

Diseño de un sistema de medición de desempeño para la línea de negocio “Salud en casa”
de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Daniela Gómez Meza

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Orlando E. Contreras Pacheco

Ph.D. en Management

Tutora

Mónica Marcela Bautista Granados

Especialista en Gerencia Estratégica

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

*A mis abuelos,
mis ángeles en el cielo.*

Agradecimientos

A Dios, por ser guía y luz en mi camino. A mis papás, por su dedicación y ejemplo, por enseñarme el valor de alcanzar los logros con esfuerzo y perseverancia; la persona que soy y la profesional que seré se lo debo a ellos. A mi hermana, por ser compañera de vida y de risas, por su complicidad y lealtad. A toda mi familia, que siempre ha creído en mí y en mis capacidades.

A Will, por su amor, por estar a mi lado tanto en las dificultades como en las alegrías. Agradezco también a su familia, por el apoyo constante y hacerme sentir como en casa.

A Camila Ariza y Catherin Hammerschmidt, por ser las amigas más incondicionales que me ha dado la vida. A Maira Villarreal, Alejandra Pirazán, Nathaly Amaya y Paula Castellanos, por hacer de mi paso por la universidad una experiencia inolvidable con su amistad. A Luis Muza, por sus valiosos aportes antes y durante el desarrollo de este trabajo.

A Líneas Hospitalarias S.A.S. por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de aprender allí. Al profesor Orlando Contreras, por compartir su conocimiento y orientarme con la mayor disposición en cada etapa del proyecto. A la Universidad Industrial de Santander, por brindarme una formación académica de excelente calidad.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Objetivos	19
1.1 Objetivo General.....	19
1.2 Objetivos Específicos.....	19
2. Generalidades de la empresa	20
2.1 Identificación de la empresa	20
2.2 Línea de negocio “Salud en casa”.....	22
2.2.1 Producción	23
2.2.2 Distribución.....	25
2.2.3 Comercialización	26
3. Planteamiento del problema	27
4. Marco de Referencia.....	28
4.1 Marco de Antecedentes.....	28
4.2 Marco Teórico.....	30
4.2.1 Perspectiva financiera	31
4.2.2 Perspectiva del cliente.....	31
4.2.3 Perspectiva del proceso interno	32
4.2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	33
4.3 Marco Metodológico.....	33
5. Desarrollo metodológico del proyecto.....	35
5.1 Fase 1. Revisión del Marco Estratégico.....	36

5.2 Fase 2. Diagnóstico línea de negocio “Salud en casa”	36
5.2.1 Recopilación bibliográfica.....	37
5.2.2 Análisis estratégico	37
5.2.2.1 Instrumento de diagnóstico.....	37
5.2.2.2 Análisis financiero.....	38
5.2.2.3 Encuesta de satisfacción del cliente.....	39
5.2.2.4 Encuesta de satisfacción laboral.....	40
5.3 Fase 3. Construcción del sistema de medición	41
5.3.1 Diseño del mapa estratégico	43
5.3.1.1 Factores críticos de éxito.....	43
5.3.1.2 Reformulación de la estrategia.....	43
5.3.2 Elaboración del Balanced Scorecard	43
5.3.2.1 Procedimientos para el sistema de medición.....	43
5.3.2.2 Formulación de indicadores estratégicos.....	44
5.3.2.3 Definición de iniciativas estratégicas.....	44
5.3.2.4 Diseño del Balanced Scorecard.....	44
5.3.3 Desarrollo de los mecanismos de comunicación del sistema de medición.....	44
5.4 Fase 4. Análisis de viabilidad técnica y económica de la implementación del BSC.....	45
6. Marco Estratégico	45
6.1 Misión	45
6.2 Visión.....	46
6.3 Valores corporativos	46
6.4 Estrategia inicial línea de negocio “Salud en casa”	47

7. Resultados del diagnóstico	49
7.1 Instrumento de diagnóstico	49
7.1.1 Cuestionario Perspectiva Financiera.....	51
7.1.2 Cuestionario Perspectiva Clientes.....	52
7.1.3 Cuestionario Perspectiva Procesos Internos	53
7.1.4 Cuestionario Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	54
7.2 Análisis financiero	55
7.3 Encuesta de satisfacción del cliente.....	59
7.4 Encuesta de satisfacción laboral	64
8. Resultados de la construcción del sistema de medición.....	66
8.1 Diseño del mapa estratégico	66
8.1.1 Factores críticos de éxito	66
8.1.2 Reformulación de la estrategia.....	74
8.1.2.1 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera.	74
8.1.2.2 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Clientes.	75
8.1.2.3 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos.....	76
8.1.2.4 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	77
8.1.3 Representación gráfica del mapa estratégico	78
8.2 Elaboración del Balanced Scorecard	80
8.2.1 Procedimientos para el sistema de medición	80
8.2.1.1 Procedimiento para crear indicadores.	80
8.2.1.2 Procedimiento para modificar indicadores.	81
8.2.1.3 Procedimiento para eliminar indicadores.....	83

8.2.2 Formulación de indicadores estratégicos	84
8.2.3 Definición de iniciativas estratégicas.....	89
8.2.4 Diseño del Balanced Scorecard	90
8.3 Desarrollo de los mecanismos de comunicación del sistema de medición.....	92
9. Análisis de viabilidad técnica y económica de la implementación del BSC	96
9.1 Alcance de la implementación del BSC.....	96
9.2 Definición de características y requisitos técnicos	99
9.3 Determinación del enfoque	101
9.3.1 Propuesta Suite Visión Empresarial- Pensemos	101
9.3.2 Propuesta Imperium BI- Digital Ware	102
9.4 Viabilidad económica	103
9.5 Beneficios de la implementación del BSC.....	104
9.6 Informe de viabilidad	105
10. Conclusiones	105
11. Recomendaciones	109
Referencias Bibliográficas.....	110

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos específicos	18
Tabla 2. Identificación de la empresa	21
Tabla 3. Plan de trabajo para la aplicación del instrumento de diagnóstico	38
Tabla 4. Tamaño de muestra encuestas de satisfacción del cliente	40
Tabla 5. Comité Estratégico de “Salud en casa”	42
Tabla 6. Porcentaje de cumplimiento perspectivas BSC	50
Tabla 7. Margen neto unidades de producción año 2018	55
Tabla 8. Margen neto unidades de producción año 2019	56
Tabla 9. Margen neto Puntos de Venta año 2018	56
Tabla 10. Margen neto Puntos de Venta año 2019	57
Tabla 11. Margen neto Instituciones, Entidades y Mayoristas año 2018	57
Tabla 12. Margen neto Instituciones, Entidades y Mayoristas año 2019	58
Tabla 13. Tabulación de resultados satisfacción del cliente de Puntos de Venta	60
Tabla 14. Tabulación de resultados satisfacción del cliente Mayorista	61
Tabla 15. Tabulación de resultados satisfacción del cliente de Instituciones - Entidades	63
Tabla 16. Tabulación de resultados encuestas de satisfacción laboral	65
Tabla 17. Procedimiento para crear indicadores	80
Tabla 18. Procedimiento para modificar indicadores	81
Tabla 19. Procedimiento para eliminar indicadores	83
Tabla 20. Guía de diligenciamiento Hoja de Vida indicadores	86

Tabla 21. Iniciativas Estratégicas “Salud en casa”	89
Tabla 22. Procedimiento para implementar indicadores.....	98
Tabla 23. Requerimientos clave herramienta.....	100

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Línea de negocio “Salud en casa”	23
Figura 2. El Cuadro de Mando Integral	30
Figura 3. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.	33
Figura 4. Metodología del proyecto.....	35
Figura 5. Metodología del diagnóstico	36
Figura 6. Metodología de la construcción del sistema de medición	42
Figura 7. Diagrama de red porcentaje de cumplimiento perspectivas BSC	50
Figura 8. Margen neto canales comerciales año 2018- 2019.....	59
Figura 9. Presentación encuestas de satisfacción del cliente	64
Figura 10. Desarrollo Análisis Interno “Salud en casa”	67
Figura 11. Desarrollo Análisis Externo “Salud en casa”	68
Figura 12. Construcción Matriz DOFA “Salud en casa”	69
Figura 13. Matriz DOFA “Salud en casa”	70
Figura 14. Relación Motricidad - Dependencia.....	72
Figura 15. Identificación Factores Críticos de Éxito	73
Figura 16. Diseño del Mapa Estratégico.....	78
Figura 17. Mapa Estratégico de “Salud en casa”	79
Figura 18. Indicadores Perspectiva Financiera	84
Figura 19. Indicadores Perspectiva Clientes.....	85
Figura 20. Indicadores Perspectiva Procesos Internos.....	85

Figura 21. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	86
Figura 22. Esquema general del Cuadro de Mando Integral	91
Figura 23. Pieza gráfica “Semana Estratégica Salud en Casa”.....	93
Figura 24. Cronograma “Semana Estratégica Salud en Casa”	94
Figura 25. Evidencia capacitación “Semana Estratégica Salud en Casa”	95

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice 1. Descripción de la Empresa

Apéndice 2. Instrumento de diagnóstico

Apéndice 3. Información financiera 2018-2019

Apéndice 4. Diseño de encuestas de satisfacción del cliente

Apéndice 5. Pareto canales comerciales

Apéndice 6. Diseño de encuestas de satisfacción laboral

Apéndice 7. Meta comercial Salud en Casa 2020

Apéndice 8. Resultados encuestas de satisfacción del cliente

Apéndice 9. Recopilación de resultados encuestas de satisfacción del cliente

Apéndice 10. Resultados encuestas de satisfacción laboral

Apéndice 11. Recopilación de resultados encuestas de satisfacción laboral

Apéndice 12. Soporte de reuniones Comité Estratégico

Apéndice 13. Matriz Impactos Cruzados (MIC)

Apéndice 14. Análisis para crear, modificar o eliminar indicadores

Apéndice 15. Ficha Técnica Procedimiento para crear un indicador

Apéndice 16. Ficha Técnica Procedimiento para modificar un indicador

Apéndice 17. Ficha Técnica Procedimiento para eliminar un indicador

Apéndice 18. Formato Lista de Asistencia Reunión

Apéndice 19. Lista de Chequeo Indicadores

Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores

Apéndice 21. Guía de Diligenciamiento Hoja de Vida Indicadores

Apéndice 22. Hojas de Vida Indicadores Perspectiva Financiera

Apéndice 23. Hojas de Vida Indicadores Perspectiva Clientes

Apéndice 24. Hojas de Vida Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Apéndice 25. Hojas de Vida Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Apéndice 26. Esquema General Cuadro de Mando Integral

Apéndice 27. Personal Salud en Casa

Apéndice 28. Campaña de preámbulo Semana Estratégica Salud en Casa

Apéndice 29. Invitaciones Semana Estratégica Salud en Casa

Apéndice 30. Evidencia Capacitaciones Semana Estratégica Salud en Casa

Apéndice 31. Actas de Asistencia y Evaluaciones Capacitaciones

Apéndice 32. Evidencia LH Noticias

Apéndice 33. Ficha Técnica Procedimiento para implementar un indicador

Apéndice 34. Propuesta Suite Visión Empresarial - Pensemos S.A.

Apéndice 35. Propuesta Imperium BI - Digital Ware

Apéndice 36. Comparación Económica - Propuestas Implementación BSC

Apéndice 37. Informe de Viabilidad Técnica y Económica

Resumen

Título: Diseño de un sistema de medición de desempeño para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. *

Autor: Daniela Gómez Meza **

Palabras Clave: Medición, Desempeño, Estrategia, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral.

Descripción:

El presente trabajo corresponde a la descripción del diseño de un sistema de medición de desempeño, basado en la metodología Balanced Scorecard, para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

La metodología del proyecto se llevó a cabo en cuatro fases desarrolladas en el contenido de este documento, las cuales son: la revisión del marco estratégico, el diagnóstico de la línea de negocio “Salud en casa”, la construcción del sistema de medición de desempeño y el análisis de viabilidad técnica y económica de su implementación.

Los resultados obtenidos son el diagnóstico actual de los procesos involucrados en cada perspectiva dentro de la línea de negocio, la identificación de los factores críticos de éxito, la reformulación de la estrategia, la definición de los objetivos estratégicos, el diseño del mapa estratégico, las fichas técnicas para la creación, modificación y eliminación de indicadores, la formulación de los indicadores estratégicos, las hojas de vida de los indicadores con su respectiva guía de diligenciamiento, la elaboración del esquema general del Cuadro de Mando Integral, la definición de las iniciativas estratégicas, el plan de comunicación de la estrategia dirigido a los colaboradores de “Salud en casa” y el informe de viabilidad técnica y económica de la implementación del sistema de medición, considerando su interfaz con los sistemas de información que cuenta la organización.

Como contribuciones se destacan la vinculación de las acciones presentes con las metas a futuro, la optimización del análisis de la información para la toma de decisiones, la obtención de una base de asignación de recursos según prioridades, la mejora de la comunicación entre las áreas de la unidad de negocio y la alineación de la actuación de cada uno de los colaboradores con la estrategia.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Orlando E. Contreras Pacheco, Ph.D. en Management. Tutora: Mónica Marcela Bautista Granados, Especialista en Gerencia Estratégica.

Abstract

Title: Design of a performance measurement system for “Salud en casa”, a business unit of Líneas Hospitalarias S.A.S.*

Author: Daniela Gómez Meza**

Key Words: Measurement, Performance, Strategy, Strategic Objectives, Indicators, Balanced Scorecard.

Description:

Based on the Balanced Scorecard methodology, the present work depicts the design of a performance measurement system of a business unit called “Salud en casa” within the company Líneas Hospitalarias S.A.S.

The project methodology was executed in four phases developed in the content of this document, which are: strategic framework review, the diagnosis of the "Salud en casa" business line, the construction of the performance measurement system, and the analysis of the technical and economic viability of its implementation.

The results obtained are the current diagnosis of the processes involved in each perspective within the business line, the identification of critical success factors, the strategy reformulation, the definition of the strategic objectives, the design of the strategy map, the technical datasheets for the creation, modification, and elimination of indicators, the formulation of strategic indicators, the indicators resumes with their respective filling up guidelines, the development of the balanced scorecard general scheme, the definition of the strategic initiatives, the communication plan of the strategy aimed at the "Salud en casa" employees and, the technical and economic viability report of the measurement system implementation, considering the interface of the information system that the company has.

Some highlight contributions are the linking of current actions with future goals, the optimization of the analysis of information for decision-making, obtaining allocating resources base according to priorities, improving communication between the business unit areas, and the alignment of each collaborator's actions with the strategy.

* Degree Work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial Engineering and Business. Director: Orlando E. Contreras Pacheco, Ph.D. in Management. Tutor: Mónica Marcela Bautista Granados, Strategic Management Specialist.

Introducción

En la actualidad se hace indispensable para las organizaciones esforzarse constantemente en proporcionarle un mayor valor diferencial a sus clientes. Por tal motivo, es fundamental la formulación de objetivos estratégicos que posibiliten alcanzar los resultados deseados a largo plazo, y contar con herramientas que permitan conocer si estos se están cumpliendo adecuadamente. Un sistema de medición de desempeño es una herramienta ideal para tal fin.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), creado por los profesores Robert S. Kaplan y David Norton (1996), más que un sistema de medición de desempeño, es un sistema de gestión estratégica que permite construir una base sólida para la toma de decisiones, vinculando sistemáticamente las acciones presentes con las metas de la organización. Así mismo, los factores críticos de éxito no solo están ligados a los aspectos puramente financieros, sino que también se contemplan otras perspectivas como el cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento.

En este contexto, Líneas Hospitalarias S.A.S. considera necesario realizar un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente la adquisición de los activos intangibles que son indispensables para el crecimiento futuro. Teniendo en cuenta la dimensión de la organización, el alcance del proyecto se enfoca en el diseño de un sistema de medición de desempeño basado en la metodología BSC, para solo una línea de negocio llamada “Salud en casa”, la cual comprende cinco unidades de producción (Body Help, Siliconas y Gel Polímero, Cojinería y Confort, Bed-Lab y OPC) bien constituidas, un centro logístico de distribución y cuatro canales comerciales (Puntos de venta, Mayoristas, Institucional y Entidades) para la comercialización de todos sus productos.

El presente trabajo se centró inicialmente en conocer el marco estratégico planteado por la dirección y realizar un análisis del estado actual de cada perspectiva del BSC dentro de la línea de negocio “Salud en casa”, a través de diferentes técnicas e instrumentos para su diagnóstico. Posteriormente, se llevó a cabo la reformulación de la estrategia, seguida de la correcta definición de los objetivos e indicadores estratégicos, con sus correspondientes hojas de vida, y la construcción del Cuadro de Mando Integral. A su vez, se desarrollaron mecanismos de comunicación que posibilitaron que todos los empleados tuvieran claridad de la estrategia y comprendieran el impacto de sus labores hacia la consecución del éxito competitivo.

Por último, se realizó un análisis de viabilidad técnica y económica de la implementación del sistema de medición de desempeño propuesto, teniendo en cuenta que la organización usa dos sistemas de información (Seven- ERP y Kactus HCM), los cuales pueden cubrir con las necesidades de información en el momento que se requiera al enlazarse con el BSC.

Este documento abarca el planteamiento del problema, las generalidades de la empresa y de la línea de negocio “Salud en casa”, el marco de referencia utilizado, la descripción y los resultados obtenidos en cada fase del proyecto y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones. En la Tabla 1 se relaciona el cumplimiento de los objetivos específicos con el contenido del libro.

Tabla 1*Cumplimiento de objetivos específicos*

Objetivo	Cumplimiento
Conocer la estrategia organizacional diseñada por la dirección de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. para la línea de negocio “Salud en casa”.	Capítulo 6
Realizar un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos involucrados en la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.	Capítulo 7
Diseñar un mapa estratégico que alinee la estrategia organizacional para la línea de negocio “Salud en casa” con cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.	Capítulo 8. Numeral 8.1.
Elaborar el Cuadro de Mando Integral para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. formulando un conjunto de indicadores en cada una de las perspectivas.	Capítulo 8. Numeral 8.2.
Desarrollar mecanismos de comunicación que permitan la apropiación del Balanced Scorecard y el uso de indicadores como sistema de gestión estratégica al interior de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.	Capítulo 8. Numeral 8.3.
Analizar la viabilidad técnica y económica de la implementación del sistema de medición de desempeño para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.	Capítulo 9

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de medición de desempeño para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. mediante la formulación de indicadores estratégicos basado en la metodología Balanced Scorecard.

1.2 Objetivos Específicos

Conocer la estrategia organizacional diseñada por la dirección de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. para la línea de negocio “Salud en casa”.

Realizar un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos involucrados en la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Diseñar un mapa estratégico que alinee la estrategia organizacional para la línea de negocio “Salud en casa” con cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

Elaborar el Cuadro de Mando Integral para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. formulando un conjunto de indicadores en cada una de las perspectivas.

Desarrollar mecanismos de comunicación que permitan la apropiación del Balanced Scorecard y el uso de indicadores como sistema de gestión estratégica al interior de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Analizar la viabilidad técnica y económica de la implementación del sistema de medición de desempeño para la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

2. Generalidades de la empresa

2.1 Identificación de la empresa

Líneas Hospitalarias S.A.S. es una organización dedicada a la fabricación y comercialización de material médico quirúrgico, productos ortopédicos y demás líneas de dotación hospitalaria. Con presencia en 27 ciudades a nivel nacional y 6 puntos de venta en el país, contribuye al bienestar, cuidado, confort y rehabilitación de pacientes con alguna discapacidad física temporal o permanente. Sus clientes potenciales son los organismos pertenecientes al sector salud (Hospitales, Clínicas, Instituciones de Salud y Entidades Prestadoras de Salud) quienes representan un 60% y personas naturales quienes representan un 40% del mercado total.

Adicionalmente, en el Apéndice 1 se encuentra consignada la siguiente información: objeto social de la empresa, número de empleados, número de cargos, mapa de procesos y organigrama.

Tabla 2*Identificación de la empresa*

Nombre de la empresa:	Líneas Hospitalarias S.A.S.
NIT:	900.294-380-1
Ubicación:	Sede Administrativa - Punto de Venta Principal: Cra. 32 # 36 -13 Bucaramanga, Santander. Centro Logístico San Jorge - Girón: Km 7 Anillo Vial Palenque 22-31 Urb San Jorge. Almacén General. Unidad de Producción Órtesis, Prótesis y Calzado (OPC) - Cojinería y Confort: Cl 17 10-18 Bucaramanga – Santander. Unidad de Producción Body Help (Línea Blanda) - Bed-Lab – Siliconas y Gel Polímero: CID (Centro de Investigación y Desarrollo) Calle 59 # 13-70 Girón. Punto de Venta Floridablanca: Vista Azul Campestre Transversal 154 No. 24 – 101 Local 1 - 2. Puntos de Venta Nacionales: Cúcuta- Aguachica- Valledupar- Barrancabermeja.
Teléfono:	6972333
Representante legal:	Juan Diego Restrepo Agudelo

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

La organización cuenta con dos diferentes líneas de negocio: Osteosíntesis y “Salud en casa”, las cuales representan el 86,41% y el 13,59% de la facturación total de la empresa, respectivamente; según sus informes de Facturación Detallado y Balance de Prueba - Seven ERP del año 2019.

Osteosíntesis representa el mayor volumen de ventas y es la línea de negocio más rentable. Se especializa en la fabricación y comercialización de productos para atender traumatología de fracturas a nivel de cualquier área del sistema óseo, en donde estas son reducidas y fijadas en forma estable. Cuenta con una unidad de producción llamada MEIC,

dedicada a la elaboración, empaque, almacenamiento y acondicionamiento de dispositivos médicos a temperatura ambiente. Las líneas de productos que se comercializan son: trauma (fijación interna), fijación externa, cráneo- maxilofacial, reemplazos articulares, endoprótesis, columna y laparoscopia.

Su operación se genera *back office*¹ por medio de procesos logísticos y comerciales de suministro de implantes, instrumental quirúrgico y equipos para Osteosíntesis. Una bodega principal situada en el Centro Logístico San Jorge- Girón, se encarga del abastecimiento de las oficinas regionales ubicadas en: Santander, Bogotá, Antioquia, Costa Atlántica, Zona Centro y Sur Occidente. Cada oficina atiende en su región tres diferentes tipos de clientes: Clientes Directos (clínicas, hospitales, aseguradoras y demás IPS), Distribuidores Autorizados y Entidades Nacionales como EPS. Con cada cliente se establece previamente un contrato de suministro y prestación de servicios, efectuando entregas oportunas cada vez que se solicite o prestando el servicio de acompañamiento y apoyo quirúrgico en la manipulación del dispositivo médico implantable.

Por su parte, “Salud en casa” al ser el foco de este proyecto de grado, se describe con mayor precisión a continuación.

2.2 Línea de negocio “Salud en casa”

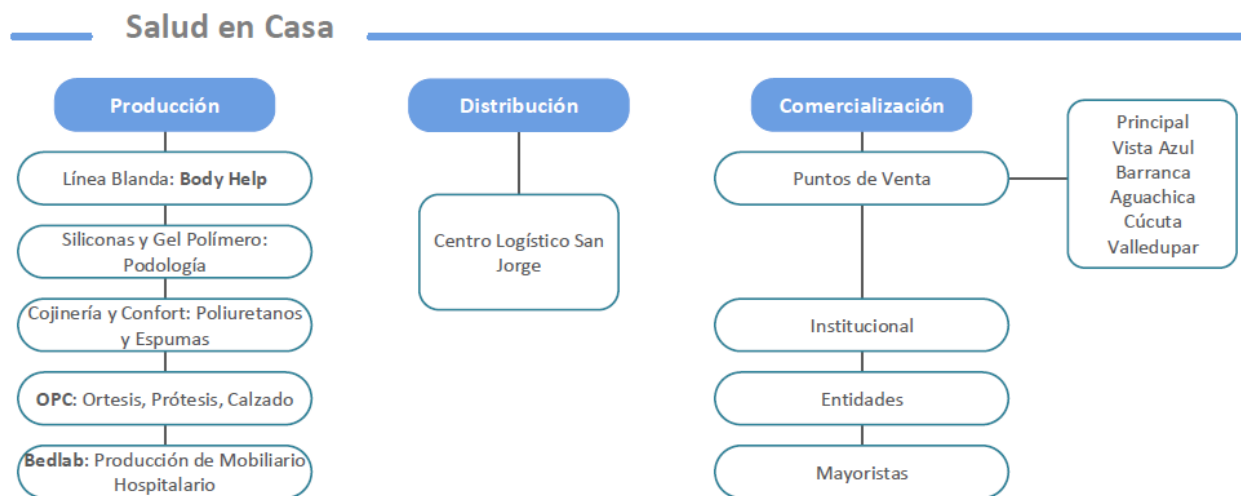
La línea de negocio “Salud en casa” representa un volumen de facturación anual de \$6,8 miles de millones/año (Líneas Hospitalarias S.A.S, 2020). Se dedica a la producción, importación, distribución y comercialización a nivel nacional de dispositivos médicos no

¹ *Back office* es un término que alude al conjunto de actividades que dan soporte a una empresa y que no conllevan contacto directo con el cliente o usuario final.

quirúrgicos para complementar el cuidado y recuperación de pacientes que sufran de cualquier tipo de convalecencia común. En un principio estuvo centrada en la rehabilitación y tratamiento de pacientes del campo ortopédico, pero progresivamente se ha ampliado el nicho de mercado de manera que hoy por hoy se tiene la posibilidad de atender las necesidades de muchos más tipos de clientes potenciales. Sus procesos se generan *front office* siendo su principal cliente el consumidor final. En la Figura 1 se muestra detalladamente la composición de la línea de negocio.

Figura 1

Línea de negocio “Salud en casa”



Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

2.2.1 Producción

El departamento de producción se encuentra conformado por profesionales especializados en la implementación de procesos innovadores que incorporan una gran variedad de materiales y técnicas que ayudan a la recuperación de la movilidad, la prevención de lesiones

y la mejora funcional de las personas. La línea de negocio “Salud en casa” cuenta con cinco unidades de producción, en su mayoría ubicadas en el CID (Centro de Investigación y Desarrollo), las cuales están constituidas y certificadas por el ente de control INVIMA, lo que garantiza que los procesos y productos cuenten con altos estándares de calidad:

- **Body Help:** Es una unidad de producción que desde el año 2005 está dedicada a la fabricación de productos de línea blanda de ortopedia, los cuales son de uso externo y están encaminados a la prevención, recuperación o rehabilitación de lesiones y dolores. Dichos productos se caracterizan por su diseño anatómico y sus materiales suaves que permiten la comodidad del paciente. Se pueden encontrar cabestrillos, rodilleras, inmovilizadores de clavícula, coderas, fajas abdominales, muñequeras, soportes lumbares, correctores de postura, tobilleras, entre otros.
- **Siliconas y Gel Polímero:** Productos de podología ideales para la prevención, tratamiento, amortiguación y alivio de dolor. Absorbe los impactos al caminar y mejora el rendimiento para realizar las actividades diarias proporcionando bienestar inmediato. Se pueden encontrar plantillas para pie, taloneras, protectores de juanete, entre otros. Estos productos se comercializan bajo la marca Body Help.
- **Cojinería y Confort:** Fabricantes de almohadas y cojines elaborados en espuma, poliuretano y microperlas de forma anatómica, ideales para el uso de personas que presenten patologías como dolores cervicales, lordosis lumbar, artrosis cervical y desequilibrio de los músculos tendinosos; brindando soporte a los tejidos blandos. Los productos fabricados en microperlas permite que se amolde a la anatomía del paciente. Se

pueden encontrar cojines antiescaras, almohadas viajeras, cojines de coxis, cojines antireflujo, entre otros. Estos productos se comercializan bajo la marca Body Help.

- Bedlab: Dedicada a la fabricación, innovación y comercialización de muebles hospitalarios (Camas eléctricas y manuales de uso hospitalario, camillas eléctricas y manuales de uso hospitalario, camas cunas pediátricas - neonatal de uso hospitalario, sillas de ruedas eléctricas y mecánicas, caminadores, bastones, bipedestadores, divanes y demás) fabricados en acero y sus derivados: acero inoxidable, acero al carbón y cromado.
- OPC: Laboratorio especializado en elaborar aparatos o dispositivos médicos de uso externo; es decir no implantados en el cuerpo, para tratamientos ortopédicos en pacientes o usuarios que tienen comprometido una o varias partes o miembros del cuerpo, producto de alguna enfermedad de origen neurológico, congénito, hereditario o por causa de accidente. Es una unidad de producción dedicada a la fabricación de productos de Órtesis (Miembro superior, miembro inferior, raquídeas, abdominales), prótesis (Miembro superior, miembro inferior) y calzado ortopédico.

2.2.2 Distribución

“Salud en casa” dispone de un centro de distribución (CEDI) también llamado Almacén General, ubicado en el Centro Logístico San Jorge- Girón, al que llegan los productos de fábrica y de proveedores terceros, y el cual se encarga de realizar la distribución de todos los dispositivos médicos de apoyo terapéutico a condiciones de temperatura ambiente, para su respectiva comercialización.

Los productos de marca Body Help que salen de la unidad de producción se trasladan al Almacén General, en donde a su vez se despachan a todos los canales comerciales para llegar al cliente final. En cuanto a los productos de OPC se clasifican en dos tipos: estándar y los que son fabricados a la medida; los primeros se trasladan al Almacén General para despachar a los canales comerciales, y los segundos, van directamente a los puntos de venta, debido a que ya están ordenados por pacientes remitidos anteriormente por profesionales de la salud, en las diferentes áreas que aplica, como ortopedistas y fisiatras. Por último, los productos de Bed-Lab son instalados inmediatamente por personal técnico de la organización al cliente final.

2.2.3 Comercialización

La organización cuenta con un departamento responsable de la comercialización de todos los productos de la línea de negocio “Salud en casa”, en donde se encuentran conformados cuatro canales comerciales:

- Puntos de Venta: Tienen contacto directo con el cliente final. Se busca que en la gama de productos de cada punto de venta siempre se encuentre variedad de marcas y precios. Manejan varias líneas de producto entre las cuales se destacan: Movilidad, Línea de cuidado y compresión de la piel, Equipos de diagnóstico, Fisioterapia, Seguridad y salud en el trabajo, Calzado e Insumos médicos. Se cuenta con los siguientes puntos de venta a nivel nacional: Bucaramanga (Principal), Vista Azul- Floridablanca, Barrancabermeja, Aguachica, Cúcuta, Valledupar.

- Institucional: Mercado Público y Privado (Hospitales públicos y clínicas privadas). El medio de contacto es directo y por plataformas. Les interesa el mobiliario hospitalario principalmente (dotaciones clínicas).
- Entidades: Dirigidas a las EPS, IPS y ARL, como Sanitas, Famisanar y Sura. Se hacen negociaciones para direccionar clientes a los puntos de venta.
- Mayoristas: Los clientes cuentan de igual forma con tiendas médicas. Es más que todo una negociación B2B y busca posicionar la marca Body Help. Los asesores están segmentados por regiones: Costa Atlántica, Centro, Noroccidente, Nororienté, Suroccidente.

3. Planteamiento del problema

Los cambios tecnológicos y socioculturales de las últimas décadas han obligado a las empresas a transformar su estrategia, gestionar adecuadamente sus actividades y hacer modificaciones importantes en sus sistemas de control, considerando otros aspectos más integradores para la obtención de excelentes resultados.

En el ranking de la revista “500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander” (Vanguardia Liberal, 2019), Líneas Hospitalarias S.A.S. ocupa el puesto 107 entre las 500 empresas que más venden en Santander, el puesto 39 entre las 50 empresas con mayores utilidades del departamento y en el sector farmacéutico se sitúa como la octava empresa con mayor cantidad de ventas.

No obstante, esta empresa conoce la situación del entorno empresarial en que se encuentra y en aras de mantener su crecimiento económico entiende la necesidad de iniciar un seguimiento sistemático en sus procesos mediante la consolidación de un sistema de medición de desempeño, con el que no ha contado a la fecha. Por tal razón, y partiendo del principio “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan & Norton, 2000), se plantea el desarrollo de un trabajo de grado enfocado en dotar a dicha organización de un BSC, el cual corresponde a una metodología utilizada para transformar la estrategia en objetivos e indicadores tangibles, específicamente para la línea de negocio “Salud en casa”, debido a que presenta considerables deficiencias internas, especialmente en el sistema de costeo de sus unidades de producción, en donde además, la estructura de operación es bastante dispendiosa para el nivel de ventas actual, generando pérdidas financieras que ocasionan falta de liquidez y baja rentabilidad. Por este motivo, se precisa monitorear su desempeño para el logro de metas a largo plazo mediante un oportuno seguimiento y mejoramiento continuo.

De igual manera, la organización requiere utilizar el BSC para optimizar el análisis de la información en la toma de decisiones, contar con una base de asignación de recursos según las prioridades definidas, mejorar la comunicación entre las áreas de la unidad de negocio y alinear la actuación de cada uno de sus colaboradores con la estrategia.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de Antecedentes

Cárdenas y Villamizar (2016) desarrollaron un proyecto denominado “Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para Comparta EPS-S” el cual tuvo como propósito la

construcción de un Cuadro de Mando Integral que permitiera articular los esfuerzos de la organización para la generación de ventajas competitivas sostenibles, alineando los procesos en función de las estrategias trazadas. Este proyecto hace énfasis en la importancia de realizar en primer lugar una revisión de la misión, visión y valores corporativos de la organización para definir adecuadamente los objetivos estratégicos que proporcionan elementos operacionales y ejecutables para cada uno de los colaboradores.

Por otra parte, Maestre y Pérez (2019) en su trabajo “Diseño y puesta en marcha de un Sistema de medición de desempeño basado en la metodología Balanced Scorecard para la compañía Urbanas S.A.” plantean la necesidad de que la compañía cuente con una herramienta que le permita gestionar los procesos de manera más eficiente y explotar sus activos intangibles para la consecución de las metas de cada uno de los objetivos propuestos. Este proyecto aporta una pauta considerable en la elaboración de la metodología del diagnóstico del estado actual de la organización, mediante el uso de técnicas tales como la recopilación bibliográfica y la realización de entrevistas. Además, indica los documentos imprescindibles para el diseño del sistema de medición que comprende el formato de ficha técnica, en donde se determina el procedimiento para crear, modificar y eliminar indicadores; la hoja de vida de los indicadores estratégicos y su respectiva guía de diligenciamiento.

A su vez, Garrido (2015), con su proyecto titulado “Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en IPS Rehabilitemos Ltda.” pretendía traducir la planeación estratégica en óptimos resultados para la organización, en búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos. Este proyecto contribuye al trabajo en la

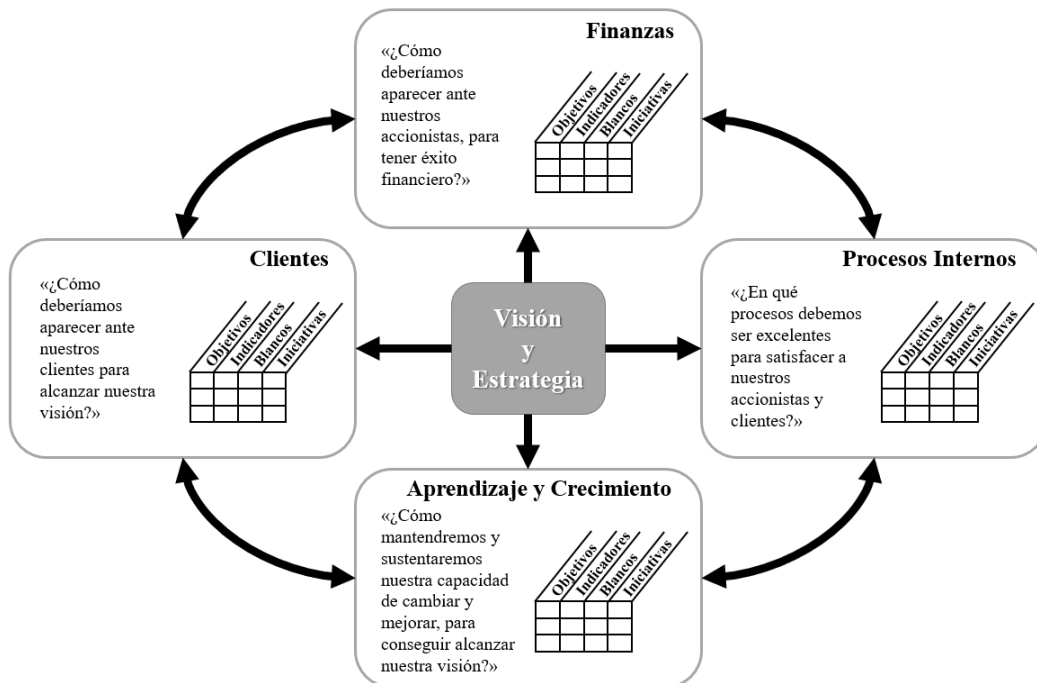
metodología de construcción del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del BSC y las relaciones causa- efecto entre cada objetivo del mapa estratégico.

4.2 Marco Teórico

El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2000, p.14). Esta metodología complementa los indicadores financieros tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2007).

Figura 2

El Cuadro de Mando Integral



Nota. Adaptada de Kaplan & Norton (2000).

4.2.1 Perspectiva financiera

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando (Kaplan & Norton, 2000, p.60). De igual manera, representan la meta a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo (p.75).

4.2.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que se entregarán a los mismos. Está claro que, si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes (Kaplan & Norton, 2000, p.76). Las empresas pueden seleccionar objetivos y medidas entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirían que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados (p.98).

Las tres clases de atributos son:

-Producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.

- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación.

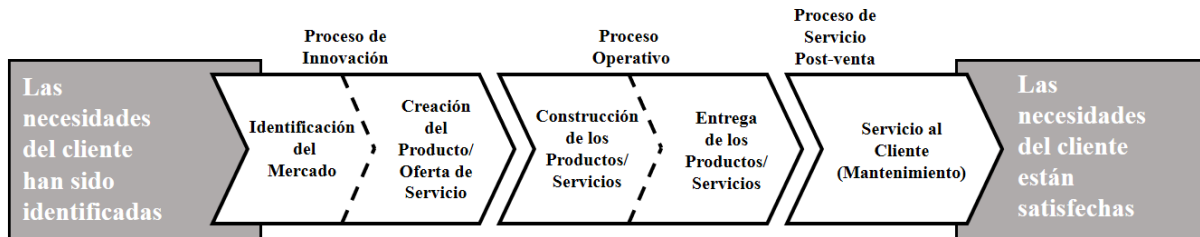
4.2.3 Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Se recomienda definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio post-venta (Kaplan & Norton, 2000, p.105).

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados. El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente (p.130).

Figura 3

La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.



Nota. Adaptada de Kaplan & Norton (2000).

4.2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres expectativas (Kaplan & Norton, 2000, p.139). Los inductores de aprendizaje y crecimiento provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas de información y la equiparación de la organización. Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados - satisfacción, productividad y retención- proporciona medidas de resultado procedente de las inversiones en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización (p.160).

4.3 Marco Metodológico

Un sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los directivos (Kaplan & Norton, 2008, p.24). Durante este proceso, las empresas clarifican su propósito (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión); realizan un análisis estratégico de sus entornos competitivos y operativos, identifican los factores críticos de éxito y formulan la estrategia.

La identificación de los factores críticos de éxito inicia con la construcción de la Matriz DOFA, herramienta generalmente empleada como método de análisis empresarial en el espacio de la planeación estratégica (Francés, 2006), la cual también debe evaluarse teniendo en cuenta el punto de vista del cliente para no basarse únicamente en opiniones subjetivas de la organización (Phadermrod et al., 2017). Este análisis siempre debe depender de qué empresa es específicamente, y cuáles son sus fortalezas y debilidades comparativas, frente al cambio que enfrenta, percibiendo así mismo sus oportunidades y amenazas de manera correlativa y evolutiva (Vlados, 2019).

Con base en la Matriz DOFA, se realiza un análisis correlacional de las variables que la conforman a través de una Matriz de Impactos Cruzados (MIC). Dicha matriz corresponde a un cuadro de doble entrada (Godet, 1993) que busca determinar qué tanto una variable tiene efecto sobre las demás (motricidad) y qué tanto se deja influenciar (dependencia). Aquellas variables que incidan significativamente en las otras, son las que se denominarán factores críticos de éxito.

En la siguiente etapa, los directivos planifican la estrategia describiéndola por medio de objetivos asignados a cada perspectiva en un mapa estratégico; convierten los objetivos definidos en indicadores y metas a través de la construcción del BSC; eligen planes de acción destinados a alcanzar el desempeño buscado y asignan responsables para su medición (Kaplan & Norton, 2008). Para elaborar el mapa estratégico primero hay que empezar con los objetivos financieros, es decir, el destino final. Como otro punto, se debe intentar establecer vínculos entre los objetivos tanto dentro como entre las diversas perspectivas. Si se puede desarrollar tales vínculos causales en el mapa estratégico de objetivos, cuando se pase a crear las medidas en el Cuadro de

Mando Integral las medidas mismas ya tendrán vínculos causales preestablecidos entre ellos (Kaplan, 2007, p.7).

Ahora bien, Kaplan & Pinho (2010) afirman que, para lograr una transformación en la organización, se necesita comunicar la estrategia de manera clara, integral y constante. Un beneficio de desarrollar un adecuado programa de comunicación es mejorar la motivación intrínseca de los empleados a medida que aprenden de los objetivos de la organización y ven cómo pueden contribuir a ellos a través de sus acciones cotidianas (Kaplan, 2011).

5. Desarrollo metodológico del proyecto

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, la metodología del proyecto se llevó a cabo en cuatro fases ilustradas en la Figura 4: revisión del marco estratégico, diagnóstico de la línea de negocio “Salud en casa”, construcción del sistema de medición de desempeño y análisis de viabilidad técnica y económica de la implementación del BSC.

Figura 4

Metodología del proyecto



5.1 Fase 1. Revisión del Marco Estratégico

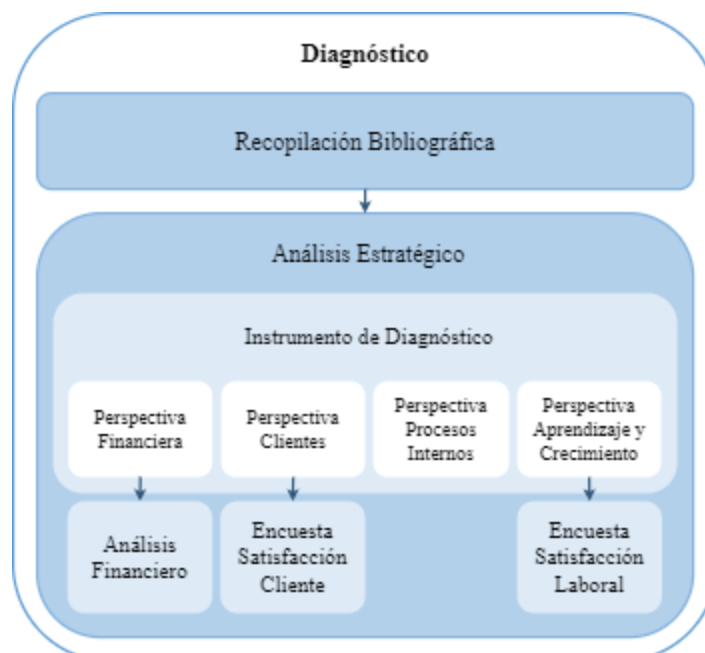
Esta fase inicial contiene la revisión del Direccionamiento Estratégico vigente de la organización, y el conocimiento del estado en que la gerencia tenía formulada la estrategia de la línea de negocio a la fecha. Para su realización se llevó a cabo una entrevista presencial con María Lucía Restrepo Carvajal, Gerente de “Salud en casa”, en la cual se hicieron preguntas centradas alrededor del proceso de planeación estratégica de los últimos años y la forma en que estaban respondiendo a los cambios mediante el planteamiento de estrategias.

5.2 Fase 2. Diagnóstico línea de negocio “Salud en casa”

Para la realización del diagnóstico de la línea de negocio “Salud en casa”, se siguió la metodología representada gráficamente en la Figura 5, donde se evidencian las etapas que apoyaron el desarrollo de la fase.

Figura 5

Metodología del diagnóstico



5.2.1 Recopilación bibliográfica

Se realizó una consulta relacionada con el diseño de un sistema de medición de desempeño, teniendo en cuenta información obtenida en libros y artículos, así como la búsqueda y revisión de trabajos de grado culminados, con el fin de conocer los principales referentes teóricos que sustentan la metodología del BSC y la formulación de indicadores de gestión. Cabe señalar que dicha recopilación bibliográfica se mantuvo durante el desarrollo de todo el proyecto.

5.2.2 Análisis estratégico

Se desarrolló un análisis estratégico que permitiera estudiar el estado actual de cada perspectiva del BSC dentro de la línea de negocio “Salud en casa” de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S. Este consta de un instrumento de diagnóstico para cada perspectiva, y paralelamente a su aplicación, la ejecución de otras técnicas de diagnóstico particulares que se describirán más adelante.

5.2.2.1 Instrumento de diagnóstico. Para cada perspectiva se diseñó un instrumento de diagnóstico, consignado en el Apéndice 2, que comprende una lista de chequeo y un cuestionario con pregunta abierta. El instrumento de diagnóstico se estableció con base en la información consolidada en el libro de Kaplan & Norton (2000) y en la operación de la unidad de negocio, esto con el fin de utilizar el porcentaje de cumplimiento arrojado por la lista de chequeo para estructurar un diagrama de red que brindara una visualización amplia del estado de cada perspectiva, y complementariamente con el cuestionario, identificar algunos factores clave que pudieran influir en la formulación de los indicadores estratégicos del BSC.

Para su aplicación se realizaron entrevistas presenciales en las cuales participaron los líderes involucrados en cada perspectiva. En última instancia, se llevó a cabo la entrevista de la perspectiva financiera, para que en la fecha estipulada ya se pudiera obtener la información financiera completa del año 2019. El plan de trabajo se definió de la siguiente manera:

Tabla 3

Plan de trabajo para la aplicación del instrumento de diagnóstico

Perspectiva	Persona entrevistada	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista
Clientes	<i>Andrea García</i> (Coordinadora de Mercadeo “Salud en casa”)	17 de diciembre de 2019	1 hora
	<i>Tatiana Chávez</i> (Analista Servicio al Cliente)	17 de diciembre de 2019	30 minutos
	<i>Germán Barrera</i> (Coordinador Comercial Mayoristas, Instituciones y Entidades “Salud en casa”)	17 de diciembre de 2019	50 minutos
Procesos Internos	<i>Mónica Bautista</i> (Coordinadora de Calidad)	18 de enero de 2020	1 hora
Aprendizaje y Crecimiento	<i>Vanessa Márquez</i> (Directora de Gestión Humana)	31 de enero de 2020	40 minutos
Financiera	<i>Silvia Mahecha</i> (Directora Financiera) y <i>Daniela Pontón</i> (Coordinadora Financiera)	5 de febrero de 2020	1 hora

5.2.2.2 Análisis financiero. Se realizó un análisis financiero de la línea de negocio “Salud en casa”, que permitiera comparar las utilidades de los Estados Financieros de los últimos

dos años y analizar las rentabilidades presentadas. Para ello se contó con el apoyo del Departamento Financiero, el cual suministró información financiera correspondiente a los años 2018 y 2019, que se encuentra en el Apéndice 3.

5.2.2.3 Encuesta de satisfacción del cliente. El diagnóstico requería conocer la percepción que tienen los clientes frente a su experiencia de compra o contratación con la organización, específicamente en la adquisición de productos de la línea de negocio “Salud en casa”. Por lo tanto, se aplicó una encuesta diseñada individualmente a las necesidades de los clientes de cada canal comercial, la cual se puede ver en el Apéndice 4. Las preguntas de dicha encuesta fueron estructuradas con apoyo de los analistas de mercadeo y aprobadas por los coordinadores comerciales de la línea de negocio. En algunas preguntas se decidió utilizar la valoración de la escala de Likert para medir el grado de conformidad y, como complemento, se formularon preguntas abiertas para conocer más a detalle la opinión del cliente.

Para establecer la muestra, se revisó información documentada enviada por el Departamento Comercial, que incluía las ventas del mes de diciembre de 2019 para cada canal con la respectiva base de datos de los clientes y el volumen de venta que había generado en dinero. Posteriormente se procedió a realizar un análisis Pareto en donde se evidenció la relación 80-20, adjunto en el Apéndice 5. De esta forma se pudieron identificar los clientes más representativos para la aplicación de la encuesta. Cabe destacar que en el canal Instituciones solo hay un cliente representativo ya identificado, el cual es Cajasan. Sin embargo, debido a que, por ejemplo, en el punto de venta principal el análisis Pareto abarcaba una muestra de 918 clientes, se decidió para todos los puntos de venta aplicar la fórmula del cálculo de muestra de población

finita, con un error máximo del 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniendo finalmente los siguientes resultados:

Tabla 4

Tamaño de muestra encuestas de satisfacción del cliente

Canales comerciales	Muestra
Punto de Venta Principal	169
Punto de Venta Vista Azul	61
Punto de Venta Valledupar	11
Punto de Venta Aguachica	18
Punto de Venta Cúcuta	56
Punto de Venta Barranca	40
Mayoristas	91
Entidades	4
Instituciones	1

Las encuestas se desarrollaron por vía telefónica, en donde las respuestas se registraron en formularios de la plataforma *Google Forms* con la colaboración de personal de servicio al cliente.

5.2.2.4 Encuesta de satisfacción laboral. En este caso, se quería conocer la satisfacción de los empleados en relación a las labores que realizan y su ambiente de trabajo, esto con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que hay que mejorar o potenciar en el factor humano. La encuesta de satisfacción laboral se encuentra en el Apéndice 6 y se diseñó con base en cinco temas: Motivación, Clima laboral, Cultura organizacional, Procesos y Capacitación.

Las preguntas fueron estructuradas utilizando la teoría del libro de Kaplan & Norton (2000) y teniendo como referencia encuestas laborales anteriormente desarrolladas en la organización, como la batería de riesgo psicosocial del área de Seguridad y Salud en el Trabajo. En todas las preguntas se decidió utilizar la valoración de la escala de Likert para medir el grado de conformidad del encuestado y estas fueron aprobadas por la Directora de Gestión Humana.

Dichas encuestas se compartieron por medio del correo corporativo, a 99 colaboradores que pertenecen a la línea de negocio “Salud en casa”. El personal llenó sus respuestas a través de un formulario de la plataforma *Google Forms*.

5.3 Fase 3. Construcción del sistema de medición

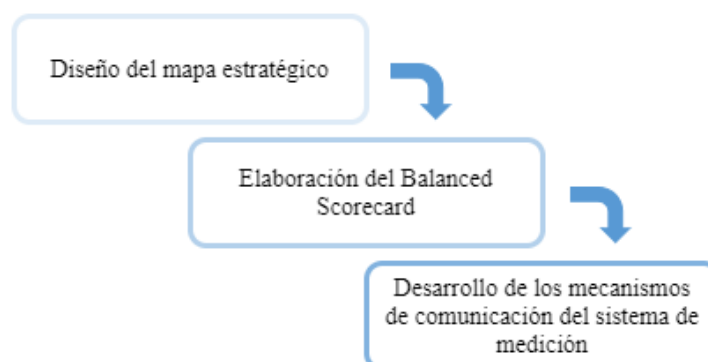
Para la construcción del sistema de medición de desempeño fue indispensable, en primer lugar, la conformación del Comité Estratégico de “Salud en casa”, compuesto por personal clave al interior de las diferentes áreas de la línea de negocio. Este tuvo como propósito participar de manera activa y apoyar las actividades necesarias para la reformulación de la estrategia, definición de los objetivos e indicadores estratégicos, entre otros, mediante reuniones de trabajo.

El Comité Estratégico fue decisivo en las siguientes fases del proyecto. Sus miembros fueron elegidos directamente por la Gerente de “Salud en casa”, quién además de ejercer su coordinación, también fue parte esencial de todo el proceso llevado a cabo en el presente trabajo. En la Tabla 5 se puede observar su conformación, por nombre y cargo de los integrantes.

Tabla 5*Comité Estratégico de “Salud en casa”*

COMITÉ ESTRATÉGICO SALUD EN CASA	
NOMBRE	CARGO
Daniela Gómez Meza	Practicante Ingeniería Industrial
María Lucía Restrepo	Gerente de “Salud en casa” y Producción
Mónica Marcela Bautista	Coordinadora de Calidad
Claudia Carvajal Díaz	Coordinadora Comercial Puntos de Venta
Daniel Martínez Jaimés	Coordinador de Operaciones Almacén General
Lisbeth Ruiz Martínez	Coordinadora de Inventarios
Juan Daniel Fuentes	Asistente de Mercadeo “Salud en casa”
Brayan Ochoa Rueda	Asistente Comercial
Raúl Sánchez	Analista Financiero “Salud en casa”
Sergio Reyes	Director de Producción
Germán Barrera Duarte	Coordinador Comercial Canales
Lady Rojas	Analista Financiera Producción
Mauricio Carvajal Díaz	Coordinador de Operaciones Producción
Erika Fernández Gómez	Coordinadora de Costos Producción

En esta fase se incluyeron tres grandes etapas como se indica en la Figura 6: diseño del mapa estratégico, elaboración del Balanced Scorecard y desarrollo de los mecanismos de comunicación del sistema de medición de desempeño en la línea de negocio.

Figura 6*Metodología de la construcción del sistema de medición*

5.3.1 Diseño del mapa estratégico

La etapa de diseño del mapa estratégico se llevó a cabo en dos momentos:

5.3.1.1 Factores críticos de éxito. Una vez conformado el Comité Estratégico, se procedió a la determinación de los factores críticos de éxito. Para esto se construyó una Matriz DOFA de la línea de negocio mediante una dinámica de *Brainstorming*², que permitió encontrar las variables a analizar en una Matriz de Impactos Cruzados (MIC). A partir de este análisis correlacional se identificaron los factores que se convertirían en el insumo principal para la reformulación de la estrategia y la definición de los objetivos estratégicos.

5.3.1.2 Reformulación de la estrategia. Para la nueva declaración de la estrategia, además de tener en cuenta los factores críticos de éxito identificados anteriormente, se establecieron los elementos fundamentales que esta debía contener. A su vez, se definieron los objetivos estratégicos vinculados en las cuatro perspectivas del BSC, que describen la estrategia a través de su representación gráfica en el mapa estratégico.

5.3.2 Elaboración del Balanced Scorecard

La elaboración del BSC se desarrolló de la siguiente manera:

5.3.2.1 Procedimientos para el sistema de medición. Mediante un formato de ficha técnica se acordó el procedimiento para crear, modificar y eliminar indicadores con el propósito

² El concepto *Brainstorming*, también conocido como lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo en grupo que favorece la aparición de nuevas ideas sobre un problema concreto o un tema.

de brindar un soporte documental que favoreciera la gestión del sistema de medición de desempeño.

5.3.2.2 Formulación de indicadores estratégicos. Se formularon los indicadores estratégicos de la línea de negocio, para la medición y seguimiento de los objetivos propuestos. Además, se diseñó el formato de hoja de vida de los indicadores con su respectiva guía de diligenciamiento, realizando un análisis previo de los ítems con los que debía contar para describir la información relevante de cada indicador.

5.3.2.3 Definición de iniciativas estratégicas. Para impulsar el desempeño de la línea de negocio en el logro de los objetivos, se definieron las iniciativas estratégicas o planes de acción que permitieran alcanzar las metas fijadas.

5.3.2.4 Diseño del Balanced Scorecard. Se representaron los distintos objetivos e indicadores definidos en las cuatro perspectivas del BSC, por medio de un esquema general del Cuadro de Mando Integral.

5.3.3 Desarrollo de los mecanismos de comunicación del sistema de medición

En esta etapa se realizó un plan de comunicación para informar la apropiación del BSC como sistema de medición de desempeño al interior de la línea de negocio. Este plan tenía como propósito conseguir que todos los colaboradores de los diferentes niveles de la organización entendieran la estrategia y conocieran cómo podían contribuir a su éxito.

5.4 Fase 4. Análisis de viabilidad técnica y económica de la implementación del BSC

En esta última fase, se determinó el alcance y el procedimiento para la implementación de los indicadores, dando lugar a la definición de características y requisitos técnicos con los que debía contar la herramienta que iba a dar seguimiento al logro de la estrategia planteada. En consecuencia, se seleccionaron dos alternativas que brindaran solución a esas necesidades, considerando su interfaz con los sistemas de información que cuenta la organización, y se calcularon sus costos con el fin de ofrecer una adecuada comparación.

Para concluir, se evaluó la viabilidad económica de las propuestas con la Directora Financiera de la organización y se analizó el impacto o beneficio que tendría la implementación del BSC para la línea de negocio, lo que permitió finalmente plasmar los resultados obtenidos en un informe de viabilidad.

6. Marco Estratégico

El punto de partida de la planeación estratégica en las organizaciones, consiste en el desarrollo o revisión de las declaraciones de su misión, visión y valores corporativos. Al inicio del presente proyecto, Líneas Hospitalarias S.A.S. contaba con el siguiente marco estratégico:

6.1 Misión

LH S.A.S. - Líneas Hospitalarias es una organización que provee al sector de la salud, productos y servicios para las diferentes especialidades médicas de ortopedia, equipos de diagnóstico, esterilización, mobiliario hospitalario y líneas para el cuidado y rehabilitación en casa, en función de las necesidades y expectativas del mercado.

Cuenta con cobertura nacional, apoyándose en la experiencia, compromiso, profesionalismo y calidez de su talento humano, así mismo, trabaja por el mejoramiento continuo de los procesos, con el propósito de brindar productos y servicios de excelente calidad. (Líneas Hospitalarias S.A.S, 2019)

6.2 Visión

LH S.A.S. - Líneas Hospitalarias con su organización interna y administrativa logrará para el año 2023 la consolidación de sus unidades de negocio en el mercado nacional. En la especialidad de ortopedia: a través del más amplio y completo portafolio de productos y servicios. En la comercialización de dispositivos médicos: ampliando la red de puntos de venta a nivel nacional y sus canales de distribución. En las unidades de producción: Fortaleciendo sus buenas prácticas de manufactura, producción sostenible, diseño, innovación y evolución tecnológica.

Para llegar a ello continuará desarrollando su talento humano de manera integral, con alto grado de compromiso, profesionalismo y calidez, logrando así, un crecimiento continuo de la organización. (Líneas Hospitalarias S.A.S, 2019)

6.3 Valores corporativos

- *Pasión* por lo que hacemos.
- *Profesionalismo* en nuestra labor.
- *Calidez* en las relaciones con nuestros clientes y colaboradores.
- *Perseverancia* para hacer de nuestros retos una realidad.

- *Respeto* por nuestros clientes, colaboradores y hacia el propio ejercicio de nuestra profesión.
- *Trabajo en equipo* para lograr los objetivos comunes de la organización.
- *Disciplina* para desarrollar nuestro trabajo y lograr nuestras metas.

(Líneas Hospitalarias S.A.S, 2019)

De igual manera, tras la entrevista con la Gerente General de “Salud en casa”, se pudo conocer que la estrategia planteada para la línea de negocio no estaba muy clara ni definida como concepto por la dirección de la empresa. Sin embargo, los planes futuros pensados a la fecha, y lo que se consideraba como una estrategia inicial, se presenta a continuación.

6.4 Estrategia inicial línea de negocio “Salud en casa”

Para el crecimiento de la línea de negocio se habían propuesto anteriormente algunas estrategias o iniciativas, que se describirán de forma detallada más adelante, las cuales corresponden a: el traslado del personal del área comercial al CID, para la optimización de sus funciones y la generación de mayores beneficios; el cambio de la logística de las unidades de producción al canal mayorista; la capacitación de los asesores comerciales, para transformar la mentalidad de venta y la inauguración del nuevo canal comercial *online*.

El CID, donde se encuentran la mayoría de unidades de producción, está ubicado en la Calle 59 # 13-70 Girón. A su vez, el área comercial está ubicada en la Sede Administrativa de la ciudad de Bucaramanga. Esta distancia, principalmente para el canal mayorista, ha ocasionado varios inconvenientes de comunicación que han impactado considerablemente la rapidez de respuesta y las ventas de la unidad de negocio, sumándole la falta de claridad de los costos del

producto y la estructura altamente costosa de las operaciones. Esta situación llevó a la gerencia a plantear una estrategia a mediano plazo y realizar acciones inmediatas para aumentar las ventas.

La estrategia comienza con la decisión de que se traslade físicamente el área comercial al CID. Un beneficio de esto será la comunicación inmediata de lo que el cliente requiere, y en caso de una licitación llegar a tener mejores negociaciones. Adicionalmente, los productos de las unidades de producción que van dirigidos al canal mayorista ya no irán al Almacén General para su distribución y comercialización, sino que el CID le venderá de forma interna directamente al Mayorista. De esta manera, se volverá un CID vendedor, que ahora ya no solo tendrá un cliente interno que es el Almacén General, sino también les venderá a bastantes clientes que tienen tienda y se denominan Mayoristas.

Uno de los planes de ejecución de esta estrategia se basa en capacitar al personal del área comercial para cambiar su mentalidad de la forma de vender. Esto consiste en que no solamente se van a centrar en venderle a otros clientes de tiendas médicas, sino también dirigirse a otro tipo de tiendas que puedan requerir o necesitar los productos. Un ejemplo claro son las almohadas que fabrica la unidad de producción de Cojinería y Confort, ya que estas pueden venderse a tiendas de venta de camas, empresas que busquen regalos corporativos en fechas especiales, etc. Si se piensa como un comercial de la fábrica y no como un comercial mayorista, hay muchas opciones de vender los productos. Lo que realmente se necesita es vender el producto; de esta forma, se ampliarán los clientes y aumentarán los ingresos.

Como estrategia paralela, también se ha estado trabajando en inaugurar el nuevo canal comercial *online*. Se decidió dar inicio con dos plataformas que son Mercado Libre y

FarmaCompara, para ir incursionando en ellas y conocer cómo es la dinámica, cuáles son las situaciones frecuentes en estas ventas online, los requerimientos de los clientes, etc., y de esta forma, realizar el lanzamiento del *Marketplace* con más fortaleza, utilizando a su vez, las redes sociales para capturar la venta.

En conclusión, lo que se espera del impacto de estas estrategias en los resultados, es poder aumentar las ventas a tal punto que se generen los beneficios deseados para lograr la rentabilidad del 20% anual que aspira la Junta Directiva para cada canal comercial de la línea de negocio “Salud en casa”.

7. Resultados del diagnóstico

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, junto a su análisis correspondiente, que posteriormente dará lugar a la construcción del sistema de medición de desempeño.

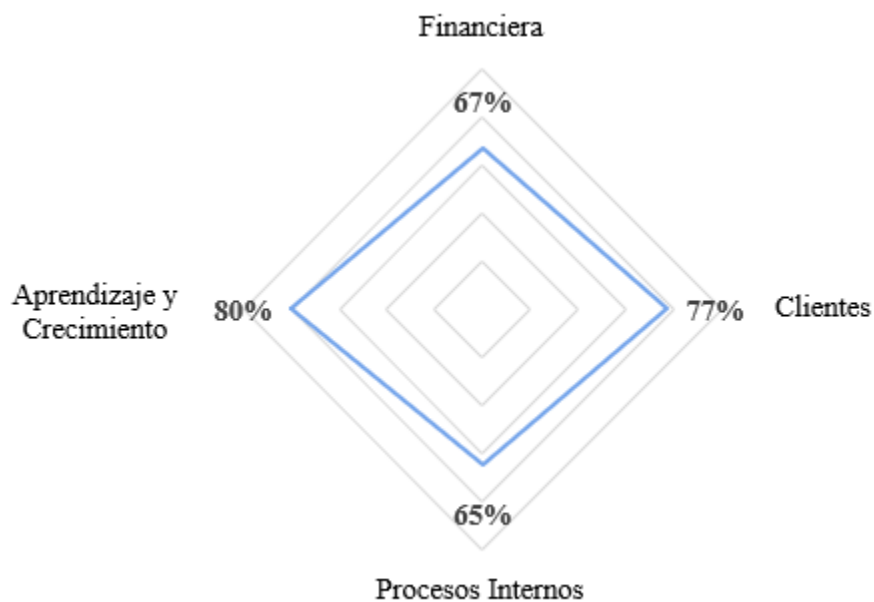
7.1 Instrumento de diagnóstico

Con la aplicación de la lista de chequeo del instrumento de diagnóstico para cada perspectiva, que se encuentra en el Apéndice 2, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento, el cual se utilizó para la creación de un diagrama de red que permite visualizar los resultados de manera global:

Tabla 6*Porcentaje de cumplimiento perspectivas BSC*

Perspectiva	Porcentaje
Financiera	67%
Clientes	77%
Procesos Internos	65%
Aprendizaje y Crecimiento	80%

Nota. Información obtenida de los resultados de las listas de chequeo del instrumento de diagnóstico.

Figura 7*Diagrama de red porcentaje de cumplimiento perspectivas BSC*

En la Figura 7, se puede observar que el porcentaje de cumplimiento más bajo es el de la perspectiva de Procesos Internos (65%), el cual coincide con una de las principales razones de

implementar el BSC en el planteamiento del problema del proyecto de grado ya que, debido a las deficiencias de los procesos internos de la línea de negocio “Salud en casa”, se generan a su vez pérdidas financieras como se puede acatar de igual forma en el bajo porcentaje de cumplimiento de la perspectiva financiera (67%), en la que su finalidad principal era reconocer si la unidad de negocio generaba una ganancia deseada.

De los factores encontrados en los cuestionarios de pregunta abierta, igualmente consignados en el Apéndice 2, se pudo destacar lo siguiente:

7.1.1 Cuestionario Perspectiva Financiera

No se puede identificar una sola fase del ciclo de vida en la que se encuentra la unidad de negocio, debido a que “Salud en casa” tiene cinco unidades de producción con diversas formas de comercialización y las cuales han tenido distinta evolución. Como cada canal comercial y unidad de producción están en una etapa diferente, se estableció su ciclo de vida de manera individual:

- PV Principal, PV Vista Azul, PV Cúcuta, PV Barranca y Entidades están en Cosecha³.
- PV Aguachica se encuentra en punto de equilibrio, no da ganancias ni pérdida.
- PV Valledupar genera pérdida desde que abrió.
- El canal Mayorista da pérdida actualmente.
- El canal Instituciones está resurgiendo. Le han vuelto a apostar al canal y ha dado unas ventas inesperadas.

³ Ha llegado a una fase madura del ciclo de su vida. Ya no se quieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. (Kaplan & Norton, 2000)

- Todas las unidades de producción generan pérdida.

Los indicadores financieros que se utilizan actualmente en la unidad de negocio para medir su desempeño son: Radicados, Cartera vencida, Baja participación en ventas, Crecimiento en ventas, Rotación de cartera y Rotación de inventarios. Sin embargo, no se encuentran actualizados y no está establecida una periodicidad de medición.

Adicionalmente, no se ha formulado una estrategia financiera clara para la línea de negocio “Salud en casa”, debido a que normalmente se estructuran de manera global para la organización. Sin embargo, se tienen establecidas metas de recaudo de donde se desarrollan informes de cumplimiento. De igual forma, se quieren realizar reuniones trimestrales para la revisión de información financiera, en donde al haber resultados negativos, se deban tomar decisiones inmediatas.

7.1.2 Cuestionario Perspectiva Clientes

La estrategia comercial que está siguiendo actualmente la línea de negocio “Salud en casa” es el crecimiento en ventas, la captación de muchos más clientes y el posicionamiento de marca. Las amenazas identificadas que generan un alto impacto en el logro de dicha estrategia son los problemas financieros del sector salud, el estado de las EPS, la situación política del país y la cantidad de oferentes sin licencia de productos de línea blanda y siliconas. Sin embargo, existen oportunidades con el marketing digital, las tiendas en línea e-commerce y el desarrollo de productos innovadores que generan diferenciación.

Los indicadores que son utilizados para medir el desempeño en el área comercial se clasifican por canales de la siguiente manera:

- Puntos de venta: Indicador de ventas cruzadas (asesor comercial que logre vender más productos en una misma factura), indicador de ventas (meta de ventas dividida por asesor comercial), indicador de devoluciones, indicador de crecimiento y ticket promedio.
- Mayorista: Cumplimiento de ventas y cartera. También se miden las garantías y las devoluciones.
- En Entidades e Instituciones no se tienen indicadores, porque anteriormente venían de un manejo mixto.

Normalmente estos indicadores se revisan de forma trimestral y se otorgan bonificaciones si se cumplen las metas propuestas. Por tal motivo, se solicitó al Departamento Comercial las metas comerciales de la línea de negocio “Salud en casa” que se establecieron para el año 2020, presentadas en el Apéndice 7, en donde su meta principal es lograr un volumen total de ventas igual o superior a \$9.103.000.000, es decir, un aumento del 32.17% con respecto al año 2019.

7.1.3 Cuestionario Perspectiva Procesos Internos

La organización cuenta con una Área de Innovación y Desarrollo dedicada a crear prototipos diferenciadores que les entreguen valor a los clientes y además mejorar los productos ya existentes de acuerdo a los datos recopilados de garantías. Las devoluciones que se retribuyen a garantías por calidad de producto presentadas en las unidades de producción para el tiempo comprendido de noviembre a diciembre de 2019, según sus formularios de reporte de garantías, son un total de: 45 de los canales comerciales notificados de mayoristas y 53 de los productos comercializados correspondientes a las compras de terceros.

Los problemas que presentan actualmente las unidades de producción, de acuerdo a los resultados del cuestionario realizado, corresponden principalmente a que no existe información clara sobre los costos reales, hay deficiencia en la calidad de las materias primas y, por tanto, del producto; los precios son más costosos que la competencia, no hay un correcto control de la calidad del proceso de fabricación, hay fallas en la comunicación interna, no hay rotación del portafolio de productos, existe bastante inversión en la capacidad instalada, no se cumple la programación de los tiempos de entrega y hay cambios constantes en las funciones de los empleados.

7.1.4 Cuestionario Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La capacitación y formación de los empleados se lleva a cabo de dos maneras: primero, se identifican las personas líderes de los diferentes procesos y éstas son escogidas para capacitar a un grupo de compañeros. Ya está estipulado todo el procedimiento que se debe realizar para solicitar la capacitación, los temas a tratar y los grupos objetivos a los que se va a dirigir las capacitaciones. Y segundo, a través de diferentes instituciones, como Fenalco, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y universidades en temas muy puntuales, según lo que se requiera en el momento. Además, los sistemas de información que tienen a disposición los empleados en la realización de sus labores son los siguientes:

- Seven- ERP: Es un software administrativo ERP (Enterprise Resource Planning) y de gestión financiera que recopila toda la información y procesos de la organización.
- Self Service- KACTUS HCM: Permite realizar consultas y reportes sobre información relacionada con los procesos de Gestión Humana, cuentas y otras utilidades. Almacena toda la información del colaborador como: cesantías, vacaciones, nómina, etc.

- Bamboo: Es un moodle en el que se encuentra la plataforma de aprendizaje y evaluación de los colaboradores.

Estos sistemas de información arrojan datos clave que al procesar manualmente permiten la construcción de indicadores. Los indicadores que utiliza el Departamento de Gestión Humana son: Ausentismo, peso de la nómina vs el recaudo y fluctuación de cargos.

7.2 Análisis financiero

Con base en la recopilación de información financiera documentada en el Apéndice 3, considerando que la compañía se apoya principalmente en el margen neto para medir la rentabilidad del negocio, se pudo desarrollar el siguiente análisis:

Tabla 7

Margen neto unidades de producción año 2018

UNIDADES DE PRODUCCIÓN 2018					
	COJINERÍA Y CONFORT	OPC	BODY HELP	SILICONAS Y GEL POLÍMERO	BED LAB
INGRESOS	\$ 37.836.976	\$ 667.836.936	\$ 887.085.971	\$ 162.758.654	\$ 482.125.013
UTILIDAD NETA	-\$ 41.837.479	\$ 36.351.926	\$ 349.503.042	\$ 27.059.671	-\$ 193.181.639
MARGEN NETO	-111%	5%	39%	17%	-40%

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Tabla 8*Margen neto unidades de producción año 2019*

UNIDADES DE PRODUCCIÓN 2019					
	COJINERÍA Y CONFORT	OPC	BODY HELP	SILICONAS Y GEL POLÍMERO	BED LAB
INGRESOS	\$ 153.197.308	\$ 272.826.959	\$ 744.647.377	\$ 178.228.615	\$ 236.653.019
UTILIDAD NETA	-\$ 170.394.671	-\$ 337.185.338	-\$ 794.648.056	-\$ 141.649.392	-\$ 602.785.441
MARGEN NETO	-111%	-124%	-107%	-79%	-255%

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

En todas las rentabilidades, medidas por el margen neto, de las unidades de producción de la línea de negocio “Salud en casa”, se observa que del año 2018 al 2019 hubo un decrecimiento significativo, donde se demuestra que actualmente están generando pérdida en su totalidad. En los Estados Financieros sus costos son excesivamente altos para el nivel de ingresos que se obtienen anualmente, dando respaldo a las ideas planteadas inicialmente en la descripción del problema.

Tabla 9*Margen neto Puntos de Venta año 2018*

PUNTOS DE VENTA 2018						
	PV PRINCIPAL	PV VISTA AZUL	PV BARRANCA	PV CÚCUTA	PV AGUACHICA	PV VALLEDUPAR
INGRESOS	\$ 1.870.114.527	\$ 720.198.352	\$ 431.599.989	\$ 431.599.989	\$ 281.029.619	\$ 124.489.803
UTILIDAD NETA	-\$ 91.709.477	-\$ 106.729.201	-\$ 68.399.726	-\$ 42.984.051	-\$ 54.602.605	-\$ 66.445.270
MARGEN NETO	-5%	-15%	-16%	-10%	-19%	-53%

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Tabla 10*Margen neto Puntos de Venta año 2019*

PUNTOS DE VENTA 2019						
	PV PRINCIPAL	PV VISTA AZUL	PV BARRANCA	PV CÚCUTA	PV AGUACHICA	PV VALLEDUPAR
INGRESOS	\$ 2.338.919.297	\$ 778.178.076	\$ 789.277.321	\$ 462.240.159	\$ 262.893.845	\$ 135.058.499
UTILIDAD NETA	\$ 230.555.223	\$ 26.503.306	\$ 141.211.991	\$ 19.915.820	\$ 4.119.681	-\$ 6.785.736
MARGEN NETO	10%	3%	18%	4%	2%	-5%

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Respecto al canal comercial de puntos de venta se encontró que cada uno mejoró su rentabilidad, medida por el margen neto, del año 2018 al 2019. Sin embargo, el punto de venta de Valledupar sigue generando pérdida, tal cual se indicó en el cuestionario aplicado en la entrevista del Departamento Financiero. Además, se evidenció que efectivamente PV Principal, PV Vista Azul, PV Cúcuta y PV Barranca se encuentran en un ciclo de vida de “cosecha”. Mientras que PV Aguachica se encuentra en un punto de equilibrio en donde, aunque no da pérdida actualmente, su rentabilidad sigue siendo baja.

Tabla 11*Margen neto Instituciones, Entidades y Mayoristas año 2018*

CANALES COMERCIALES 2018			
	INSTITUCIONES	ENTIDADES	MAYORISTAS
INGRESOS	\$ 830.965.207	\$ 962.012.201	\$ 725.966.059
UTILIDAD NETA	\$ 43.359.731	-\$ 24.092.266	-\$ 239.974.207
MARGEN NETO	5%	-3%	-33%

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

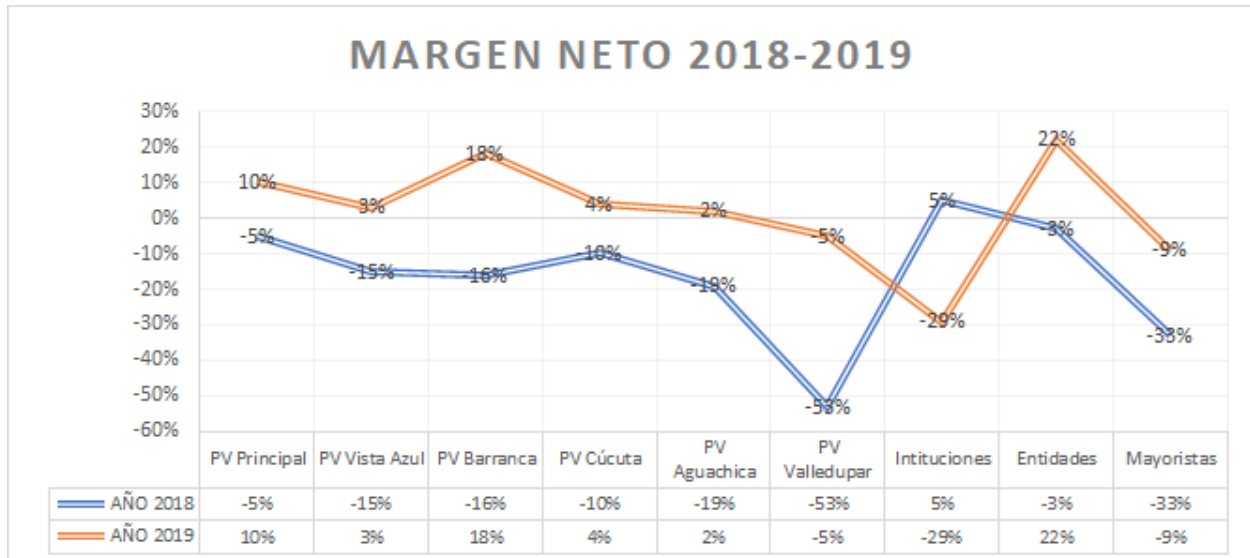
Tabla 12*Margen neto Instituciones, Entidades y Mayoristas año 2019*

CANALES COMERCIALES 2019			
	INSTITUCIONES	ENTIDADES	MAYORISTAS
INGRESOS	\$ 403.177.260	\$ 814.783.235	\$ 959.133.461
UTILIDAD NETA	-\$ 114.936.176	\$ 181.246.994	-\$ 82.293.452
MARGEN NETO	-29%	22%	-9%

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

Como se puede observar en la tabla 11 y 12, Instituciones tuvo un decrecimiento considerable de su rentabilidad, medida por el margen neto, del año 2018 a 2019. Esto se debe a que dicho canal comercial durante un período de tiempo no contó con personal que se encargara de gestionar sus ventas. Sin embargo, a inicios del presente año 2020 la dirección le volvió a apostar al canal y se ubicó una persona encargada como coordinador comercial para su resurgimiento. En cuanto a Entidades se confirma que se encuentra en un estado de “cosecha”, logrando a su vez tener la rentabilidad más alta de todos los canales comerciales. Respecto al canal mayoristas se evidencia que sigue generando pérdida financiera durante dos períodos de tiempo consecutivos, y por tal motivo, se requiere ampliar los clientes de la marca Body Help y aumentar sus ventas.

La Figura 8, permite apreciar con mayor claridad el comportamiento de la rentabilidad, medida por el margen neto, de los canales comerciales del año 2018 y 2019:

Figura 8*Margen neto canales comerciales año 2018- 2019*

Nota. Información tomada de la empresa Líneas Hospitalarias S.A.S.

7.3 Encuesta de satisfacción del cliente

Los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente, que se pueden ver en el Apéndice 8, permitieron conocer la percepción que tienen alrededor del 10% frente al número total de clientes de los diferentes canales comerciales del periodo establecido, sobre los productos y servicios que ofrece la organización, específicamente de la línea de negocio “Salud en casa”.

Se llevó a cabo una recopilación de dichos resultados, presentada en el Apéndice 9, para su posterior tabulación y análisis:

Tabla 13*Tabulación de resultados satisfacción del cliente de Puntos de Venta*

TABULACIÓN DE RESULTADOS						
PV	Servicio	Calidad del producto	Se cumplió con las expectativas	Instalaciones	Volvería a comprar en LH	Recomendaría comprar en LH
Principal	4,60 / 5,00	4,65 / 5,00	97,56%	4,38 / 5,00	99,39%	99,39%
Vista Azul	4,77 / 5,00	4,48 / 5,00	96,72%	4,56 / 5,00	98,36%	98,36%
Cúcuta	4,70 / 5,00	4,57 / 5,00	96,43%	4,70 / 5,00	98,21%	98,21%
Barranca	4,60 / 5,00	4,56 / 5,00	95,00%	3,88 / 5,00	100,00%	100,00%
Aguachica	4,78 / 5,00	4,61 / 5,00	94,44%	4,56 / 5,00	100,00%	100,00%
Valledupar	4,73 / 5,00	4,55 / 5,00	100,00%	4,64 / 5,00	100,00%	100,00%

Nota. Información obtenida de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente.

- Con respecto al servicio prestado por el asesor de la organización en todos los puntos de venta, se encontró una media total de 4,70 sobre 5, siendo un resultado general bastante positivo.
- Frente a la calidad de los productos de la línea de negocio “Salud en casa” se evidenció una media total de 4,60 sobre 5, en todos los puntos de venta.
- En cuanto a las expectativas de adquirir el producto un promedio del 96,69% de los encuestados en todos los puntos de venta manifiesta su satisfacción. Esto se debe principalmente a que el producto cumplió el propósito por el que se adquirió, la calidad y comodidad.

- Con respecto a las instalaciones se encontró un resultado regular en el Punto de Venta de Barranca, con una media de 3,90 sobre 5, sin embargo, se evidenció una media total de 4,50 sobre 5 en todos los puntos de venta, considerándose un resultado sobresaliente.
- Un promedio bastante positivo del 99,33% de los encuestados en todos los puntos de venta volvería a comprar en LH S.A.S. Las razones de este alto porcentaje se deben al buen servicio, la calidad del producto, la variedad y la buena ubicación de los puntos de venta.
- De igual forma en relación al punto anterior, el 99,33% de los clientes en todos los puntos de venta recomendaría a otras personas comprar en la organización.

Tabla 14

Tabulación de resultados satisfacción del cliente Mayorista

TABULACIÓN DE RESULTADOS						
Canal	Atención prestada por el asesor comercial	Cumplimiento del tiempo acordado	Calidad del producto	Condiciones en que se recibió el producto	Los pedidos llegan de acuerdo a lo solicitado	Continuaría siendo aliado de la marca Body Help
Mayorista	4,50 / 5,00	4,10 / 5,00	4,50 / 5,00	4,50 / 5,00	92,22%	96,67%

Nota. Información obtenida de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente.

- Con respecto al servicio prestado por el asesor comercial de Body Help, marca principal del canal mayorista, se observa una percepción positiva ya que se encontró una media de 4,50 sobre 5. Sin embargo, cabe destacar que los clientes que contestaron negativamente a este ítem manifiestan que existe una difícil comunicación vía telefónica con el asesor.

- Frente al cumplimiento del tiempo acordado se evidencia una valoración sobresaliente por parte de los encuestados, lo cual explica una media de 4,10 sobre 5. Esto se debe principalmente a los inconvenientes que se han presentado en cuanto a la demora en el tiempo de entrega.
- En cuanto a la calidad de los productos adquiridos, se observa una percepción bastante positiva ya que el 55,56% califica de forma excelente y el 41,11% como bueno, es decir que sumando las dos calificaciones se obtiene un total de 96,67%. Logrando a su vez, una media de 4,50 sobre 5.
- Con respecto a las condiciones en que se recibió los productos los clientes mayoristas califican de forma positiva, lo cual explica una media de 4,50 sobre 5. Sin embargo, algunos clientes destacan que los empaques normalmente llegan maltratados.
- El 92,22% de los encuestados manifiestan que sus pedidos llegan de acuerdo a lo solicitado. El 7,78% restante explica que normalmente hay faltantes en el pedido, tallas incorrectas y pedidos equivocados.
- El 96,67% de los clientes continuaría siendo aliado de la marca Body Help. Esto se debe principalmente a la calidad de los productos, los precios asequibles, el buen servicio y la preferencia de las personas por esta marca.

Tabla 15*Tabulación de resultados satisfacción del cliente de Instituciones - Entidades*

TABULACIÓN DE RESULTADOS						
Canal	Servicio prestado por el asesor de la cuenta	Información suministrada del portafolio y precio del producto	Atención prestada por el personal administrativo	Disponibilidad de los productos ofertados	LH debería ampliar su cobertura	Volvería a contratar a LH
Instituciones	5,00 / 5,00	4,00 / 5,00	4,00 / 5,00	5,00 / 5,00	100,00%	100,00%
Entidades	4,50 / 5,00	5,00 / 5,00	5,00 / 5,00	4,00 / 5,0	100,00%	100,00%

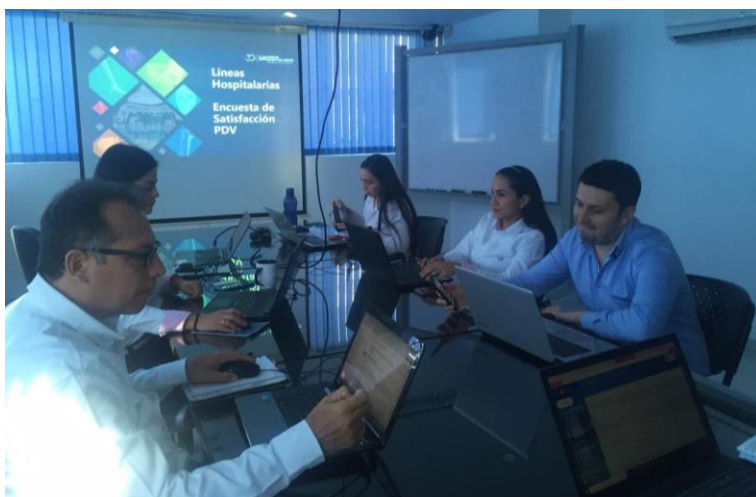
Nota. Información obtenida de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente.

- Con respecto al servicio prestado por el asesor encargado de la cuenta en los canales Instituciones y Entidades, se observa una media total de 4,75 sobre 5, considerándose un resultado bastante positivo.
- Frente a la información suministrada del portafolio y precio del producto, la atención prestada por el personal administrativo y la disponibilidad de los productos ofertados, se encuentra una media total de 4,50 sobre 5 en cada ítem, según la opinión de los clientes de los canales Instituciones y Entidades.
- El 100% de los clientes de Instituciones y Entidades considera que LH S.A.S. debería ampliar su cobertura, para expandirse como empresa y tener mucho más reconocimiento en el mercado. Así mismo, el 100% de éstos volvería a contratar a LH S.A.S. debido a la calidad de los productos, el excelente servicio y a que es una empresa reconocida en el sector.

Al finalizar la aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente, y realizar el análisis anterior, se llevó a cabo una presentación de los resultados a la Gerente General de la línea de negocio “Salud en casa”, al departamento comercial y al personal de servicio al cliente, como se muestra en la Figura 9. Esta actividad sirvió para encontrar oportunidades de mejora y evidenciar las fortalezas tanto de la organización como de los productos de la unidad de negocio. También se analizó de manera más profunda lo que pudo ocurrir con las respuestas de algunos clientes en cuanto al servicio prestado por los asesores, el estado de la calidad de los productos y los tiempos de entrega, para brindar un adecuado seguimiento y solucionar los inconvenientes que a la fecha no se habían resuelto.

Figura 9

Presentación encuestas de satisfacción del cliente



7.4 Encuesta de satisfacción laboral

Los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, que se pueden ver en el Apéndice 10, se agruparon en los cinco temas mencionados en la metodología del diagnóstico:

Motivación, clima laboral, cultura organizacional, procesos y capacitación. De los 99 colaboradores de “Salud en casa”, se diligenciaron 78 encuestas efectivas.

Se llevó a cabo una recopilación de dichos resultados, presentada en el Apéndice 11, para su posterior tabulación y análisis:

Tabla 16

Tabulación de resultados encuestas de satisfacción laboral

TABULACIÓN DE RESULTADOS					
Tema	Motivación	Clima laboral	Cultura Organizacional	Procesos	Capacitación
Media	4,20 / 5,00	4,31 / 5,00	4,79 / 5,00	4,52 / 5,00	4,24 / 5,00

Nota. Información obtenida de los resultados de las encuestas de satisfacción laboral.

Se pudo observar que la media es bastante positiva en todos los temas evaluados, destacando que una gran cantidad de colaboradores se sienten identificados con la cultura organizacional, en donde el 91,03% de los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Sin embargo, se requiere fortalecer la motivación del personal, debido a que representa la valoración más baja, a comparación de las demás. Esto se debe principalmente a que el ítem: “Recibe reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo” recibe una media de 3,90 sobre 5, dando a conocer que esta práctica no es muy frecuente, y es necesario enfocarse en ella para mejorar.

A su vez, el ítem: “La empresa realiza retroalimentación de las capacitaciones recibidas” que se encuentra en el tema de capacitación, recibe una media de 3,99 sobre 5, por lo que se

considera pertinente tenerla en cuenta en posteriores capacitaciones, para reforzar los conocimientos adquiridos y alentar un mejor desempeño laboral.

8. Resultados de la construcción del sistema de medición

Esta fase presenta la construcción del sistema de medición de desempeño, según las etapas propuestas dentro del desarrollo metodológico.

8.1 Diseño del mapa estratégico

Los resultados del diseño del mapa estratégico se obtuvieron de la siguiente manera:

8.1.1 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito son los elementos esenciales en los que se debe enfocar la organización para garantizar su evolución y crecimiento. Facilitan la asignación de prioridades, sintetizan los resultados encontrados en el diagnóstico y permiten la definición de los objetivos de la línea de negocio “Salud en casa”.

Su identificación inició con la construcción de la Matriz DOFA. Para esto, se llevó a cabo la primera reunión del Comité Estratégico, evidenciada en las listas de asistencia del Apéndice 12, en donde luego de una amplia explicación e introducción al tema del proyecto, además del análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas en el diagnóstico para tener en cuenta, se materializó la dinámica de *Brainstorming* en el siguiente orden:

- Se dividió el tablero de la sala de juntas en tres secciones: almacén general, fábrica y generalidades, debido a que de esta forma era más fácil y organizado reconocer las variables internas y externas de la línea de negocio.
- Se repartieron *post-it* a todos los miembros del Comité Estratégico, indicando que en los de color verde se debían escribir las fortalezas; en los de color naranja, las debilidades; en los de color amarillo, las oportunidades; y en los de color rosado, las amenazas.
- En primer lugar, se realizó el análisis interno de la línea de negocio, así que se dio un espacio de tiempo para que el personal escribiera los aspectos que consideraban como fortalezas y debilidades de “Salud en casa”. En la Figura 10, se muestra parte de su desarrollo.

Figura 10

Desarrollo Análisis Interno “Salud en casa”



- Cada persona procedió a leer en voz alta sus ideas escritas en los *post-it*, realizando una breve argumentación y señalando a cuál sección del tablero pertenecía. Todos los demás complementaban la idea, si se tenían opiniones similares, y en caso de que ocurriera alguna discordancia, se debatía hasta llegar a un común acuerdo.
- Como moderadora de la actividad, ubicaba los aspectos aprobados por el Comité Estratégico en la sección correspondiente del tablero, agrupándolos asimismo por temas y áreas relacionadas.
- Posteriormente, se llevó a cabo el mismo procedimiento para el análisis externo de la línea de negocio, teniendo en cuenta esta vez los aspectos considerados como oportunidades y amenazas de “Salud en casa”. En la Figura 11, se muestra parte de su desarrollo.

Figura 11

Desarrollo Análisis Externo “Salud en casa”



- Una vez construida la Matriz DOFA, como se observa en la Figura 12, se revisaron cada una de las variables expuestas en el tablero para concluir finalmente con la actividad.

Figura 12

Construcción Matriz DOFA “Salud en casa”



A continuación, se muestra la Matriz DOFA compuesta por 52 variables encontradas en el análisis interno y externo de la línea de negocio “Salud en casa”.

Figura 13

Matriz DOFA “Salud en casa”

		Positivos	Negativos
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	1	Exportación de productos propios.	8 Situación política del país.
	2	Expansión de las líneas de producción en el mercado nacional.	9 Problemas financieros del sector salud.
	3	Aumento del comercio online.	10 Nuevos requisitos legales para fabricación y comercialización.
	4	Alta tasa de personas con discapacidad.	11 Pandemias que afectan la economía nacional.
	5	Alianzas estratégicas que permiten mejorar el porcentaje de participación en el mercado.	12 Gran cantidad de oferentes informales sin licencia para la fabricación de dispositivos médicos.
	6	Constante innovación tecnológica en el sector.	13 Incremento de precios en los suministros e insumos de proveedores externos.
	7	Participación en investigaciones médicas a nivel nacional e internacional.	14 Competencia experta y especializada.
		15 Productos de mala calidad y precios bajos en el mercado.	
		16 Aumento del dólar.	
		17 Importaciones de productos muy económicos.	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	18	Cobertura nacional.	36 No existe estandarización de los procesos productivos.
	19	Amplio portafolio de productos.	37 Escasa trazabilidad de la información.
	20	Maquinaria y equipos tecnológicos.	38 Fallas en el servicio post-venta.
	21	Infraestructura de producción propia.	39 Solicitud de devoluciones y garantías.
	22	Recurso humano.	40 No hay un correcto control de la calidad del producto.
	23	Área de Innovación y Desarrollo.	41 Insuficientes capacitaciones del personal.
	24	Presencia en diversos canales de comercialización.	42 Baja rotación de inventario.
	25	Mejoramiento continuo de los procesos.	43 Falta de claridad en los costos del producto.
	26	Compromiso y servicio de los asesores.	44 Fallas en los procesos logísticos.
	27	Inventario que permite la disponibilidad de los productos ofertados.	45 Baja demanda de ventas.
	28	Ubicación estratégica de la fábrica y los puntos de venta.	46 Estructura de las operaciones altamente costosa.
	29	Posicionamiento en el mercado.	47 Ausencia de una estrategia clara o propósito.
	30	Capacidad de almacenamiento en las instalaciones.	48 Desconocimiento de los procesos internos.
	31	Certificaciones de condiciones sanitarias para el almacenamiento y comercialización de los productos.	49 El nivel de ingresos de las unidades de producción se encuentra por debajo del punto de equilibrio.
	32	Fidelidad y preferencia de los clientes y aliados estratégicos.	50 No hay claridad en las funciones del personal.
	33	Cultura organizacional.	51 Falta de conocimiento de la competencia y de los clientes.
	34	Uso de sistemas de información.	52 Inconvenientes de comunicación entre las áreas.
	35	Buena disposición al cambio.	

Con base en la Matriz DOFA se realizó un análisis correlacional de las variables que la conforman a través de una Matriz de Impactos Cruzados (MIC). Para su desarrollo, se ordenaron las variables de la siguiente manera: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Todos los elementos se ubicaron tanto en filas como en columnas, según su enumeración, para poder visualizar de una forma más clara si existía o no relación entre cada una de las variables con las demás. Se calificó con dos (2) si existía una relación fuerte, con uno (1) si existía una relación débil y con cero (0) si no existía relación.

Completa la matriz, se estableció la motricidad y dependencia de cada una de las variables. La motricidad se obtuvo realizando una sumatoria de las columnas y la dependencia se obtuvo realizando una sumatoria de las filas. Posteriormente, la sumatoria de cada fila y columna se dividió por la sumatoria global, calculando su resultado porcentual (Ver Apéndice 13).

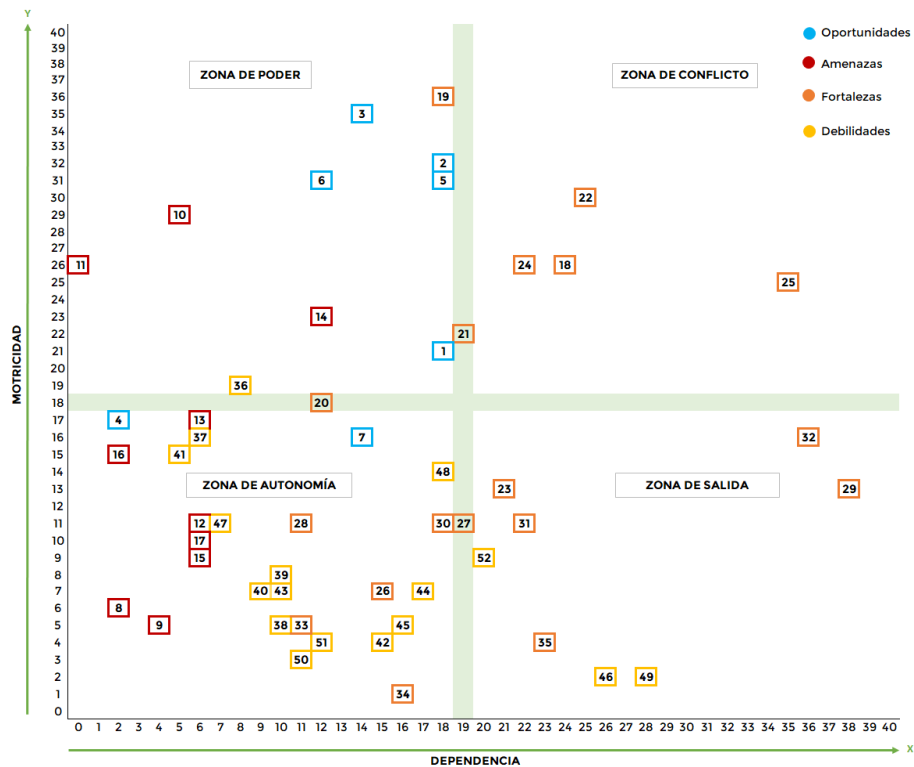
Los valores hallados permitieron trasladar cada una de las variables a un plano cartesiano, en donde el eje de las abscisas (coordenada X) corresponde a la dependencia y el eje de las ordenadas (coordenada Y) corresponde a la motricidad. Como se muestra en la Figura 14, cada factor se ubicó en una de las cuatro zonas del plano cartesiano:

- Zona de poder: variables con alta motricidad y baja dependencia. Influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas.
- Zona de conflicto: variables de alta motricidad y alta dependencia. Influyen sobre las demás, pero también son influidas por ellas.

- Zona de autonomía: variables de baja motricidad y baja dependencia. Son totalmente independientes, no influyen ni se dejan influenciar por otras.
- Zona de salida: variables de baja motricidad y alta dependencia.

Figura 14

Relación Motricidad – Dependencia



En la Figura 15 se presenta cada variable especificando la zona en que se localizó y el aspecto con el que se relaciona en la Matriz DOFA, en donde los factores críticos de éxito corresponden a las variables que se encuentran en la zona de poder y en la zona de conflicto. A partir de su identificación se pudo reformular la estrategia y definir los objetivos estratégicos de

la línea de negocio “Salud en casa”, exceptuando los factores considerados como amenazas al no poder incidir directamente en ellos.

Figura 15

Identificación Factores Críticos de Éxito

No.	Variable	Zona	DOFA
1	Exportación de productos propios.	PODER	O
2	Expansión de las líneas de producción en el mercado nacional.		O
3	Aumento del comercio online.		O
5	Alianzas estratégicas que permiten mejorar el porcentaje de participación en el mercado.		O
6	Constante innovación tecnológica en el sector.		O
10	Nuevos requisitos legales para fabricación y comercialización.		A
11	Pandemias que afectan la economía nacional.		A
14	Competencia experta y especializada.		A
19	Amplio portafolio de productos.		F
20	Maquinaria y equipos tecnológicos.		F
21	Infraestructura de producción propia.		F
36	No existe estandarización de los procesos productivos.		D
18	Cobertura nacional.		F
22	Recurso humano.		CONFLICTO
24	Presencia en diversos canales de comercialización.	F	
25	Mejoramiento continuo de los procesos.	F	
4	Alta tasa de personas con discapacidad.	AUTONOMÍA	O
7	Participación en investigaciones médicas a nivel nacional e internacional.		O
8	Situación política del país.		A
9	Problemas financieros del sector salud.		A
12	Gran cantidad de oferentes informales sin licencia para la fabricación de dispositivos médicos.		A
13	Incremento de precios en los suministros e insumos de proveedores externos.		A
15	Productos de mala calidad y precios bajos en el mercado.		A
16	Aumento del dólar.		A
17	Importaciones de productos muy económicos.		A
26	Compromiso y servicio de los asesores.		F
27	Inventario que permite la disponibilidad de los productos ofertados.		F
28	Ubicación estratégica de la fábrica y los puntos de venta.		F
30	Capacidad de almacenamiento en las instalaciones.		F
33	Cultura organizacional.		F
34	Uso de sistemas de información.		F
37	Escasa trazabilidad de la información.		D
38	Fallas en el servicio post-venta.		D
39	Solicitud de devoluciones y garantías.		D
40	No hay un correcto control de la calidad del producto.		D
41	Insuficientes capacitaciones del personal.		D
42	Baja rotación de inventario.		D
43	Falta de claridad en los costos del producto.		D
44	Fallas en los procesos logísticos.		D
45	Baja demanda de ventas.		D
47	Ausencia de una estrategia clara o propósito.		D
48	Desconocimiento de los procesos internos.		D
50	No hay claridad en las funciones del personal.		D
51	Falta de conocimiento de la competencia y de los clientes.		D
23	Área de Innovación y Desarrollo.	SALIDA	F
29	Posicionamiento en el mercado.		F
31	Certificaciones de condiciones sanitarias para el almacenamiento y comercialización de los productos.		F
32	Fidelidad y preferencia de los clientes y aliados estratégicos.		F
35	Buena disposición al cambio.		F
46	Estructura de las operaciones altamente costosa.		D
49	El nivel de ingresos de las unidades de producción se encuentra por debajo del punto de equilibrio.		D
52	Inconvenientes de comunicación entre las áreas.	D	

8.1.2 Reformulación de la estrategia

Para la reformulación de la estrategia, se realizó una socialización con el Comité Estratégico de los factores críticos de éxito identificados y el respectivo procedimiento llevado a cabo. A partir de esto, se estableció que la declaración de la estrategia debía ser clara, concisa e ir acorde a la visión de la organización; además, contener tres elementos fundamentales:

- El fin que se desea alcanzar.
- Un marco de tiempo para su logro.
- El segmento del mercado en el que se propone competir.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia planteada para “Salud en casa” es la siguiente: *“Ser líderes en el mercado de rehabilitación en ortopedia y confort para el año 2023 a nivel nacional”*. Esta declaración da origen a la definición de los objetivos estratégicos que desglosan la estrategia de la línea de negocio en el diseño del mapa estratégico.

Los objetivos estratégicos que se definieron para cada perspectiva del BSC fueron:

8.1.2.1 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera. Se establecieron tres objetivos estratégicos para la perspectiva financiera, en donde se busca generar los beneficios deseados a los que aspira la Junta Directiva y medir su sostenibilidad en el tiempo.

- **Objetivo estratégico 1:** Aumentar la rentabilidad.

Corresponde al objetivo financiero más importante, ya que representa la meta a largo plazo de la línea de negocio. Todos los demás objetivos estratégicos deben contribuir a que aumente la rentabilidad como objetivo final.

- **Objetivo estratégico 2:** Incrementar los ingresos.

A través de este objetivo financiero se espera que el nivel de ingresos por ventas sea superior al punto de equilibrio estimado, evitando que en las unidades de producción y en los canales comerciales se ocasionen pérdidas.

- **Objetivo estratégico 3:** Optimizar la estructura de costos.

Este objetivo es fundamental para que la línea de negocio continúe en funcionamiento, disminuyendo el costo de los recursos utilizados dentro de la cadena de valor y ejerciendo un mayor control financiero.

8.1.2.2 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Clientes. Se establecieron cuatro objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes, enfocados en lograr que el cliente perciba el valor de los productos y servicios entregados, los cuales permiten mejorar su calidad de vida.

- **Objetivo estratégico 4:** Captar nuevos clientes.

Este objetivo tiene como propósito adquirir clientes potenciales de los diferentes canales comerciales de la línea de negocio, reflejando su desempeño en el crecimiento de las ventas.

- **Objetivo estratégico 5:** Aumentar la participación en el mercado.

A través de este objetivo estratégico se busca conocer e incrementar la proporción en ventas de los productos de “Salud en casa”, en relación a las ventas totales de los productos similares de la competencia en un mercado específico.

- **Objetivo estratégico 6:** Aumentar la satisfacción de los clientes.

Este objetivo pretende entender las necesidades reales de los clientes para cumplir adecuadamente con sus expectativas y aumentar el nivel de satisfacción.

- **Objetivo estratégico 7:** Posicionar la marca.

Este objetivo consiste en ocupar la marca de la organización en la mente de los consumidores de los productos de “Salud en casa”, respecto al resto de competidores, ganando su fidelidad y confianza mediante compras pasadas que prometen experiencias positivas a futuro.

8.1.2.3 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos. Se establecieron cuatro objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos internos, en donde se identificaron los procesos clave en los que la línea de negocio debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes y, por lo tanto, alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera.

- **Objetivo estratégico 8:** Desarrollar nuevos canales de comercialización.

Este objetivo estratégico busca darles otras alternativas a los clientes para atender sus requerimientos, a través de medios tecnológicos de fácil acceso. Además, permite aumentar la visibilidad de los productos ofertados utilizando los beneficios de la era digital.

- **Objetivo estratégico 9:** Brindar un excelente servicio al cliente.

Con este objetivo estratégico se pretende mejorar la atención al cliente por parte de los colaboradores de la organización, ofreciendo soluciones oportunas que cubran con sus necesidades de manera eficaz.

- **Objetivo estratégico 10:** Fortalecer la innovación.

Este objetivo estratégico consiste en fomentar la innovación constante en los procesos operativos y la creación de productos diferenciadores para la línea de negocio, acorde a las exigencias de la velocidad del mercado.

- **Objetivo estratégico 11:** Garantizar la efectividad de los procesos.

A través de este objetivo estratégico se busca lograr la excelencia operacional y el mejoramiento continuo de los procesos, asegurando el cumplimiento de las necesidades del cliente y gestionando de forma correcta los recursos empleados.

8.1.2.4 Objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Se establecieron cuatro objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales determinan la base que se debe construir para el logro de los objetivos de las demás perspectivas, por medio de los colaboradores, los sistemas de información y la equiparación de la organización.

- **Objetivo estratégico 12:** Aumentar la satisfacción del personal.

Este objetivo estratégico se enfoca en elevar los niveles de satisfacción y bienestar de los colaboradores, mejorando su motivación y clima laboral para impactar positivamente en la productividad.

- **Objetivo estratégico 13:** Mejorar las capacidades de los colaboradores.

Este objetivo estratégico hace referencia a desarrollar competencias y potenciar las habilidades de los empleados, para llevar a cabo mejores prácticas en sus actividades laborales y alcanzar los resultados esperados en los procesos internos.

- **Objetivo estratégico 14:** Mejorar los sistemas de información.

Con este objetivo estratégico se garantiza tener a disposición de los colaboradores sistemas de información que funcionen correctamente, proporcionen datos actualizados y apoyen sus funciones de manera constante en el trabajo.

- **Objetivo estratégico 15:** Fortalecer la cultura organizacional.

Este objetivo estratégico busca promover una cultura orientada al compromiso y sentido de pertenencia con la organización, favoreciendo la retención del capital intelectual y permitiendo la alineación de la estrategia con cada uno de los colaboradores de “Salud en casa”.

8.1.3 Representación gráfica del mapa estratégico

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se procedió a diseñar el mapa estratégico de la línea de negocio, como se observa en la Figura 16.

Figura 16

Diseño del Mapa Estratégico

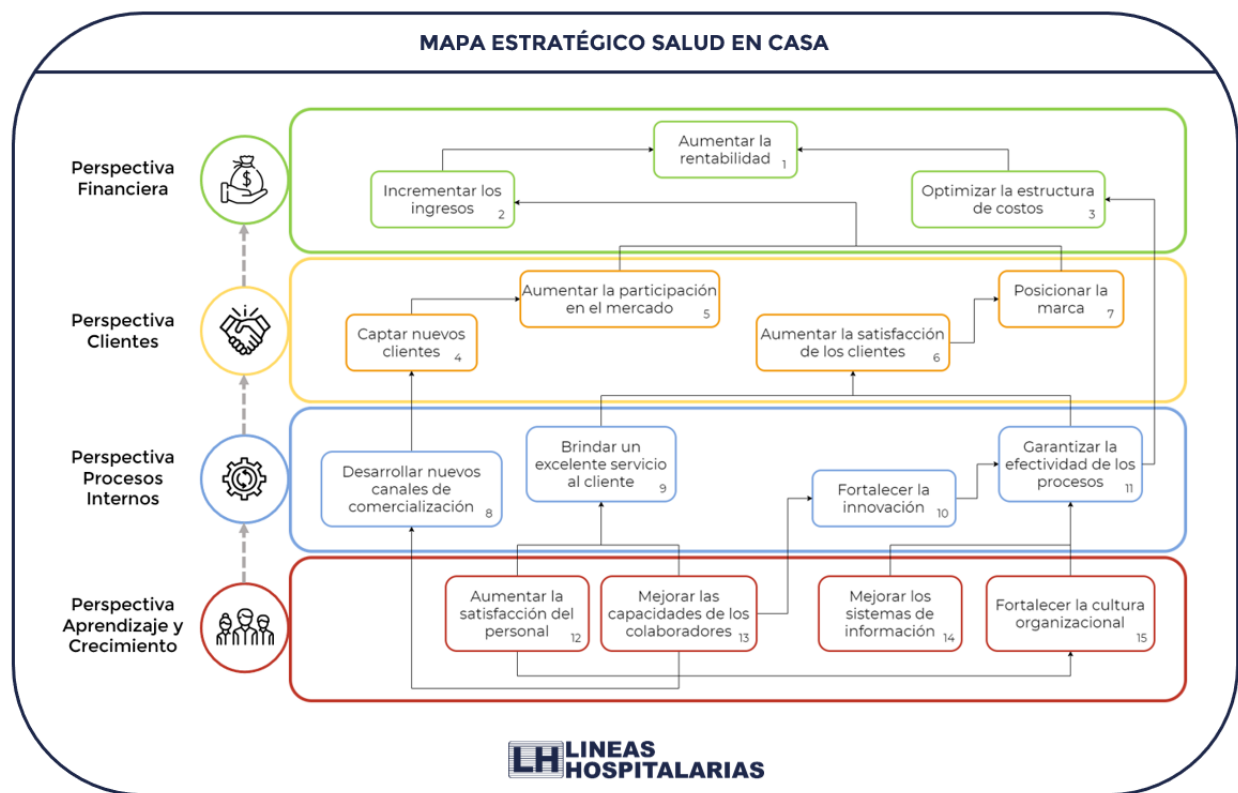


El mapa estratégico describe la estrategia de forma ordenada y de fácil comprensión, enlazando los objetivos estratégicos con relaciones causa-efecto, tanto dentro como entre las cuatro perspectivas del BSC. Estos vínculos definen la cadena lógica en el que el logro de un objetivo contribuye al cumplimiento del otro, hasta alcanzar la meta final.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la línea de negocio “Salud en casa”.

Figura 17

Mapa Estratégico de “Salud en casa”



Nota. Mapa Estratégico diseñado en julio del año 2020.

8.2 Elaboración del Balanced Scorecard

Los resultados de la elaboración del BSC se obtuvieron de la siguiente manera:

8.2.1 Procedimientos para el sistema de medición

Cuando se presentan necesidades de medición en un proceso o área, es conveniente determinar si se deben crear, modificar o eliminar indicadores. Para esto, es fundamental que los interesados realicen un análisis previo, mediante un cuestionario consignado en el Apéndice 14.

Según la decisión más acertada, los procedimientos propuestos se encuentran a continuación:

8.2.1.1 Procedimiento para crear indicadores. En el Apéndice 15 se presenta la ficha técnica del procedimiento para crear indicadores, con su respectivo diagrama de flujo, abarcando la información descrita en la siguiente tabla:

Tabla 17

Procedimiento para crear indicadores

Actividad	Responsables / Participantes	Documento / Registro
1. Organizar una reunión que incluya a los responsables y participantes de la formulación de los indicadores en el proceso o área a medir.	Responsable: Interesados en el proceso o área a medir.	Apéndice 18. Formato Lista de Asistencia Reunión.
2. Formular el indicador definiendo su forma de cálculo y teniendo en cuenta la evaluación de los criterios contenidos en la primera sección del Apéndice 19.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área a medir. Participantes: Responsable de la medición del indicador e interesados en el proceso o área a medir.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores.

3. Diligenciar el formato de Hoja de Vida del indicador, utilizando la guía de diligenciamiento del Apéndice 21. Con la medición de la línea base se comprueba que el indicador funciona correctamente.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores.
4. Verificar que la Hoja de Vida se encuentre bien diligenciada con la información completa de cada ítem.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área a medir. Participantes: Responsable de la medición del indicador e interesados en el proceso o área a medir.	Apéndice 19. Lista de Chequeo Indicadores.
5. En caso de requerirse, realizar los cambios que se consideren pertinentes.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores.
6. Aprobar el indicador.	Responsable: Gerente de “Salud en casa”.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores.
7. Informar el nuevo indicador aprobado, por medio de un correo electrónico, a los responsables de la medición e interesados en el proceso o área a medir.	Responsable: Líder del proceso o área a medir.	Correo electrónico corporativo.

8.2.1.2 Procedimiento para modificar indicadores. En el Apéndice 16 se presenta la ficha técnica del procedimiento para modificar indicadores, con su respectivo diagrama de flujo, abarcando la información descrita en la siguiente tabla:

Tabla 18

Procedimiento para modificar indicadores

Actividad	Responsables / Participantes	Documento / Registro
1. Reunir toda la información existente del indicador como: hoja de vida e históricos de medición.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	N.A.

2. Organizar una reunión que incluya a los responsables y participantes del proceso o área en el que se desea modificar el indicador.	Responsable: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	Apéndice 18. Formato Lista de Asistencia Reunión.
3. Analizar la información recolectada, teniendo en cuenta lo identificado en el Apéndice 14.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área del indicador. Participantes: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	N.A.
4. Determinar los cambios que se deben realizar.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área del indicador. Participantes: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	N.A.
5. Diligenciar el formato de Hoja de Vida del indicador con los cambios correspondientes, utilizando la guía de diligenciamiento del Apéndice 21. Con la medición de la línea base se comprueba que el indicador funciona correctamente.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores
6. Verificar que la Hoja de Vida se encuentre bien diligenciada con la información completa de cada ítem.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área del indicador. Participantes: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	Apéndice 19. Lista de Chequeo Indicadores.
7. En caso de requerirse, realizar los cambios que se consideren pertinentes.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores.
8. Aprobar la modificación del indicador.	Responsable: Gerente de “Salud en casa”.	Apéndice 20. Formato Hoja de Vida Indicadores

9. Informar los cambios aplicados al indicador, por medio de un correo electrónico, a los responsables de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	Responsable: Líder del proceso o área del indicador.	Correo electrónico corporativo.
---	---	---------------------------------

8.2.1.3 Procedimiento para eliminar indicadores. En el Apéndice 17 se presenta la ficha técnica del procedimiento para eliminar indicadores, con su respectivo diagrama de flujo, abarcando la información descrita en la siguiente tabla:

Tabla 19

Procedimiento para eliminar indicadores

Actividad	Responsables / Participantes	Documento / Registro
1. Reunir toda la información existente del indicador como: hoja de vida e históricos de medición.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	N.A.
2. Organizar una reunión que incluya a los responsables y participantes del proceso o área en el que se desea eliminar el indicador.	Responsable: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	Apéndice 18. Formato Lista de Asistencia Reunión.
3. Analizar la información recolectada, teniendo en cuenta lo identificado en el Apéndice 14.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área del indicador. Participantes: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	N.A.
4. Llegar a un consenso en la decisión de eliminar el indicador.	Responsable: Comité Estratégico. Líder del proceso o área del indicador. Participantes: Responsable de la medición e interesados en el proceso o área del indicador.	N.A.

5. Aprobar la eliminación del indicador.	Responsable: Gerente de “Salud en casa”.	N.A.
6. Informar la eliminación del indicador, por medio de un correo electrónico, a los responsables de la medición e interesados en el proceso o área al que pertenecía el indicador.	Responsable: Líder del proceso o área al que pertenecía el indicador.	Correo electrónico corporativo.

8.2.2 Formulación de indicadores estratégicos

A continuación, se presenta la clasificación y representación de los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definidos en las reuniones con el Comité Estratégico de “Salud en casa” y equipos de trabajo de cada área, dentro de las cuatro perspectivas del BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Figura 18

Indicadores Perspectiva Financiera


 PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Aumentar la rentabilidad	Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)	%	Mensual
	Margen operacional	%	Mensual
	Margen neto	%	Mensual
Incrementar los ingresos	Ingreso por ventas	%	Mensual
Optimizar la estructura de costos	Participación del costo de producción en los ingresos	%	Mensual
	Participación del costo de ventas en los ingresos	%	Mensual
	Margen bruto Unidades de Producción	%	Mensual
	Margen bruto Puntos de Venta	%	Mensual
	Margen bruto Entidades	%	Mensual
	Rotación de inventarios	No. de veces	Mensual

Figura 19*Indicadores Perspectiva Clientes*


 PERSPECTIVA CLIENTES			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Captar nuevos clientes	Crecimiento No. de Facturas Puntos de Venta	%	Mensual
	Incremento de clientes unidades de negocio	%	Mensual
	Incremento de clientes en Entidades	No. de clientes	Trimestral
	Campañas de mercadeo	%	Por campaña
Aumentar la participación en el mercado	Cuota de mercado	%	Trimestral
Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente de Puntos de Venta	%	Trimestral
	Satisfacción del cliente Mayorista	%	Trimestral
	Satisfacción del cliente Entidades e Instituciones	%	Trimestral
Posicionar la marca	Fidelización del cliente de Puntos de Venta	%	Mensual
	Fidelización del cliente Mayorista	%	Mensual

Figura 20*Indicadores Perspectiva Procesos Internos*


 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Desarrollar nuevos canales de comercialización	Ventas canal Online	%	Mensual
	Ventas canal Call Center	%	Mensual
	Inversión Marketing digital	%	Trimestral
Brindar un excelente servicio al cliente	Tiempos de Garantías	%	Mensual
	PQRS	%	Mensual
Fortalecer la innovación	Time to Market	Meses	Trimestral
	Nuevos productos	No. de lanzamientos	Mensual
	Retorno de la Inversión en Innovación	%	Trimestral
	Mejora de productos existentes	%	Trimestral
Garantizar la efectividad de los procesos	Creación de alianzas estratégicas con proveedores	No. de alianzas	Anual
	Estandarización de los procesos de fabricación	%	Bimestral
	Control de la calidad del producto fabricado	%	Mensual
	Control de la calidad del producto comercializado	%	Mensual
	Eficiencia operativa logística	%	Mensual
	Eficiencia operativa productiva	%	Mensual
	Auditorías INVIMA	%	Anual
	Auditorías de Inventarios	%	Cuatrimstral
	Despachos a tiempo CID	%	Mensual
Despachos y entregas a tiempo Almacén General (OTIF)	%	Mensual	

Figura 21*Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Aumentar la satisfacción del personal	Satisfacción laboral	Puntaje / Encuestado	Semestral
Mejorar las capacidades de los colaboradores	Personal capacitado	%	Semestral
	Inversión en formación	%	Anual
	Capacitaciones efectivas	%	Anual
Mejorar los sistemas de información	Fallas resueltas	%	Mensual
	Mejoras realizadas	%	Semestral
Fortalecer la cultura organizacional	Alineación con la estrategia	%	Anual
	Retención de personal	%	Semestral
	Rotación de personal	%	Mensual

De igual forma, se diseñó el formato de hoja de vida de los indicadores, consignado en el Apéndice 20, junto a su correspondiente guía de diligenciamiento, que constituye una orientación para completar cada campo correctamente, la cual se observa en la Tabla 20 y se encuentra como documento en el Apéndice 21.

Tabla 20*Guía de diligenciamiento Hoja de Vida indicadores*

ÍTEM DE LA HOJA DE VIDA	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
Número del indicador	Número que identifica al indicador.
Versión	Número de la versión del documento.
Fecha de actualización	Fecha en la cual se realizó la hoja de vida o su actualización.
Elaborado por	Escribir nombre del cargo de la persona o equipo que elaboró el documento.
Aprobado por	Escribir nombre del cargo de la persona que aprueba el documento.

Nombre del indicador	Expresión verbal, precisa y concreta que identifica el indicador. Se recomienda no incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta del indicador en el tiempo.
Tipo de indicador	<p>Seleccionar si el indicador es de tipo estratégico, táctico u operativo de acuerdo con el objetivo seleccionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo estratégico: Es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Normalmente son objetivos a largo plazo y, por ende, deben involucrar a toda la organización siendo definidos en lo más alto de la organización con el fin de lograr su cumplimiento y eficacia. - Objetivo táctico: Es el resultado que espera alcanzar un sector, división y/o área de una organización y así lograr el propósito global de ésta. Suelen ser definidos a mediano plazo. <p>Objetivo operativo: Es el resultado que se espera de cada trabajador de una organización a partir de las actividades que desempeña. Suelen ser definidos a corto plazo.</p>
Perspectiva	Seleccionar si el indicador está entre los objetivos de la Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos o Aprendizaje y Crecimiento.
Proceso / Área	Proceso o área al cual pertenece el indicador.
Objetivo asociado	Señalar cuál objetivo estratégico va a medir el indicador.
Responsable del objetivo	Escribir nombre del cargo responsable de analizar la información y rendir cuentas sobre el desempeño del objetivo en las reuniones periódicas del Comité Estratégico.
Fórmula	Expresión matemática con la que se hace el cálculo del indicador.
Unidad de medida	Unidad de medida en la cual se presentarán los resultados del indicador.
Nota aclaratoria fórmula	Definir las variables que sean necesarias para mayor claridad e interpretación del indicador. Es opcional.
Línea base	Valor del indicador que se fija como punto de partida para hacer el seguimiento y evaluarlo. Se define utilizando la información dentro del proceso en un periodo anterior.
Meta	<p>Resultado anual que se desea en la medición del indicador. Se puede definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con base a resultados anteriores. - Considerando el mejor escenario. <p>En base a lo que obtiene la mejor competencia.</p>

Fuente de información	Escribir la fuente directa de la información recolectada para el cálculo del indicador. Ejemplo: Sistemas de información, bases de datos, informes, encuestas, etc.
Responsable fijación meta	Escribir nombre del cargo responsable de fijar la meta.
Responsable logro meta	Escribir nombre del cargo, equipo o área, responsable del cumplimiento de la meta.
Responsable de la medición	Escribir nombre del cargo responsable de realizar la medición del indicador y comunicar sus resultados al responsable del objetivo.
Frecuencia de medición	Escribir cada cuánto tiempo se realizará la medición del indicador. Ejemplo: Mensual, trimestral, anual, etc.
Tipo de evolución	Marcar si la evolución del indicador es ascendente (que la tendencia es positiva cuando los valores van en aumento) o descendente (que la tendencia es positiva cuando los valores van disminuyendo).
Semáforo	<p>Control de colores del estado del indicador de acuerdo a los resultados. Los tipos de desempeño predeterminados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño alto: representa el comportamiento correcto y esperado que debe tener el indicador de acuerdo a los rangos establecidos. - Desempeño medio: representa un comportamiento estable del indicador, el cual no significa tanto riesgo, pero sin un correcto seguimiento puede convertirse en estado bajo. <p>Desempeño crítico: representa el comportamiento incorrecto y no deseado del indicador, por ende, requiere de acciones correctivas inmediatas.</p>
Rangos	Límites numéricos inferiores y superiores de cada uno de los estados de alarma.
Observaciones adicionales	Incluye las reflexiones y recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador. Es opcional.

En los Apéndices 22, 23, 24 y 25, se encuentran las hojas de vida diligenciadas de todos los indicadores de la Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, respectivamente.

8.2.3 Definición de iniciativas estratégicas

Para el desarrollo del sistema de medición de desempeño es necesario definir las iniciativas estratégicas o planes de acción que en su implementación facilitarán el alcance de los objetivos estratégicos planteados y permitirán que estos se conviertan en resultados tangibles para la línea de negocio. Así, las iniciativas estratégicas indicarán de qué manera la labor de cada área impactará en el cumplimiento de las metas establecidas, siendo elementos fundamentales para el logro de la estrategia e impulsoras del cambio organizacional.

En la Tabla 21, se relacionan las iniciativas estratégicas propuestas, asociadas a cada perspectiva del BSC y a su área responsable.

Tabla 21

Iniciativas Estratégicas “Salud en casa”

Perspectiva	Iniciativas Estratégicas	Área responsable
Financiera	- Programa de Gestión Financiera Integral, que contribuya a una mayor eficacia y optimización de costos.	Financiera
Clientes	- Plan de medios para la captación de nuevos clientes en el mercado.	Mercadeo
	- Programa de encuestas de satisfacción a los clientes de los canales comerciales.	Comercial
	- Programa de fidelización de clientes.	Comercial
	- Plan de experiencia de marca corporativo.	Mercadeo
	Desarrollo de una cultura orientada al cliente.	Comercial
Procesos Internos	Plan de renovación de portafolios y fichas técnicas.	Innovación y Desarrollo
	Estandarización y creación de políticas para los procesos de fabricación.	Producción
	Programa de Auditorías Internas de Calidad.	Calidad

Aprendizaje y Crecimiento	- Programa de evaluación del desempeño humano en la organización (270 grados), para la correcta identificación de las necesidades de capacitación de los colaboradores.	Gestión Humana
	- Programa de satisfacción laboral, que pretende medir la motivación de los colaboradores periódicamente y mejorar su calidad de vida en el trabajo.	Gestión Humana
	- Plan de control y seguimiento de los sistemas de información que incluya una herramienta de registro de fallas.	Plataformas TIC

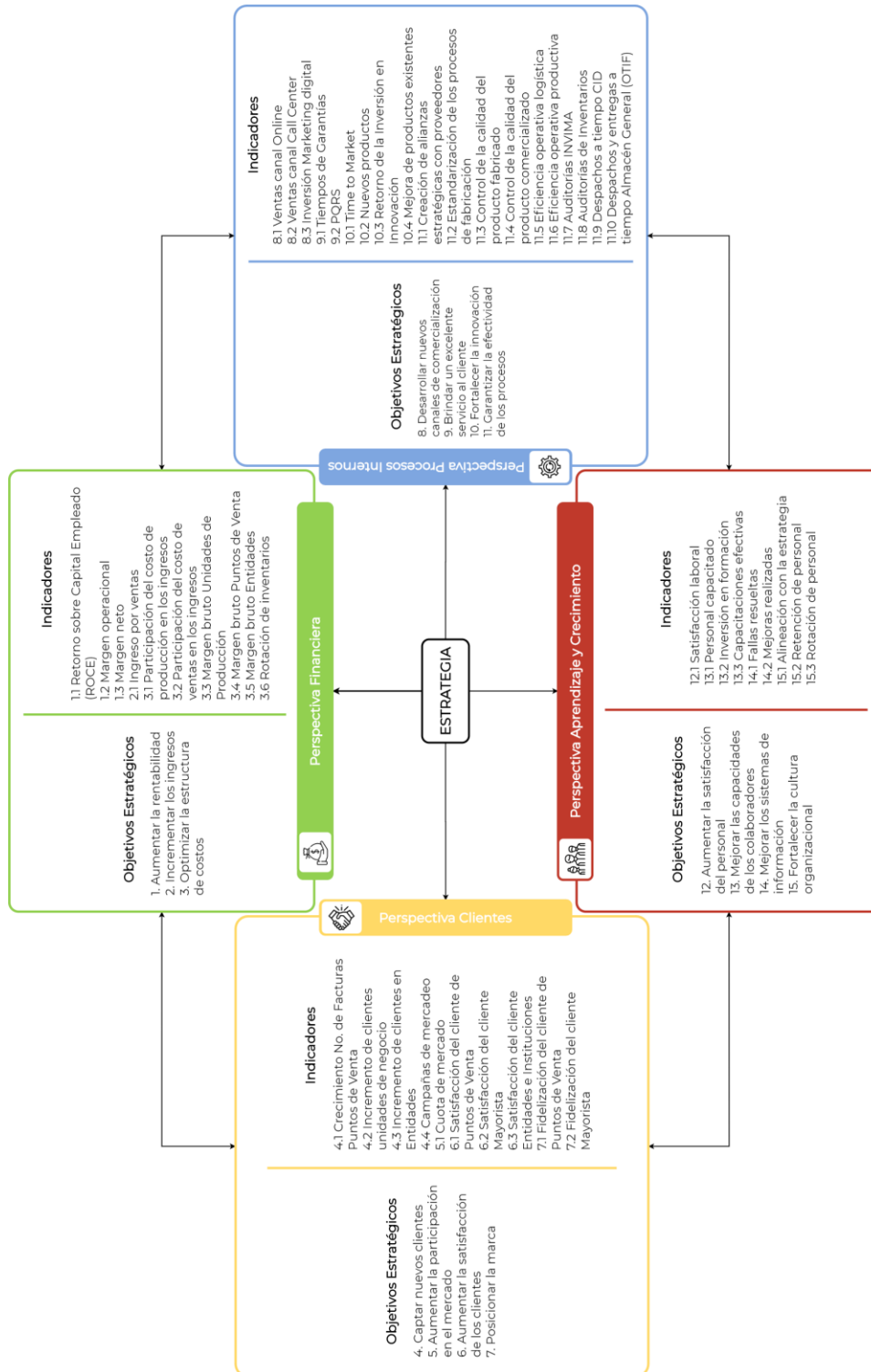
En la ejecución de la estrategia las iniciativas deberán gestionarse activamente, detallando aspectos como: actividades a realizar, fechas, responsables, recursos necesarios y presupuesto de inversión.

8.2.4 Diseño del Balanced Scorecard

A continuación, se muestra gráficamente el resultado final de la elaboración del BSC de la línea de negocio “Salud en casa”, mediante el diseño de un esquema general de los objetivos estratégicos de cada perspectiva, frente a sus indicadores de gestión, con el propósito de representar la relación de todo lo planteado anteriormente en esta etapa. En el Apéndice 26 se puede apreciar con mayor claridad dicho esquema.

Figura 22

Esquema general del Cuadro de Mando Integral



8.3 Desarrollo de los mecanismos de comunicación del sistema de medición

Una vez construido el sistema de medición de desempeño fue indispensable comunicar la estrategia a los colaboradores de la línea de negocio. Para implementar una estrategia hay que empezar por formar e involucrar a las personas que deben ejecutarla, e igualmente dar a conocer el aporte que desde sus puestos de trabajo generan para el logro de la misma.

Para generar el cambio cultural requerido se necesita de un proceso de comunicación claro, integral y que capture la atención del personal, mejorando así su motivación intrínseca a medida que aprenden sobre los objetivos estratégicos. En este orden de ideas, se realizó un evento denominado “Semana Estratégica Salud en Casa”, del 14 al 19 de septiembre de 2020, que contaba con una serie de capacitaciones virtuales dadas a grupos de colaboradores filtrados por cargos afines, con una duración de aproximadamente 1 hora.

La organización de la “Semana Estratégica Salud en Casa” se llevó a cabo mediante reuniones realizadas con la Coordinadora de Comunicaciones y la Asistente de Gestión del Conocimiento, con el propósito de definir la pieza gráfica del evento, la plataforma a utilizar, las personas que asistirían y los horarios más convenientes para las capacitaciones.

Figura 23

Pieza gráfica “Semana Estratégica Salud en Casa”



En la Figura 23 se muestra la pieza gráfica que se diseñó teniendo en cuenta la idea de que el símbolo que identificara el evento fuera un bombillo encendido. Además, la lista de los colaboradores de la línea de negocio y su respectiva clasificación por grupos, para la toma de las capacitaciones, se encuentra en el Apéndice 27.

Posteriormente, se procedió a la elaboración del cronograma de la Figura 24 describiendo las fechas y los horarios de cada grupo de asistentes, lo que permitió informar con anterioridad a los colaboradores para que confirmaran su disponibilidad de agenda y cumplieran con la fecha establecida.

Figura 24

Cronograma “Semana Estratégica Salud en Casa”

Grupo	Hora / Día	Septiembre de 2020					
		14	15	16	17	18	19
1	2:00 - 3:00 PM						
2	1:00 - 2:00 PM						
	2:00 - 3:00 PM						
3	8:00 - 9:00 AM						
4	2:00 - 3:00 PM						
5	6:00 - 7:00 AM						
6	1:00 - 2:00 PM						
	2:00 - 3:00 PM						
7	7:00 - 8:00 AM						

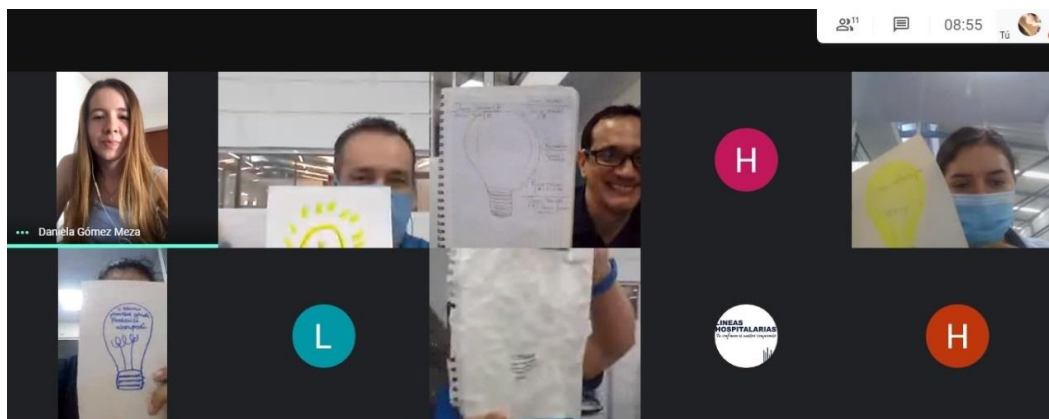
Lo anterior fue de vital importancia debido a que varios colaboradores no poseen equipo de cómputo en su trabajo por sus roles operativos, y por tal motivo, debía gestionarse con tiempo un espacio con las medidas de bioseguridad necesarias para que pudieran asistir, logrando de esa manera la alineación de los mismos con la estrategia.

A su vez, se determinaron los aspectos que debían comunicarse por el correo corporativo tales como: la campaña de preámbulo al evento y las invitaciones a las capacitaciones virtuales. En primer lugar, se enviaron dos mensajes didácticos utilizando caricaturas relacionadas con la planeación estratégica, que se pueden evidenciar en el Apéndice 28, una semana antes del evento con el fin de generar interés en los colaboradores. Por otro lado, las invitaciones se enviaron con el respectivo link de videoconferencia de Google Meet, dando las indicaciones correspondientes y adjuntando el mapa estratégico de “Salud en casa”, como se muestra en el Apéndice 29. A los jefes de área que tenían a cargo personas con roles operativos se les asignó la responsabilidad de informarles la realización de la capacitación y entregarles material informativo en físico con el mapa estratégico.

La “Semana Estratégica Salud en Casa” se desarrolló cumpliendo adecuadamente con el cronograma propuesto. El objetivo de las capacitaciones fue dar a conocer la estrategia creada para la línea de negocio, familiarizar a todo el personal con la metodología del BSC y resaltar la importancia del uso de indicadores. Se les brindó ejemplos prácticos que les permitieran tener una completa comprensión de lo que implica contar con un sistema de medición de desempeño. Al finalizar, se realizó una actividad de interiorización que consistió en que cada uno de los participantes dibujara en un papel el símbolo del evento, es decir el bombillo encendido, y a un costado escribiera el nombre de un indicador personal que diseñaría según su cargo o el más importante en su área. Los resultados en la socialización fueron muy satisfactorios y se pudo comprobar que había claridad en los conceptos vistos. En el Apéndice 30 se puede observar toda la evidencia fotográfica de las capacitaciones y actividades llevadas a cabo, siendo parte de esto la Figura 25. De igual forma, en el Apéndice 31 se encuentran las actas de asistencia y las evaluaciones de la capacitación diligenciadas por los colaboradores.

Figura 25

Evidencia capacitación “Semana Estratégica Salud en Casa”



Es fundamental que la comunicación y formación alrededor del BSC se siga dando periódicamente, más que todo cuando se realice su implementación, presentando información relevante del avance de los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y resultados obtenidos. Dicha comunicación promueve el compromiso de los colaboradores con la estrategia de la línea de negocio a largo plazo.

Al concluir la “Semana Estratégica Salud en Casa”, al Departamento de Comunicaciones de la organización le pareció significativo incluir el desarrollo de esta etapa del proyecto en su programa “LH Noticias” del mes de septiembre. Este es un espacio que nació de la necesidad de informar y educar de manera diferente a todos los colaboradores, el cual se utiliza como medio de difusión para comunicar todos los nuevos proyectos, ya sean de una sola unidad o de toda la compañía. En el Apéndice 32 se muestra la evidencia fotográfica de la participación en el programa, que se dio a través de una entrevista.

9. Análisis de viabilidad técnica y económica de la implementación del BSC

Tener una correcta planeación estratégica no garantiza el éxito de una organización, saber ejecutarla sí. Por tal motivo, el objetivo principal de realizar un análisis de viabilidad de la implementación del BSC es garantizar que este sea técnicamente factible y económicamente justificable. Los resultados de esta fase se presentan a continuación:

9.1 Alcance de la implementación del BSC

Una vez construido el sistema de medición de desempeño, es ideal diseñar o adquirir una herramienta que ayude a potencializar y aprovechar adecuadamente los beneficios que brinda la

metodología del BSC. Su implementación favorece la revisión constante de la estrategia, permite que todas las actividades estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas e incrementa la calidad de la información medible en la organización.

Su ámbito de aplicación corresponde a la línea de negocio “Salud en casa”, específicamente al Departamento de Gestión Humana, Financiera, Comercial, Innovación y Desarrollo, Producción, Operaciones y Plataformas TIC. En las hojas de vida de los indicadores se señaló el personal responsable de cada objetivo estratégico, de la medición del indicador, de la fijación de la meta y del logro de la meta.

Se decidió que las reuniones del Comité Estratégico conformado en el numeral 5.3, se llevarían a cabo de forma trimestral para dar seguimiento a los resultados de los indicadores y monitorear el desempeño de los objetivos estratégicos. Además, anualmente se va a analizar si es necesario crear, modificar o eliminar indicadores según las necesidades de medición que vayan surgiendo en los diferentes procesos o áreas. Para esto, se utilizarán las fichas técnicas establecidas en el numeral 8.2.1.

En cuanto a la implementación de los indicadores, se creó un procedimiento a través de una ficha técnica, presentada en el Apéndice 33, con su respectivo diagrama de flujo, abarcando la información descrita en la siguiente tabla:

Tabla 22*Procedimiento para implementar indicadores*

Actividad	Responsables / Participantes	Documento / Registro
1. Revisar la Hoja de Vida del indicador para realizar la medición según las características descritas en ella.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	N.A.
2. Recopilar la información procedente de las fuentes de información determinadas para la medición del indicador.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	N.A.
3. Realizar la medición del indicador de acuerdo con la frecuencia establecida.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	Registro en la herramienta elegida para la implementación del BSC.
4. Informar el resultado del indicador al responsable del objetivo estratégico asociado, que será el encargado de su análisis y rendición de cuentas en las reuniones periódicas del Comité Estratégico.	Responsable: Responsable de la medición del indicador.	N.A.
5. Realizar el análisis de los resultados teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> - La línea base o resultados de las mediciones anteriores. - La meta establecida. - Los rangos de desempeño del semáforo. El avance de las iniciativas estratégicas asociadas.	Responsable: Responsable del objetivo estratégico.	Informe de resultados del indicador.
6. Organizar la reunión periódica del Comité Estratégico para dar seguimiento de los indicadores y monitorear el desempeño de los objetivos estratégicos.	Responsable: Miembros del Comité Estratégico.	Apéndice 18. Formato Lista de Asistencia Reunión.

7. Socializar los informes de resultados de los indicadores que se han medido hasta la fecha.	<p>Responsable: Responsables de los objetivos estratégicos.</p> <p>Participantes: Miembros del Comité Estratégico.</p>	N.A.
8. Determinar las causas del comportamiento de los indicadores, para la toma de decisiones.	<p>Responsable: Miembros del Comité Estratégico.</p>	N.A.
9. Establecer nuevas iniciativas estratégicas o planes de acción, en caso de requerirse, que permitan mejorar los resultados de los indicadores teniendo en cuenta las causas identificadas.	<p>Responsable: Miembros del Comité Estratégico.</p>	Registro en la herramienta elegida para la implementación del BSC.
10. Definir los aspectos de las iniciativas estratégicas como: actividades a realizar, fechas, responsables, recursos necesarios y presupuesto de inversión.	<p>Responsable: Miembros del Comité Estratégico.</p>	Registro en la herramienta elegida para la implementación del BSC.
11. Informar los temas tratados y/o decisiones tomadas, por medio de un correo electrónico, a los interesados en el proceso o área del indicador.	<p>Responsable: Miembros del Comité Estratégico.</p>	Correo electrónico corporativo.

9.2 Definición de características y requisitos técnicos

En esta etapa se recopilaron las características deseables y requisitos técnicos de las posibles herramientas, plataformas o software para la implementación del BSC. En un primer lugar, se determinaron tres posibles opciones para su ejecución:

- Herramienta ofimática (Excel)
- Software Balanced Scorecard.
- Herramienta desarrollada por el Área de Plataformas TIC de la organización.

Sin embargo, la opción de diseñar una herramienta ofimática, utilizando las hojas de cálculo de Excel, fue descartada, debido al volumen de la información que contiene el sistema de medición de desempeño y la dimensión de la línea de negocio que opera desde diferentes sedes. Por este lado, es probable que a mediano plazo se hubieran presentado problemas de comunicación y actualización de la información que se registrara desde diferentes equipos, lo que requeriría mayor tiempo y esfuerzo en preparar informes recurrentemente. Siendo así, se evaluaron las opciones de adquirir un Software Balanced Scorecard o desarrollar una herramienta avanzada con el personal del Área de Plataformas TIC de la organización.

En una reunión realizada con la Gerente de “Salud en casa” y el Coordinador de Plataformas TIC se planteó que la herramienta debía cumplir con unos requerimientos clave, presentados en la Tabla 23.

Tabla 23

Requerimientos clave herramienta

No.	Requerimientos clave herramienta
1	Interfaz con los sistemas de información que cuenta la organización (KACTUS HCM y SEVEN ERP).
2	Todo se debe administrar desde un solo lugar, mejorando así la gestión documental.
3	Debe mantenerse actualizada y mostrar la información en tiempo real.
4	El diseño debe ser amigable y dinámico con posibilidad de creación de tablas y gráficos.
5	Debe permitir trabajo colaborativo desde diferentes usuarios en el mismo sistema.
6	La visualización de los indicadores estratégicos debe darse de forma clara y sencilla, junto a cada ítem que los compone (metas, responsables, semáforos, etc).
7	Debe ayudar al seguimiento de las iniciativas estratégicas y sus aspectos relacionados.
8	Debe permitir la generación de informes de resultados.

9.3 Determinación del enfoque

En este orden de ideas, para dar solución a las necesidades planteadas, se propusieron dos alternativas con las opciones vistas anteriormente:

9.3.1 Propuesta Suite Visión Empresarial- Pensemos S.A.

En cuanto a la adquisición de un Software Balanced Scorecard, se revisó la información contenida en un ranking de este tipo de software el cual muestra los proveedores disponibles que actualmente se destacan en el ámbito digital (Roncancio, 2018). La métrica cuantitativa que utilizó dicho ranking fue el Marketing Grade que vincula la relevancia de cada producto con la calidad y autoridad de su presencia web. Tras analizar la lista, teniendo en cuenta únicamente las soluciones con idioma en español, se optó por el proveedor que encabeza el primer puesto: Suite Visión Empresarial- Pensemos S.A., considerando la ventaja de su ubicación en Colombia y, así mismo, reconociendo que su software presenta las mejores características evaluadas por la objetividad de un tercero, en comparación con las demás.

Posteriormente, se agendó una reunión con uno de sus asesores comerciales para validar las necesidades y características requeridas en la herramienta, lo que les permitió generar una adecuada propuesta de su solución, consignada en el Apéndice 34. De dicha propuesta se pudo destacar lo siguiente:

- Brinda capacitación al personal de la organización en la configuración y funcionalidades de los módulos suscritos.
- Acompaña la configuración y parametrización de la información definida por la línea de negocio de acuerdo con su diseño, fuentes de información identificadas y responsables.

- Tiene interfaz con diferentes sistemas de información y bases de datos, solicitando únicamente los permisos necesarios para su vinculación.
- Permite que exista una estructura de control de gestión a través de reuniones de análisis estratégico y seguimiento de los resultados.

9.3.2 Propuesta Imperium BI- Digital Ware

En cuanto a desarrollar la herramienta con el personal de Plataformas TIC, se consideró el hecho de que la organización al adquirir el sistema de información SEVEN ERP meses atrás, este contaba con un módulo llamado Business Intelligence (BI) donde la programación de tableros para indicadores se realizaba a través de otra aplicación conocida como TABLEAU. Así que se buscó analizar qué características podrían servir para aprovechar dicho módulo y los recursos internos de la empresa.

Sin embargo, al entablar la comunicación con un asesor comercial de Digital Ware, proveedor de los sistemas de información que tiene actualmente de la organización, se conoció que en este momento ya no usan TABLEAU, debido a que crearon su propia solución de BI que se denomina Imperium, cuya propuesta se encuentra en el Apéndice 35. De dicha propuesta se pudo destacar lo siguiente:

- Convierte los datos generados desde las soluciones de KACTUS y SEVEN respectivamente, para tomar las mejores decisiones basadas en información confiable y oportuna bajo una herramienta de analítica preconfigurada.

- Los tableros de control serán creados por el personal de Líneas Hospitalarias S.A.S. de acuerdo con la transferencia de conocimiento y acompañamiento inicial.

9.4 Viabilidad económica

Se realizó una comparación económica, estimando el costo total de cada alternativa, como se observa en el Apéndice 36. Además de los valores indicados en cada propuesta, se tuvieron en cuenta los gastos en viáticos, bajo los parámetros que cuenta la organización, que se deberían asumir en caso de que la instalación y acompañamiento de la herramienta se requiriera realizar de forma presencial, ya que el personal de los dos proveedores se encuentra en otras ciudades del país.

Como resultado de los costos de implementación, es decir, la inversión inicial necesaria para su ejecución, se pudo analizar que el costo de Digital Ware es mucho más alto que el de Pensemos S.A. en casi un 50%. Sin embargo, al hacer su proyección a 10 años, el costo total de Digital Ware empieza a ser menor que Pensemos S.A. desde el año 6, debido a que el elevado valor de la suscripción anual de Pensemos S.A. se va incrementando en el tiempo, haciéndolo más costoso a largo plazo.

Posteriormente, se revisó la comparación económica de las dos alternativas con la Directora Financiera, quien dio la aprobación para desembolsar los valores cotizados de la propuesta que decida Gerencia General, debido a la viabilidad y disponibilidad económica para adquirir la herramienta necesaria con el presupuesto de inversión establecido para proyectos de la organización.

9.5 Beneficios de la implementación del BSC

Hay un sinnúmero de beneficios que se pueden obtener al implementar el BSC de forma automatizada, a pesar de que implica una inversión significativa, el impacto positivo que puede lograr en una organización puede ser mucho mayor. Entre varios de los beneficios se destacan:

- Materializa el sistema de gestión en acciones tangibles.
- Mantiene la estrategia como base para la toma de decisiones y asignación de recursos.
- Permite acceder a información correcta y confiable en el momento adecuado.
- Fomenta una mejor comunicación interna.
- Los esfuerzos de los colaboradores se alinean hacia la búsqueda del cumplimiento de metas.
- Al hacer un seguimiento constante de la estrategia se genera un proceso de mejoramiento continuo.

Su correcta implementación llevará posiblemente al logro de excelentes resultados a futuro que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, los cuales corresponden a la meta final de la línea de negocio y, de esta forma, se optimizará la estructura de costos, se incrementarán los ingresos y aumentará la rentabilidad.

9.6 Informe de viabilidad

Con base en el análisis realizado durante esta fase, se plasmó el desarrollo de cada etapa de forma ordenada y concisa en un informe de viabilidad técnica y económica de la implementación del BSC, consignado en el Apéndice 37.

10. Conclusiones

La revisión del marco estratégico vigente de la organización, que contiene las declaraciones de su misión, visión y valores corporativos, sirvió como punto de partida para la adecuada planeación estratégica y el diseño del sistema de medición de desempeño. Además, los planes a futuro pensados en un inicio por la dirección, como una estrategia para la línea de negocio, se pudieron incluir en la definición de algunos de los objetivos estratégicos planteados en la reformulación de la estrategia. Entre estos se encuentran el desarrollo de nuevos canales de comercialización como el canal *online* y la mejora de las capacidades de los colaboradores.

La metodología llevada a cabo para la realización del diagnóstico permitió analizar el estado actual de los procesos involucrados en cada perspectiva dentro de la línea de negocio, en donde se pudo destacar que sus principales falencias se originan en los procesos internos, específicamente en sus unidades de producción. En el análisis financiero teniendo en cuenta el margen neto del año 2018 y 2019, se comprobó que en ese último año estaban generando pérdida en su totalidad, debido a que sus costos eran excesivamente altos para el volumen de ventas. Dicha afirmación ya se había mencionado en los resultados del cuestionario del instrumento de diagnóstico de la perspectiva financiera y de la perspectiva de procesos internos, por lo que se hizo fundamental implicar la medición de su desempeño en la definición de los objetivos

estratégicos. Su relación se representa en el mapa estratégico, en donde el objetivo de la perspectiva de procesos internos de garantizar la efectividad de los procesos, se vincula directamente con el objetivo financiero de optimizar la estructura de costos que, junto a incrementar los ingresos, contribuye a aumentar la rentabilidad.

El Comité Estratégico fue decisivo para la construcción del sistema de medición de desempeño. Su importancia radicó en la participación de manera activa de cada uno de sus miembros y el apoyo de las actividades necesarias para la reformulación de la estrategia, definición de los objetivos e indicadores estratégicos, mediante diferentes reuniones de trabajo.

Los factores críticos de éxito más importantes identificados en el análisis correlacional de las variables halladas en la construcción de la Matriz DOFA fueron: el aumento del comercio *online*, las alianzas estratégicas, la constante innovación tecnológica en el sector, la infraestructura de producción propia, la estandarización de procesos productivos, la cobertura nacional, el recurso humano y la presencia en diversos canales de comercialización. Estos reafirmaron y sintetizaron los aspectos encontrados en los resultados del diagnóstico, que posteriormente permitieron la correcta definición de los objetivos estratégicos de la línea de negocio.

La reformulación de la estrategia de “Salud en casa”, permitió tener una declaración clara, concisa y que fuera acorde a la visión de la organización. Así mismo, al desglosarse en el diseño de un mapa estratégico logró que se visualizara de una manera ordenada y de fácil comprensión, enlazando los objetivos estratégicos con relaciones causa-efecto, tanto dentro como entre las cuatro perspectivas del BSC.

En la etapa de elaboración del BSC se centran los resultados más significativos del proyecto ya que, en primer lugar, se diseñaron las fichas técnicas de los procedimientos para crear, modificar o eliminar indicadores en el sistema de medición. A su vez, se formularon los indicadores necesarios para el seguimiento de los objetivos estratégicos definidos, que permiten monitorear el desempeño de la estrategia para el logro de las metas establecidas a largo plazo.

La construcción del formato de hoja de vida de los indicadores y su respectiva guía de diligenciamiento, favorecen la descripción de los aspectos relevantes de cada indicador como su fórmula matemática, unidad de medida, línea base, metas, frecuencia de medición, fuente de información, responsables de la medición, rangos de desempeño del semáforo, entre otros, los cuales son necesarios para el entendimiento de los indicadores por parte de todos los colaboradores de la línea de negocio.

Las iniciativas estratégicas o planes de acción que se definieron, facilitan el alcance de los objetivos estratégicos planteados y permiten que estos se conviertan en resultados tangibles para la línea de negocio, siendo elementos fundamentales para el logro de la estrategia e impulsoras del cambio organizacional. Entre las que se destacan se encuentran la estandarización y creación de políticas para los procesos de fabricación y el programa de evaluación del desempeño humano en la organización (270 grados), para la correcta identificación de las necesidades de capacitación de los colaboradores.

La “Semana Estratégica Salud en Casa”, como mecanismo de comunicación, permitió que todos los colaboradores de los diferentes niveles de la organización tuvieran claridad de la estrategia y comprendieran el impacto de sus labores hacia la consecución del éxito competitivo.

A su vez, permitió la apropiación del concepto del BSC como sistema de medición de desempeño al interior de la línea de negocio, dando a conocer la importancia del uso de indicadores. Por la magnitud del evento, el Departamento de Comunicaciones decidió otorgarle un espacio al proyecto en su programa “LH Noticias” del mes de septiembre, para informar al resto de la compañía lo que se estaba llevando a cabo en la línea de negocio “Salud en casa”, considerándose de gran interés para la unidad.

Una vez construido el sistema de medición de desempeño, es ideal adquirir o desarrollar una herramienta automatizada que ayude a potencializar y aprovechar adecuadamente los beneficios que brinda la metodología del BSC. Su implementación favorece la revisión constante de la estrategia, crea una base sólida para la toma de decisiones y asignación de recursos, permite que todas las actividades estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas, genera un proceso de mejoramiento continuo e incrementa la calidad de la información medible en la organización.

El análisis de viabilidad técnica y económica permitió evaluar dos alternativas de solución para los requerimientos clave que debía contener la herramienta en la que se haría la implementación del BSC, considerando principalmente su interfaz con los sistemas de información que cuenta la organización. Además, la determinación del alcance y el diseño de la ficha técnica del procedimiento para implementar indicadores en el sistema de medición, brinda un lineamiento para la correcta ejecución de la estrategia.

11. Recomendaciones

Se recomienda culminar con el proceso de implementación del sistema de medición de desempeño, teniendo en cuenta las alternativas propuestas y el impacto de los beneficios que se podrían generar en la línea de negocio.

Es fundamental que la comunicación y formación alrededor del BSC se siga dando periódicamente para promover una cultura de medición en la organización, más que todo cuando se realice su implementación, presentando información relevante del avance de los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas y resultados obtenidos.

Se recomienda que el Comité Estratégico se reúna trimestralmente para dar seguimiento a los resultados de los indicadores y monitorear el desempeño de los objetivos estratégicos. Además, anualmente se debe analizar si es necesario crear, modificar o eliminar indicadores según las necesidades de medición que vayan surgiendo en los diferentes procesos o áreas, utilizando las fichas técnicas establecidas.

Es indispensable revisar el planteamiento de la estrategia, así como también la definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas, con una frecuencia no mayor a un año, acorde a los cambios tecnológicos, operativos y socioculturales que se vayan presentando dentro de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Cárdenas González, M., & Villamizar Peñalosa, A. (2016). *Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para Comparta EPS-S*. (Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos). Universidad Industrial de Santander, Colombia.
- DANE (2009). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Garrido Fúnez, P. (2015). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en IPS Rehabilitemos Ltda.* (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander, Colombia.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo Boixareu Editores.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D. (Julio, 2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. (2007). *Teaching Note- Domestic Auto Parts*. Harvard Business School.
- Kaplan, R., Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Kaplan, R., Pinho, R. (2010). *Volkswagen do Brasil: Cómo impulsar la estrategia con el Tablero de Control*. Harvard Business School.
- Líneas Hospitalarias S.A.S. (2019). Enfoque Organizacional LH S.A.S. Bucaramanga
- Líneas Hospitalarias S.A.S. (2020). Informe de Facturación Detallado Año 2019. Bucaramanga.
- Pérez Montero, J., & Maestre Muza, L. (2019). *Diseño y puesta en marcha de un sistema de medición de desempeño basado en la metodología Balanced Scorecard para la compañía Urbanas S.A.* (Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander, Colombia.
- Phadermrod, B., et al. (2017). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*.
- Roncancio, G. (2018). *Top 30 de Software de Balanced Scorecard*. Pensemos S.A.
<https://gestion.pensemos.com/top-30-de-software-de-balanced-scorecard>
- Vanguardia Liberal. (Julio, 2019). *500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander*.
- Vlados. C. (2019). *On a correlative and evolutionary SWOT analysis*. University of Nicosia, Cyprus.