><b>PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES</b><br><b>ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA</b><br><b>RECURSOS ÓPTIMOS</b> | % Satisfacción / nº reclamaciones       | 100% / 0 |
|  | Alcance en RRSS                         | 100%     |
|  | Nº campañas comerciales al año          | 30       |
|  | % Incremento eficiencia en comunicación | 100%     |
|  | Horas efectivas / horas trabajadas      | 90%      |

Fuente: Elaboración propia

La consecución de objetivos económico-financieros, la satisfacción del cliente y la mejora de procesos internos no puede lograrse sin los elementos fundamentales de la última perspectiva a desarrollar: la perspectiva financiera.

### **3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Con el fin de elaborar el mapa estratégico, falta tratar aquellos objetivos que proporcionan la infraestructura de la clínica y que permiten alcanzar los objetivos de las tres perspectivas restantes. La Clínica ha de alinear sus activos intangibles: capital humano, tecnológico y organizativo con su estrategia, orientándolos para obtener resultados tangibles.

Por tanto, este apartado trata de medir la capacidad de innovar, mejorar y aprender y se va a dividir en factor humano, tecnología, alianzas y organización ya que el clima laboral, las alianzas y relaciones así como la tecnología son esenciales para apoyar el proceso de creación de valor.



Se podría decir que en esta perspectiva se establecen las bases sobre las que se asienta el Cuadro de Mando Integral y se reflejan los conocimientos y habilidades que la clínica posee para prestar sus servicios, aprender y cambiar.

#### **3.4.1. Capital Humano y clima laboral**

Como se ha mencionado en otras ocasiones en el presente trabajo, las personas son lo más importante para la clínica, no solo refiriéndose a los pacientes si no también al talento humano que, por medio de su desempeño, es un activo imprescindible para alcanzar el éxito de la organización.

El aprendizaje y crecimiento son la consecuencia de la implicación y motivación del equipo de trabajadores, por lo que la medición del clima organizacional es de gran relevancia para conocer cómo se sienten los trabajadores, conocer si comprenden los valores de la clínica y conseguir relaciones de confianza en la que pueden sugerir cambios con el fin de mejorar el ambiente del lugar del trabajo que indiquen directamente en la retención y productividad de los empleados.

El capital humano por tanto se refiere tanto a los conocimientos que tienen los profesionales, la capacidad de aprendizaje y las ganas de adaptarse a nuevos retos laborales, como el clima social en el que ejercen su profesión. Se van a plantear objetivos entorno a tres dimensiones: la satisfacción, la retención y la productividad de los trabajadores, siendo la satisfacción el inductor de las otras dos.

Un clima de trabajo en el que los trabajadores se sientan motivados, tienen buena relación tanto con resto de compañeros como con el jefe, con responsabilidad y cierta autonomía para tomar las decisiones de su profesión y en donde se les proporcionen las herramientas necesarias para trabajar son aspectos que propician que su autoestima y ganas de trabajador aumenten. En definitiva la **satisfacción** de los mismos se ve aumentada cuando por ejemplo en la clínica, uno de los fisioterapeutas puede atender a su paciente de forma libremente y aplicando su metodología, recomendándole los ejercicios que considere y que pueda para ello utilizar máquinas vanguardistas que le faciliten su trabajo.

El objetivo es mantener alta la satisfacción de todos y para medir este aspecto se propone un buzón físico en el que de manera anónima puedan dejar sugerencias, quejas o aspectos positivos acerca del clima de trabajo y toma de decisiones. Como es un equipo formado por pocos empleados, cada vez al mes se reunirían fuera del horario de trabajo para considerar todo lo que ponga en el buzón y debatir, de esta manera se consideran parte de la empresa y que su opinión es importante, la sinergia de la que se ha hablado en otros apartados.

El equipo de la clínica en conjunto representa los valores de la misma, todos crecen en sintonía con la clínica y ésta realiza esfuerzos económicos en la continua formación profesional, además muchos de los clientes acuden para tener cita con el especialista al que se han fidelizado. Por estos motivos, la importancia de la **retención** de los empleados es tan que ha de ser incluida en los objetivos de esta perspectiva. El indicador será el porcentaje de rotación y se espera que este sea 0 ya que se pone total confianza en la continuidad de los actuales trabajadores.

Como se ha visto en el organigrama de la empresa, existen distintos servicios para los que son responsables los distintos especialistas que han de saber cómo actuar ante cualquier tipo de paciente y por lo que reciben cursos por voluntad ajena. El director mediante la observación y consulta directa deberá detectar si necesitan algún curso de formación porque es muy importante para la **productividad** que se les forme en nuevos conocimientos, en innovación. El indicador será el porcentaje de efectividad de desempeño de sus funciones y el deseo es que sea el 100% ya que existe un aprendizaje continuo mediante cursos a coste de la clínica y por cuenta propia.

**Tabla 7: Objetivo e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, capital humano**

| OBJETIVO                   | INDICADOR                  | DESEO    |
|----------------------------|----------------------------|----------|
| SATISFACCIÓN TRABAJADORES  | Buzón de sugerencias       | Consenso |
| RETENCIÓN TRABAJADORES     | % Rotación                 | 0%       |
| PRODUCTIVIDAD TRABAJADORES | % Efectividad de desempeño | 100%     |

Fuente: Elaboración propia

### **3.4.2. Tecnología y sistema organizativo**

El capital tecnológico y de la información son la “materia prima” de la creación de valor y la clínica ha de tener los recursos tecnológicos necesarios a disposición de sus trabajadores para que puedan realizar sus actividades de la manera más efectiva. Se va a tratar la maquinaria con la que cuenta la empresa y la formación de los empleados, el software y la página web.

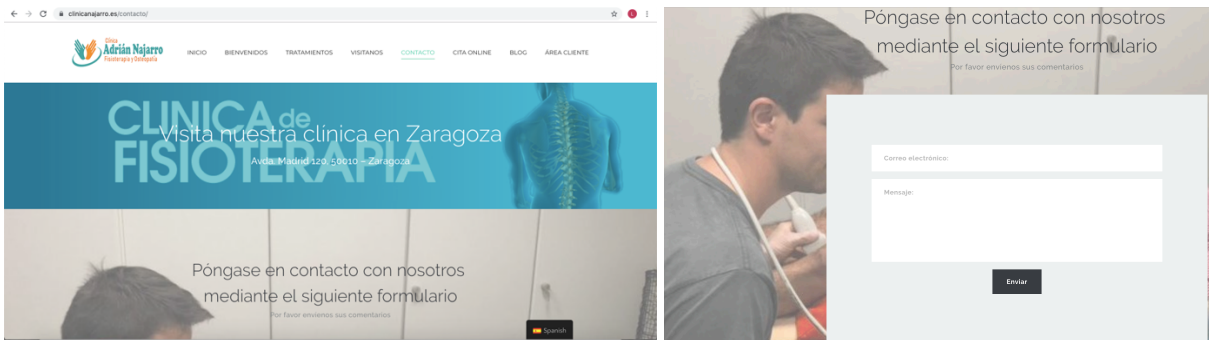
La clínica dispone de tecnología puntera para que se trabaje de la manera más eficaz y personalizada, por lo que a los trabajadores se les exige una formación de cada aparato nuevo, además estas herramientas son las que la diferencian de la competencia. Cuentan con un ecógrafo, un equipo de máquinas de podología, materiales de yoga y pilates, una máquina EPI (Electrólisis Percutánea Intratisula) y EPTE (Electrólisis Percutánea Terapéutica) así como una bicicleta en la sala de espera para fomentar la salud y el ejercicio entre su clientela. A su vez se desea contar con la tecnología necesaria para la implementación del nuevo servicio del PNI, el indicador será la alineación de la

La manera de realizar la contabilidad es a través de un software llamado Cuentica que planifica los gastos e ingresos. Se ha mencionado la oportunidad que existe de implementar una mejora del sistema organizacional, una aplicación interna de gestión, una intranet útil a su vez para la buena comunicación entre empleados. Si en la clínica hay una dirección firme, se consigue que todos los miembros trabajen cooperativamente en la misma dirección. El indicador será la mejora de la comunicación entre trabajadores a través de la aplicación del sistema de comunicación interna. Actualmente esta comunicación se realiza de forma oral, cara a cara, que resulta más ineficaz.

Hoy en día toda empresa tiene que estar presente en internet, disponer de una página web con buena usabilidad es casi imprescindible, mostrar la transparencia y ayuda a mejorar la imagen de marca. La actual web de la Clínica ([clinicanajarro.es](http://clinicanajarro.es)) es interactiva y aporta valor y ventaja. Se debe invertir en mantenerla y mejorar continuamente la interactividad con los clientes actuales y potenciales y que puedan consultar horarios, localización, equipo de trabajo, servicios...) En el menú principal aparece la opción para ponerse en contacto con la misma rellenando un formulario (ver imagen) y así poder ofrecer una respuesta rápida.

En este trabajo se propone que se ponga en funcionamiento la opción de área cliente para que los clientes actuales estén en conexión directa y puedan poseer una cuenta donde consultar y pedir cita. También se ha hablado de la importancia de explotar las redes sociales que hoy en día es la mejor manera de llegar a un mayor número de clientes y darse a conocer así que se invertirá en publicidad. La forma de medir esta interacción es a través del número de visitas a la web, número de formularios y la interacción en redes sociales que se desea incrementar en un 40% con el nuevo servicio y un 10% con la publicidad en redes sociales.

**Ilustración 11: Contacto y formulario Clínica Najarro**



Fuente: [www.clinicanajarro.es](http://www.clinicanajarro.es)

**Tabla 8: Objetivo e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, tecnología**

| OBJETIVO                                       | INDICADOR                   | DESEO |
|--|-----------------------------|-------|
| TECNOLOGÍA ALINEADA CON FORMACIÓN DE EMPLEADOS | % Equipo formado            | 100%  |
| TECNOLOGÍA ALINEADA CON NUEVA ESPECIALIDAD     | % Alineación                | 100%  |
| IMPLANTACIÓN APP                               | % Mejora comunicación       | 100%  |
| MANTENIMIENTO PÁGINA WEB                       | Incremento visitas a la web | 40%   |
| EXPLOTACIÓN REDES SOCIALES                     | Incremento seguidores       | 10%   |

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.3. Relaciones y alianzas

Desde el comienzo de ejercicio de esta clínica, se han llevado a cabo alianzas con la herboristería Dietas Sport con la que comparten gastos de local, clientela y filosofía, y los resultados son muy satisfactorios. Además el director participa en una asociación sin ánimo de lucro ARPER que le aporta prestigio y con la Federación Aragonesa de Baile Deportivo. El objetivo es mantener el 100% de las alianzas.

En este apartado no se trata solo de mantener las alianzas si no también de crear nuevas relaciones y alianzas con el objetivo de aumentar el número de clientes. De la entrevista se extrae la información acerca de la posible creación de alianzas con los equipos de fútbol de alta categoría de Zaragoza así como con la academia de preparación de policía nacional. Crear estas nuevas relaciones será un factor que le permita crecer a largo plazo por lo que el indicador será el número de nuevas relaciones que se quiere conseguir y se plantea el objetivo de mínimo estas dos.

**Tabla 9: Objetivo e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, alianzas**

| OBJETIVO          | INDICADOR                       | DESEO |
|-------------------|---------------------------------|-------|
| MANTENER ALIANZAS | Nº de alianzas que se mantienen | Todas |
| NUEVAS ALIANZAS   | Nº de nuevas alianzas           | 2     |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Tabla 10: Objetivo e indicadores mapa estratégico Clínica

|                                       | OBJETIVO   | INDICADOR                                   | DESEO    |
|---------------------------------------|--|---|----------|
| PERSPECTIVA FINANCIERA                | CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS  | % Ingresos nuevos servicios                 | 10%      |
|                                       |  | % Ingresos nuevas relaciones                | 20%      |
|                                       |  | % Ingresos nuevos clientes                  | 10%      |
|                                       |  | % Ingresos nuevas zonas geográficas         | 20%      |
|                                       | REDUCCIÓN DE COSTES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD  | % Ingresos por especialistas / nº pacientes | 10%      |
|                                       |  | Inversiones e I+D (% ventas )               | 10%      |
|                                       |  | % Gastos de explotación / ingresos          | -5%      |
| PERSPECTIVA CLIENTES                  | RETENCIÓN DE CLIENTES<br>INCREMENTO DE CLIENTES<br>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE<br>FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN  | % Clientes retenidos                        | 70%      |
|                                       |  | % Clientes captados                         | 20%      |
|                                       |  | % Clientes satisfechos                      | 95%      |
|                                       |  | Valoración de la clínica                    | 9        |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS         | CALIDAD Y PERSONALIZACIÓN<br>SOCIAL COMMERCE<br>PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES<br>ORGANIZACIÓN INTENA Y TECNOLOGÍA<br>RECURSOS ÓPTIMOS                                       | % Satisfacción / nº reclamaciones           | 100% / 0 |
|                                       |  | Alcance en RRSS                             | 100%     |
|                                       |  | Nº campañas comerciales al año              | 30       |
|                                       |  | % Incremento eficiencia en comunicación     | 100%     |
|                                       |  | Horas efectivas / horas trabajadas          | 90%      |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | SATISFACCIÓN TRABAJADORES<br>RETENCIÓN TRABAJADORES<br>PRODUCTIVIDAD TRABAJADORES  | Buzón de sugerencias                        | Consenso |
|                                       |  | % Rotación                                  | 0%       |
|                                       |  | % Efectividad de desempeño                  | 100%     |
|                                       | TECNOLOGÍA ALINEADA CON FORMACIÓN DE EMPLEADOS<br>TECNOLOGÍA ALINEADA CON NUEVA ESPECIALIDAD<br>IMPLANTACIÓN APP<br>MANTENIMIENTO PÁGINA WEB<br>EXPLOTACIÓN REDES SOCIALES | % Equipo formado                            | 100%     |
|                                       |  | % Alineación                                | 100%     |
|                                       |  | % Mejora comunicación                       | 100%     |
|                                       |  | Incremento visitas a la web                 | 40%      |
|                                       |  | Incremento seguidores                       | 10%      |
|                                       | MANTENER ALIANZAS<br>NUEVAS ALIANZAS   | Nº de alianzas que se mantienen             | Todas    |
|                                       |  | Nº de nuevas alianzas                       | 2        |

Fuente: Elaboración propia

## MAPA ESTRATÉGICO

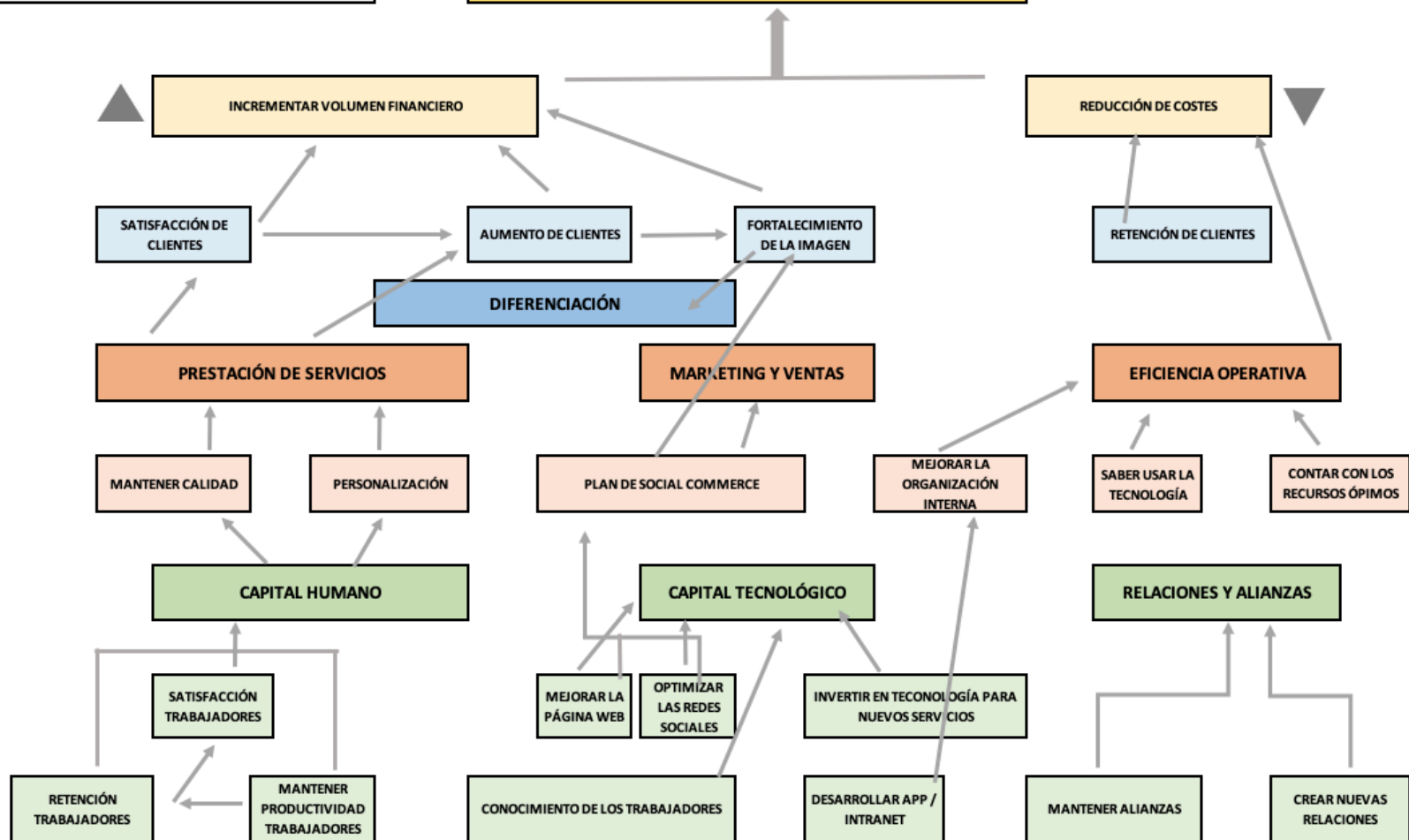
### CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD DE LA CLÍNICA

#### FINANCIERA

#### CLIENTES

#### PROCESOS INTERNOS

#### APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



## 4. CONCLUSIONES

Como se puede observar a lo largo del trabajo y en el mapa estratégico, el objetivo que nunca se ha olvidado por parte del equipo de la Clínica es prestar unos servicios de calidad de la manera más eficiente y siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías y metodologías.

Para conseguir realizar el objetivo de este trabajo, elaborar el **CMI**, se ha hecho uso de los análisis **DAFO** y **CAME** con el que se puede observar rápidamente los aspectos positivos sobre los que apoyarse y los negativos que se pretenden superar tales como el constante esfuerzo para diferenciarse de la competencia mediante por ejemplo, el uso de promociones y creación de contenido de calidad en las redes sociales y un servicio online donde cada paciente pueda encontrar su ficha, pedir cita y comunicarse con la clínica.

Finalmente, en base a los conceptos de **la misión, visión y valores** de la organización, se procede a elaborar el mapa estratégico, definiendo los aspectos que conciernen a la Clínica Najarro en las **cuatro perspectivas** que desde abajo hacia arriba serían “**Aprendizaje y crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera**” y que se resumen de la siguiente manera:

La actividad de la Clínica requiere de la satisfacción de los clientes los cuales, una vez fidelizados, son agentes captadores de nuevos, ya que el “boca a boca” sobre el prestigio de la clínica es clave. La Clínica ha de contar con un rico capital humano, trabajadores implicados en realizar su trabajo de la manera más eficaz y con ganas de aprender cada día, que “mimen” a sus pacientes y a los que a su vez hay que “mimar” para que se sientan parte de la empresa. Estos recursos humanos necesitan de un apoyo de materiales que faciliten y aporten un mayor valor a su actividad, por lo que se presta mucha importancia a la infraestructura y a los recursos y aparatos tecnológicos.

La prestación del servicio principal de la clínica complementado por un gran abanico de actividades que se ofrecen, se tienen que definir por calidad y personalización que, junto con un buen plan de marketing y especial hincapié en acciones en redes sociales pueden alcanzar exitosamente el objetivo final de la diferenciación con el que se forma una amplia cartera de clientes satisfechos que fortalecen la imagen de la Clínica Najarro y que colaboran en alcanzar los objetivos económicos de crecimiento y productividad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cascos, M. (2019, 29 de enero). *España está a "años luz" del ratio de fisioterapeutas / pacientes de la OMS*. Extraído el 13 de agosto de 2019 desde <https://www.redaccionmedica.com/secciones/otras-profesiones/espana-a-anos-luz-del-ratio-de-fisioterapeuta-pacientes-que-dicta-la-oms-7350>)

Consalud, Redacción. (2018, 7 de septiembre). *Satse: "España necesita un fisioterapeuta, al menos, en cada centro de salud"*. Extraído el 13 de agosto de 2019 desde [https://www.consalud.es/profesionales/enfermeria/satse-espana-necesita-un-fisioterapeuta-al-menos-en-cada-centro-de-salud\\_54561\\_102.html](https://www.consalud.es/profesionales/enfermeria/satse-espana-necesita-un-fisioterapeuta-al-menos-en-cada-centro-de-salud_54561_102.html)

García, Méndez, I. (2019, 4 de septiembre). 18 sectores a los que favoreció la crisis. Extraído el 13 de agosto de 2019 desde <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a77931/18-sectores-a-los-que-le-ha-favorecido-la-crisis/>

Gustavo, A. (2008): Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review. (No 2), 83-96. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)

Iberoeconomía, Redactor. (2019). La Sanidad, el sector que más empleo generará en España. [Entrada en un blog]. Recuperado de: <https://iberoeconomia.es/mercados/la-sanidad-el-sector-que-mas-empleo-generara-en-espana/>

Innovation Factory Institute (2014). Las alianzas estratégicas y la creación de valor compartido. [Entrada en un blog]. Recuperado de: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/las-alianzas-estrategicas-y-la-creacion-de-valor-compartido/>

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. (2ª ed) Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A.

Logicalis (2017). Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber. [Entrada en un blog] Recuperado de: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

López Viñegla, A. (2012). La base del Balanced Scorecard. (Cuadro de mando integral). [Entrada en un blog]. Consultado el 10 de julio de 2019 desde: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/02/13/la-base-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-alfonso-lopez-vinegla/>

López Viñegla, A. (2013). ¿Y después del DAFO qué hacemos?...¿Análisis CAME? [Entrada en un blog]. Consultado el 15 de julio de 2019 desde: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

Pérez Granero, L., Guillén, M., Bañón Gomis, A.J. (2016). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. Spanish accounting review. 20 (1), 82-94. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3597/359749732009.pdf>

Servicio de Organización y Servicios Generales (2019). Cifras de Zaragoza. Datos demográficos del Padrón Municipal de habitantes. Recuperado de: <http://www.zaragoza.es/contenidos/estadistica/Cifras-ZGZ-2019.pdf>

Un fisio. (2019). Qué es la Fisioterapia. Historia, evolución y situación actual [Entrada en un blog]. Recuperado de: [https://unfisio.es/fisioterapia-historia-evolucion/#LA\\_FISIOTERAPIA\\_HOY\\_EN\\_DIA](https://unfisio.es/fisioterapia-historia-evolucion/#LA_FISIOTERAPIA_HOY_EN_DIA)

## **ANEXOS**

### **Anexo I: Cuestionario Director Clínica Najarro**

#### **CUESTIONARIO**

##### **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?