



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Afectación de la deficiencia en el control a nivel a la productividad de las áreas de servicio. Diseño de un tablero de control de mando para un instituto integral para la salud visual

AUTOR:

Ing. Domínguez Jácome, Diego Fernando

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

CPA. Vélez Barros, Cecilia PhD.

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Diego Domínguez** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de empresas**

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CPA. Cecilia Vélez Barros, PhD.

REVISORES:

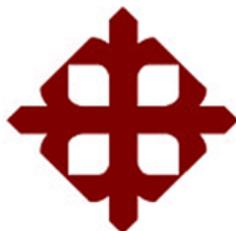
Ing. Elsie Zerda Barreno, Ph.D.

Ing. Christian Mendoza Villavicencio, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D

Guayaquil, a los 20 días del mes de junio del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Diego Domínguez**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Afectación de la Deficiencia en el Control al Nivel de la Productividad de las Áreas de Servicio. Diseño de un Tablero de Control de Mando Para un Instituto Integral Para la Salud Visual** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de junio del año 2022

EL AUTOR

Ing. Diego Domínguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Diego Domínguez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previo a la obtención del grado de **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Afectación de la Deficiencia en el Control a Nivel de la Productividad de las Áreas de Servicio. Diseño de un Tablero de Control de Mando Para un Instituto Integral Para la Salud Visual**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de junio del año 2022

EL AUTOR

Ing. Diego Domínguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INFORME DE URKUND**

secure.orkund.com/old/view/130672118-373549-988313#DcMxCoAwDADAv2QOks50TfoVzCio5EuHcW/m4N74ZIQN7aM7CkWFLLoKkwoxbljzH6PfvV2jHZCpYUouyhL4e...

Aplicaciones Gmail YouTube Maps

URKUND

Documento: [22-05-09 TESIS.docx](#) (0136820632)
 Presentado: 2022-05-16 22:48 (-05:00)
 Presentado por: diegodominguezj@hotmail.com
 Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
 Mensaje: TESIS DIEGO DOMINGUEZ JACOME [Mostrar el mensaje completo](#)
 1% de estas 52 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS CUADRO DE MANDO INTEGRAL ING ANGIE CARRION.pdf
	submission.docx
	RESUMEN LUISA DE LUCAS MOLINA.docx
	noname.txt
	TFG_Publicidad_Cristina.Hoyos.pdf

1 Advertencias. Reiniciar Compartir

73% #1 Activo

productividad de las áreas de servicio. Diseño de un tablero de control de mando para un instituto integral para la salud visual

AUTOR: Ing. Dominguez Jácome, Diego

Previo a la obtención del grado Académico de: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

CPA. Vélez Barros, Cecilia PhD.

Guayaquil, Ecuador

2021

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Diego Dominguez Jácome como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de

Escribe aquí para buscar

26°C 11:20 ESP LAA 25/05/2022

AGRADECIMIENTO

A mis amados padres Moisés Domínguez y Angela Jacome quienes, me han apoyado en todo momento y en cada uno de mis proyectos y quienes me inculcaron, desde muy temprano, sólidos valores cristianos, pero lo más importante, me enseñaron a amar a Dios sobre todas las cosas y a temerle.

A mis hermanos mayores Dalton y Anlle Domínguez Jacome, quienes siempre me mostraron preocupación e interés, de quienes, con su ejemplo, muy temprano aprendí a ser responsable y persistente, pero también a compartir y a perdonar. Gracias por dejarme aprender de sus errores, pero también de sus aciertos.

¡A todos ustedes muchas gracias!

DEDICATORIA

A la Economista Cecilia Vélez Barros, docente de carrera, excelente tutora, amiga incondicional, persona generosa, consejera, fuente de inspiración, sinónimo de dedicación y sin quien no habría sido posible, para mí, culminar este proyecto de investigación que indudablemente marca una nueva etapa en mi carrera profesional.

A la Ingeniera Nadia Csizmadia Viteri, profesora de Maestría, a quien considero y admiro profundamente, tanto como persona como profesional, quien con su conocimiento, paciencia y preocupación supo avivar la llama de la motivación y se convirtió, para mí, en un ejemplo digno de ser imitado.

A mis compañeros de estudio de Maestría: Mauricio Ollague, Anthony Burgos, Gabriel Rodríguez, Diego Viera, María Teresa Viteri y Mayra Romero, a quienes admiro por sus cualidades únicas, con quienes compartí innumerables horas de estudio y ciertamente sin quienes mi tiempo en la Universidad no habría sido el mismo.

ÍNDICE GENERAL

CARATULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	2
Planteamiento de la investigación	2
Formulación del problema	4
Justificación.....	4
Preguntas de investigación	6
Hipótesis.....	6
Objetivos de la investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO I.....	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	8

Marco Teórico	8
La evolución de la Inteligencia de Negocio	8
Elementos claves en la productividad	9
Factores que afectan a la productividad	11
El control	13
Definiciones de control	13
El control como parte del ciclo administrativo	14
Elementos del control.....	18
Procedimientos del control.....	20
Balanced Scorecard:	21
Mapa estratégico de Kaplan y Norton:.....	23
Matriz de Análisis FODA	26
Indicadores Clave de Rendimiento.....	27
Net Promoter Score	27
Modelo de negocio “AS IS”/“TO BE”	29
Modelo y Notación de Proceso de Negocios.....	29
Marco Conceptual	31
Inteligencia de Negocio - Business Intelligence	31
Bases de datos OLTP y OLAP	31
Almacén de Datos	32
Data Mart.....	33
Modelado de Datos Dimensional	33

Productividad en el sistema empresarial	33
Empresa.....	34
Definiciones de productividad.....	35
Microsoft Power BI.....	35
Marco Legal	36
Constitución de la Republica del Ecuador	36
Ley Orgánica de Salud	36
Objetivos de Desarrollo Sostenible	37
CAPITULO II	38
FUNDAMENTACIÓN REFERENCIAL	38
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
Enfoque metodológico	44
Diseño de la investigación.....	44
Métodos de investigación.....	44
Fuentes de información	45
Técnicas e instrumentos de investigación	46
Encuesta	46
Focus group.....	48
Población y muestra	48
Procesamiento de los datos	52
Análisis de los resultados	53

Grupo Focal.....	53
Encuestas.....	57
Análisis de las principales deficiencias en el control.....	83
CAPÍTULO IV.....	88
PROPUESTA.....	88
Justificación.....	88
Objetivos de la propuesta.....	89
Objetivo general.....	89
Objetivos específicos.....	89
Desarrollo de la propuesta.....	89
Indicadores relacionados con la productividad de las áreas de servicio.....	89
Perspectivas para el Cuadro de Mando Integral.....	93
Mapa estratégico para el Cuadro de Mando Integral.....	95
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS.....	115
Anexo 1 Ficha de validación del cuestionario diseñado.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Personas con discapacidad visual por provincias</i>	5
Tabla 2 <i>Perfil de los validadores del cuestionario</i>	47
Tabla 3 <i>Resumen de la ficha de validación del cuestionario</i>	47
Tabla 4 <i>Descripción de la población objeto de estudio</i>	49
Tabla 5 <i>Distribución de la muestra del personal del instituto</i>	50
Tabla 6 <i>Distribución de la muestra de los clientes del instituto objeto de estudio</i>	52
Tabla 7 <i>Listado de los participantes del grupo focal</i>	53
Tabla 8 <i>Resultados determinados por el grupo focal</i>	55
Tabla 9 <i>Respuestas a la pregunta No. 1</i>	57
Tabla 10 <i>Respuestas a la pregunta No. 2</i>	58
Tabla 11 <i>Respuestas a la pregunta No. 3</i>	59
Tabla 12 <i>Respuestas a la pregunta No. 4</i>	60
Tabla 13 <i>Respuestas a la pregunta No. 5</i>	61
Tabla 14 <i>Respuestas a la pregunta No. 6</i>	62
Tabla 15 <i>Respuestas a la pregunta No. 7</i>	63
Tabla 16 <i>Respuestas a la pregunta No. 8</i>	64
Tabla 17 <i>Respuestas a la pregunta No. 9</i>	65
Tabla 18 <i>Respuestas a la pregunta No. 10</i>	66

Tabla 19 <i>Respuestas a la pregunta No. 11</i>	67
Tabla 20 <i>Respuestas a la pregunta No. 12</i>	68
Tabla 21 <i>Respuestas a la pregunta No. 13</i>	69
Tabla 22 <i>Respuestas a la pregunta No. 1</i>	70
Tabla 23 <i>Respuestas a la pregunta No. 2</i>	71
Tabla 24 <i>Respuestas a la pregunta No. 3</i>	72
Tabla 25 <i>Respuestas a la pregunta No. 4</i>	73
Tabla 26 <i>Respuestas a la pregunta No. 5</i>	74
Tabla 27 <i>Respuestas a la pregunta No. 6</i>	75
Tabla 28 <i>Respuestas a la pregunta No. 7</i>	76
Tabla 29 <i>Respuestas a la pregunta No. 8</i>	77
Tabla 30 <i>Respuestas a la pregunta No. 9</i>	78
Tabla 31 <i>Respuestas a la pregunta No. 10</i>	79
Tabla 32 <i>Respuestas a la pregunta No. 11</i>	80
Tabla 33 <i>Respuestas a la pregunta No. 12</i>	81
Tabla 34 <i>Respuestas a la pregunta No. 13</i>	82
Tabla 35 <i>Evaluación de la capacidad administrativa</i>	84
Tabla 36 <i>Calculo del nivel de confianza y riesgo de control</i>	86
Tabla 37 <i>Listado de indicadores propuestos</i>	91
Tabla 38 <i>Definición de las perspectivas para el Cuadro de Mando Integral</i>	94
Tabla 39 <i>Componentes del Cuadro de Mando Integral</i>	96
Tabla 40 <i>Cuadro de mando integral</i>	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Elementos claves de la productividad</i>	9
Figura 2 <i>Elementos claves de la productividad</i>	10
Figura 3 <i>El proceso administrativo</i>	15
Figura 4 <i>El proceso administrativo</i>	16
Figura 5 <i>BSC las 4 perspectivas</i>	24
Figura 6 <i>Perspectivas estratégicas</i>	25
Figura 7 <i>Categoría clientes del Net Promoter Scor</i>	28
Figura 8 <i>Extracción de la muestra representativa de la población del personal del instituto</i>	50
Figura 9 <i>Extracción de la muestra representativa de la población de los clientes del instituto</i>	51
Figura 10 <i>Desarrollo del grupo focal</i>	55
Figura 12 <i>Respuestas a la pregunta No. 1</i>	58
Figura 13 <i>Respuestas a la pregunta No. 2</i>	59
Figura 14 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3</i>	60
Figura 15 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4</i>	61
Figura 16 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5</i>	62
Figura 17 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6</i>	63
Figura 18 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7</i>	64

Figura 19 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8</i>	65
Figura 20 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 9</i>	66
Figura 21 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10</i>	67
Figura 22 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11</i>	68
Figura 23 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1</i>	69
Figura 24 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 13</i>	70
Figura 25 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1</i>	71
Figura 26 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 2</i>	72
Figura 27 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3</i>	73
Figura 28 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4</i>	74
Figura 29 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5</i>	75
Figura 30 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6</i>	76
Figura 31 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7</i>	77
Figura 32 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8</i>	78
Figura 33 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 9</i>	79
Figura 34 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10</i>	80
Figura 35 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11</i>	81
Figura 36 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 12</i>	82
Figura 37 <i>Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 13</i>	83
Figura 38 <i>Ámbitos del análisis de base para los indicadores</i>	86
Figura 39 <i>Mapa estratégico por perspectivas</i>	95

RESUMEN

El Instituto Integral para la Salud Visual (OPTIVISION), se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. La empresa se encarga de proveer todo tipo de servicios de prevención y solución de problemas oftalmológicos, cuenta con tecnología de punta y un equipo de especialistas calificados. Como cualquier organización, tiene un conjunto de problemas a resolver, como es la deficiencia en el control de las áreas de servicio, lo que puede repercutir en la rentabilidad y competitividad de la empresa. En la investigación se analizaron los procesos de los subsistemas productivos, basado en la descripción de las perspectivas necesarias para la elaboración del Cuadro de Mando y Control. La encuesta fue aplicada a 77 empleados de la institución y 148 clientes. Así mismo se aplicó el método Focus Group con el fin de conocer la deficiencia en el control al nivel de productividad de las áreas de servicio y determinar cuáles son las alternativas de solución. En el análisis interno de la empresa, se realizó la evaluación de las capacidades administrativas y operativas mediante el cuestionario de control interno. Los resultados determinaron que el riesgo de control es del 53.12%, lo cual representa un riesgo mediano. Se desarrolló una propuesta de indicadores de gestión para medir los factores de productividad, así como un Cuadro de Mando y Control para la medición de las actividades que permita detectar los niveles de productividad de la empresa.

Palabras clave: Efectividad, eficiencia, productividad, cuadro de mando integral, control, evaluación.

ABSTRACT

The Integral Institute for Visual Health (OPTIVISION) is located in the city of Guayaquil, province of Guayas. The company is responsible for providing all kinds of services for the prevention and solution of ophthalmological problems, it has state-of-the-art technology and a team of qualified specialists. Like any organization, it has a set of problems to solve, such as the deficiency in the control of the service areas, which can affect the profitability and competitiveness of the company. In the investigation, the processes of the productive subsystems were analyzed, based on the description of the perspectives necessary for the elaboration of the Command and Control Table. The survey was applied to 77 employees of the institution and 148 clients. Likewise, the Focus Group method was applied in order to know the deficiency in the control at the productivity level of the service areas and determine what the solution alternatives are. In the internal analysis of the company, the evaluation of the administrative and operational capacities was carried out through the internal control questionnaire. The results determined that the control risk is 53.12%, which represents a medium risk. A proposal of management indicators was developed to measure the productivity factors, as well as a Command and Control Chart for the measurement of the activities that allow detecting the productivity levels of the company.

Keywords: Effectiveness, efficiency, productivity, balanced scorecard, control, evaluation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones dependen de su competitividad para garantizar su mercado, por tanto, es necesario un uso racional de los recursos, bajos costos, calidad en la producción o los servicios y tener en cuenta variables como: calidad, oportunidad, precio, tecnología, servicio posventa y ecología. Estas variables se tienen en cuenta para mejorar la productividad y hacer sostenible la organización (Álvarez, 2012). Para ello es necesario la implementación de un Cuadro de Mando Integral que es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que este tipo de organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo. Un cuadro de mando integral es de gran importancia para las organizaciones, ya que permite hacer seguimiento y control de la estrategia, también permite direccionar los objetivos estratégicos y las acciones diarias a fin de que se cumplan los objetivos en el corto y largo plazo.

La presente investigación se la divide en los siguientes capítulos. En el capítulo 1, se describe el marco teórico y conceptual de la presente investigación, determinando las definiciones sobre la empresa, productividad, herramientas de control y seguimiento y la forma en que se estructura un cuadro de mando y control. Luego de ello se presenta el capítulo 2 en donde se describe el marco referencial de la investigación de esta manera se citan a diversos estudios previamente desarrollados en donde se evidencian los principales hallazgos obtenidos los cuales serán considerados como soporte al momento de desarrollar la propuesta.

En el capítulo 3, se desarrolla el marco metodológico de la investigación, describiendo las variables de investigación y su operacionalización, el alcance, tipo de investigación, los métodos, las técnicas de recopilación de la información, el procedimiento para la recopilación de la información y finalmente el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada

en la empresa. Finalmente, en el capítulo 4, se determinará la propuesta de intervención, mediante el análisis de las principales causas que provocan las deficiencias en el control, una propuesta de indicadores relacionados con la productividad de las áreas de servicio y la confección de un Tablero de Mando y Control.

Antecedentes

El enfoque sistémico y la gestión de procesos, junto con sus implicaciones, constituyen un apreciable denominador común de la actual concepción del control interno y del modelo del cuadro de mando integral que, además, comparten una visión global de la entidad por encima de óptimos aislados, fomentan y viabilizan la dirección proactiva, la superación de riesgos, implementación y utilización adecuada de las políticas internas, con una orientación a la eficiencia y la eficacia de la organización.

El objeto de la presente investigación es un Instituto Integral para la Salud Visual que se nombra OPTIVISION, el mismo se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. El Instituto se encarga de proveer todo tipo de servicios de prevención y solución de problemas oftalmológicos, cuenta con varios años de experiencia, lo que le permite realizar una atención de manera integral, contando con tecnología de punta y un equipo de especialistas calificados. Los resultados esperados están en la mejora de la calidad de vida de los pacientes y un proceso de prevención en el tema de la salud visual. El campo de acción está determinado en identificar la situación actual del control del área de sus servicios y cómo incide en los niveles de productividad de la empresa OPTIVISION.

Planteamiento de la investigación

Existe un grupo de conceptos y definiciones establecidas y de moda en la gestión empresarial para tener en cuenta como son: eficacia, eficiencia, efectividad, rentabilidad y

racionalización. Todos estos conceptos y definiciones están estrechamente relacionados con el control que muchas empresas no suelen realizar (Nogueira, Medina, & Nogueira, 2004). Bajo este mismo contexto se señala que la implementación del procedimiento para el control de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral permite mejorar la eficacia y la eficiencia de la naturaleza empresarial, al optimizar el comportamiento de los indicadores para evaluar el desempeño de los factores claves de éxito. Por otro lado, esta herramienta ha sido incorporada rápidamente por diversas empresas cuya finalidad era solucionar problemas relacionados con la implementación de nuevas estrategias por parte de los empleados para que las puedan ejecutar en su trabajo (Santitevan, Loor, & Cano, 2020).

En el Instituto Integral Para la Salud Visual OPTIVISIÓN, ubicado en la ciudad de Guayaquil, como cualquier organización, tiene un conjunto de problemas a resolver, a partir de la causa/parte definida: Deficiencia en el control de las áreas de servicio, los problemas principales definidos a partir de la causa/parte son:

- Las agendas de médicos y laboratoristas no están bien organizadas.
- Desorden en el proceso de atención de pacientes.
- Largo tiempo de espera de los pacientes que provoca quejas reiteradas.
- Deficiencias en la calidad de los servicios que se prestan.
- Pérdidas económicas por las deficiencias del servicio.
- Incremento de los costos por deficiencias en el servicio.

La situación anterior da lugar al hecho científico en sí, que es el bajo nivel de productividad en las áreas de servicios en el Instituto Integral Para la Salud Visual OPTIVISIÓN.

Formulación del problema

Considerando lo mencionado en el apartado anterior se presenta el siguiente problema de investigación:

- ¿Cómo la deficiencia en el control de las áreas de servicio afecta el nivel de la productividad de un Instituto Integral para la Salud Visual?

Justificación

Las organizaciones se esfuerzan en el cumplimiento de sus objetivos, los cuales deben estar en correspondencia con los recursos que éstas poseen y compiten en entornos cada vez más complejos, por ello es importante la comprensión de sus objetivos y de los métodos que utilizarán para alcanzarlos. Una herramienta de medición de objetivos es el Cuadro de Mando Integral, el cual mide la actuación de la organización desde diversas perspectivas, desde la financiera, los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento. Bajo este contexto la presente investigación se justifica de forma teórica, metodológica, práctica, social y la viabilidad puesto que contribuirá a sustentar como afecta la deficiencia en el control al nivel de productividad de las áreas de servicio por medio de una investigación de campo y diseñar un Tablero de Control de Mando para un Instituto Integral Para la Salud Visual.

Por medio del presente trabajo, el autor pretende evidenciar, analizar, contrastar y aplicar conceptos, principios y teorías administrativos que se encuentran estrechamente relacionados con el tema y su contenido, lo cual ofrece una justificación teórica. Los conceptos de productividad y control en el sistema empresarial como elementos que se encuentran estrechamente relacionados a las teorías de la administración actual en el mundo competitivo actual, entre otros conceptos, están encaminados a dar un enfoque proactivo y a permitir la toma de acciones correctivas y estratégicas en función de los problemas detectados

en las áreas de servicio (Rivera, 2016), es preciso indicar que la presente investigación a través del cuadro de mando integral permite diseñar estrategias para mejorar la administración del instituto caso de estudio, según la gestión de la información y de evidenciar las debilidades en su sistema de información y control.

Para la realización de este documento, se propone una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de datos e información utilizados son las encuestas y entrevistas al personal de servicio en el Instituto, para un análisis profundo de los problemas analizados y a partir de lo cual se realizará la propuesta del Tablero de Control de Mando, lo cual le da soporte y justificación metodológica.

La justificación práctica radica en las insatisfacciones de los clientes y los problemas definidos en el planteamiento de la investigación que entorpecen el trabajo del Instituto. La eficiencia en el trabajo de los Institutos de Salud Visual en Ecuador es necesaria e importante a razón del alto porcentaje de habitantes con discapacidad visual. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) los habitantes con problemas visuales son aproximadamente un 30,5% de la población del país. Esto demuestra la justificación social de mejorar los servicios e incrementar la cantidad de pacientes que se atienden.

Tabla 1 *Personas con discapacidad visual por provincias*

Provincia	Cantidad
Guayas	986.145
Pichincha	761.799
Manabí	486.244
Azuay	231.173
Loja	221.419
El Oro	218.249

Tomado: Información Institucional

La propuesta de investigación es viable producto a que la investigación es pertinente y factible por el análisis realizado anteriormente, por contar con los recursos humanos, financieros y materiales para lograr el alcance esperado en esta investigación; y contar con el tiempo para realizar el trabajo experimental. Es importante también la motivación que tiene el investigador con el trabajo en función de perfeccionar los resultados de la Institución.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la fundamentación teórico y conceptual sobre la eficiencia en la productividad de las áreas de servicio de un Instituto Integral para la Salud Visual?
- ¿Cuáles son los estudios e investigaciones previos para la construcción del marco referencial y legal de la presente investigación?
- ¿Cuál es el nivel de productividad de las áreas de servicio del Instituto caso de estudio?
- ¿Qué aspectos son necesarios para diseñar un Tablero de Control de Mando para medir el nivel de productividad de las áreas de servicio para un Instituto Integral para la Salud Visual?

Hipótesis

La deficiencia en el control, por no considerar la aplicación de herramientas apropiadas, afecta el nivel de productividad de las áreas de servicio de un Instituto Integral Para la Salud Visual.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Evaluar la afectación de la deficiencia en el control al nivel de productividad de las áreas de servicio para diseñar un Tablero de Control de Mando para un Instituto Integral Para la Salud Visual.

Objetivos Específicos

- Describir la fundamentación teórico y conceptual sobre la deficiencia en la productividad de las áreas de servicios de un Instituto Integral para la Salud Visual.
- Desarrollar una búsqueda de estudios e investigaciones previas para la construcción del marco referencial y legal sobre el control para las áreas de servicio para el Instituto caso de estudio.
- Determinar el nivel de productividad de las áreas de servicio por medio del desarrollo de encuestas aplicadas al personal del Instituto caso de estudio describiendo las principales causas que generan deficiencias en el control.
- Describir los aspectos necesarios para diseñar un Tablero de Control de Mando para medir el nivel de productividad de las áreas de servicio para un Instituto Integral para la Salud Visual.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Marco Teórico

La evolución de la Inteligencia de Negocio

El término de Inteligencia de Negocio surge en un artículo publicado por el investigador de IBM Hans Peter Luhn en el año de 1958. En él, Luhn define dicho término como “la capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados de una forma concreta para orientar la acción hacia una meta deseada”. Sin embargo, dicho término ha ido evolucionando desde los años 60s, década en el que se empieza a entender como un sistema de apoyo a las decisiones (DirectorTIC, 2015). A partir de los años 70s, se comienzan a desarrollar las primeras bases de datos y aplicaciones empresariales, como SAP y PeopleSoft, las cuáles permitían ingresar datos a los sistemas significando el incremento de la información disponible, pero no fueron capaces de brindar rápido y fácil acceso a dicha información (Revilla, 2016).

En los 80s, Ralph Kimball y Bill Inmon crean un nuevo concepto llamado Data Warehouse, el cual consiste en integrar y depurar datos para permitir analizar la información de mejor manera y a gran velocidad. Es en este periodo donde aparecen los primeros sistemas de reportes, desencadenando un importante cambio en la forma de entender la Inteligencia de Negocio, siendo en el año de 1989 cuando Howard Dresner, quien más tarde llegaría a ser analista del Grupo Gartner, propuso que dicho término “describe los conceptos y métodos para mejorar la toma de decisiones empresariales mediante el uso de sistemas basados en hechos de apoyo” (DirectorTIC, 2015).

Para los años 90s, comienzan a crearse múltiples aplicaciones de Inteligencia de Negocio, de los cuales llegan a consolidarse solo unas pocas plataformas para el año 2000. Actualmente, el concepto de Inteligencia de Negocio es el de utilizar los datos de una empresa para facilitar la toma de decisiones. Incluye el entender el funcionamiento actual de una empresa, con la finalidad de brindar los conocimientos necesarios para la creación de informes o cuadros de mando (Revilla, 2016)

Elementos claves en la productividad

De acuerdo con el sitio web DEMO E-DUCATIVA CATEDU (2015), los tres elementos que aparecen en el proceso de producción son:

- a) Los factores productivos de los que debe disponer la empresa para poder llevar a cabo su actividad.
- b) La tecnología: Por tecnología entendemos la forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios.
- c) Los bienes o servicios que la empresa produce, los cuales, recordemos, pueden ser finales (destinados al consumo inmediato) o de capital (destinados a ser utilizados para producir otros bienes) (CATEDU, 2015).

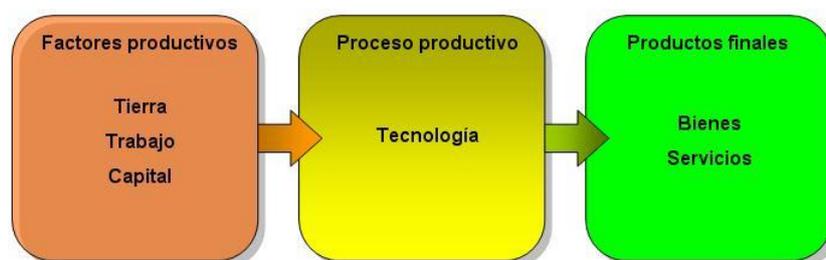


Figura 1 *Elementos claves de la productividad*

Tomado: (CATEDU, 2015)

Según CATEDU (2015) los elementos de la productividad son:

- a) El capital humano incluye las competencias, la actitud y la agilidad intelectual de las personas que forman la entidad. Recoge los conocimientos, aptitudes, motivación, formación, etcétera, de las personas trabajadoras; así como, el sistema de remuneración y política de contratación que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro. En este sentido, la situación relativa de hombres y mujeres, el capital humano potencial de la empresa, y su posibilidad de actuar en la empresa resultarán determinantes para el resultado empresarial.
- b) El capital estructural es aquel conocimiento que la empresa internaliza y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonan esta. Las políticas de igualdad de oportunidades, el clima laboral, la cultura organizacional están fuertemente afectadas por el grado de igualdad existente y su formalización, ya que los procesos informales están muy vinculados con las personas concretas dentro de la organización.
- c) Finalmente, el capital relacional consiste en las relaciones con el exterior que aportan valor a la empresa. La diversidad interna permite que surjan formas diversas de relacionarse con el exterior, lo que supone la posibilidad de adaptarse en mayor medida a un entorno cambiante y de incertidumbre.



Figura 2 *Elementos claves de la productividad*

Tomado: (CATEDU, 2015)

Factores que afectan a la productividad

Respecto a los factores que afectan la productividad, el autor Patrick Mali (1978), encontró que la falta de medición de la productividad de los empleados fuera de la actividad productiva es la primera causa de disminución de la productividad en las empresas. Así que, identificó las siguientes doce causas que afectan negativamente a la productividad:

- Falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de los empleados de oficina.
- Premios y beneficios otorgados sin merecimiento
- Autoridad poco clara e ineficiente en organizaciones complejas. Que originan tiempos perdidos y retrasos.
- Crecimiento organizacional que disminuye el crecimiento de la productividad.
- Escasa motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas actitudes.
- Distribución retardada de materiales debido a programas que no se cumplen.
- Ineficiencia personal causada por conflictos con otros trabajadores
- Leyes anticuadas e intromisiones legales crecientes que dan como resultado restricciones de opciones y prerrogativas administrativas.
- Rápido avance en el desarrollo de la tecnología y altos costos de inversiones que originan una disminución en las oportunidades de innovación.
- Aumento en la demanda del tiempo de descanso que influye en el retraso de los tiempos programados.
- Obsolescencia de los profesionistas que no se actualizan con los últimos conocimientos y novedades (Mali, 1978).

Por su parte, Zacarías Torres (1997), determina que los factores que causan la productividad comprenden: los activos, los métodos de trabajo, la calidad de las materias primas, la disponibilidad de transporte y la fuerza de trabajo. Mientras que el modelo de mejoramiento de la productividad empleado en Japón por las empresas industriales y de comercio señala a tres factores como los más importantes: la inversión en capital, el desarrollo de los recursos humanos y la aplicación de la gestión administrativa en las organizaciones (Torres, 1997).

Finalmente, David Bain (1997), dice que la productividad se ve afectada por factores determinantes que incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de los principales equipos y maquinarias, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. Los siguientes cinco factores que restringen la productividad:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- El problema que causan los reglamentos gubernamentales.
- El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.
- La incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.
- Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad (Bain, 1997).

El control

El Control aporta a la seguridad de los sistemas internos que se utiliza en la empresa, determinando y evaluando los procesos administrativos, contables, financieros y operativos, detecta anomalías y errores y propone la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, administración del personal, métodos y sistemas, para que así se pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

El sistema de control interno comprende todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos, así como también llevar la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y custodia en las operaciones. Bajo esta consideración, a continuación, se presentan diferentes definiciones que vinculan al control con el sistema de gestión empresarial:

Definiciones de control

Según Meigs, W; Larsen, G., (1994), el propósito del control interno es Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización (Meigs, 1994). Fernando Catácora, (1996), manifiesta que un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos (Catácora, 1996).

Según Agustín Reyes Ponce (1997), el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la

situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe los hechos que van de acuerdo con los objetivos (Reyes Ponce, 1997).

Mario Perdomo, 2006, establece que el control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos (Perdomo, 2006).

De las definiciones se puede determinar que el control interno permite optimizar la gestión administrativa, ya que protege los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias, asegura la exactitud y veracidad de los datos contables, promueve la eficiencia de la explotación de los recursos, promueve la calidad y la mejora continua y finalmente vela porque todas las actividades de la empresa estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El control como parte del ciclo administrativo

Para Idalberto Chiavenato (2004), las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático.

- a) La planeación: para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse.
- b) La organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

- c) La ejecución: por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- d) El control: de las actividades para que se conformen con los planes (Chiavenato, 2004).

Las funciones del administrador como parte del proceso administrativo conllevan a la ejecución de una serie de actividades variadas, comunes y ordenadas, independientemente al tipo de empresa, tal y como se demuestra en el cuadro siguiente:

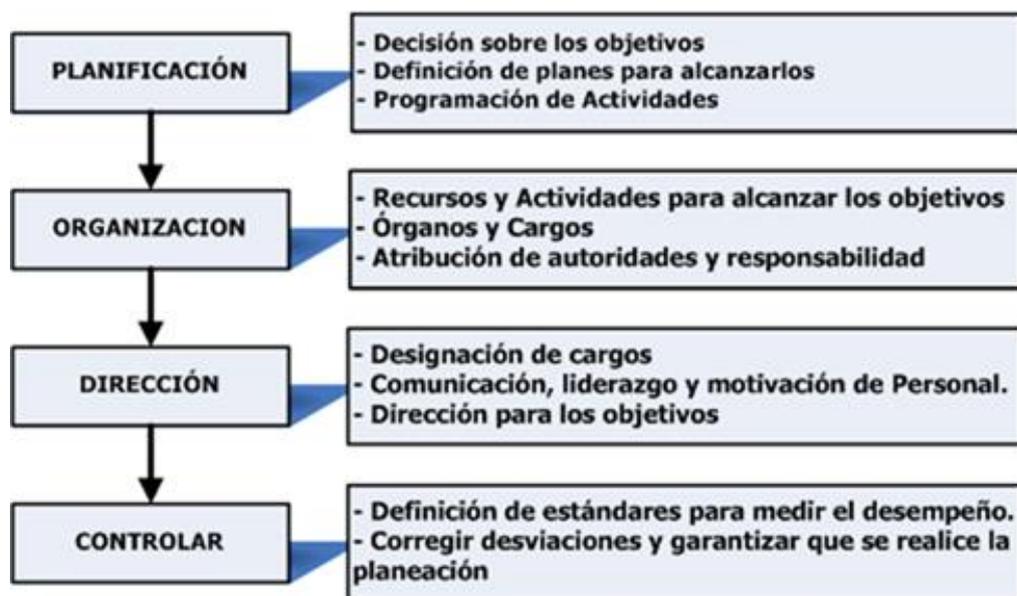


Figura 3 *El proceso administrativo*

Tomado: (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004)

Koontz y Weihrich (2004), definen el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

- a) Planificación: implica selección de misiones, objetivos y las acciones para poder lograrlos.
- b) Designación de Personal (Integración): implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados.

- c) Control: es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes.
- d) Organización: implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización.
- e) Dirección: consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización.

Koontz y Weihrich coinciden con Idalberto Chiavenato en el rol que debe tener un administrador como parte del proceso administrativo, con la diferencia que Koontz y Weihrich incluyen a la integración como una etapa más del proceso, tal y como se demuestra en el siguiente gráfico.



Figura 4 *El proceso administrativo*

Tomado: (Koontz & Weihrich, 2004)

Agustín Reyes Ponce en el año 1997, manifestó que el proceso administrativo se divide en dos fases: la etapa mecánica y la etapa dinámica.

1. La mecánica administrativa, compuesta por tres elementos:
 - a. Previsión. Que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse? Consiste en determinar, técnicamente lo que se desea lograr por medio de un organismo social.
 - b. Planeación. Que corresponde al a pregunta ¿qué se va a hacer? Es determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir.
 - c. Organización. Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer? Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para mayor eficiencia.

2. La dinámica administrativa, que se divide en:
 - a. Integración. Responde a la pregunta ¿con qué y con quién se va hacer?, Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento.
 - b. Dirección. Responde al problema ver que se haga. Es impulsar, coordinar y vigilar las actuaciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que, en conjunto, realice de modo más eficaz los planes señalados.
 - c. Control. Investiga en concreto ¿cómo se ha hecho? Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes (Ponce, 1988).

Elementos del control

Según Idalberto Chiavenato (2004), el control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
 - Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
 - Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
 - Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
 - Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una

medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado (Chiavenato, 2004).

Según la Asociación de Auditores, Contadores y Consultores Financieros (ACFI) (2015), para que la administración pueda lograr los objetivos de control de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

- Ambiente de control: está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.
- Evaluación de riesgos: consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.
- Procedimientos de control: son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.
- Supervisión: mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditora Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.
- Sistemas de información y comunicación: se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado

conocer y asumir sus responsabilidades. (Auditores, Contadores y Consultores Financieros, 2015)

Procedimientos del control

En la actualidad las empresas se hallan sumidas en mercados cada vez más competitivos y globalizados, situación que ha conducido a la necesidad de buscar mecanismos para controlar las actividades y los resultados esperados, a través del control se puede medir, valorar e informar sobre el cumplimiento de los objetivos diseñados, así como también se puede interferir en el avance de estos. Los procedimientos de control son un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables, que representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia y producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de las metas en términos de resultados para detectar desviaciones, el análisis de los indicadores conlleva formar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan que ha diseñado.

El proceso de planificación y el seguimiento de las actividades propuestas exigen cada vez más que las empresas deban disponer de un sistema de control, que les permita analizar su situación de manera integral y que admita vincular todas las áreas y departamentos hacia un mismo fin, medir el resultado de una gestión respecto al logro de objetivos. En el sistema de control de gestión, principalmente se enfocan los procesos que generan valor agregado y que usan como herramienta clave el Cuadro de Mando Integral, generando grandes ventajas para la organización.

Balanced Scorecard:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Nace a inicios de los años 90 por los investigadores y consultores de negocio Norton y Kaplan, producto de la necesidad de llevar un control estratégico de la empresa y medir el rendimiento de la toma de decisiones (Quintero & Osorio, 2018). El CMI sugiere que se analicen las empresas desde cuatro perspectivas, las cuáles deben responder a una pregunta determinada (Quintero & Osorio, 2018):

- Del Cliente - ¿Cómo ven los clientes la empresa?
- Procesos del Negocio - ¿En qué debe sobresalir la empresa?
- Aprendizaje y Crecimiento - ¿Podrá la empresa continuar mejorando y creando valor?
- Financiera - ¿Cómo ven los accionistas a la empresa?

De esta manera, el CMI apoya a las organizaciones en la medición de la puesta en práctica de las estrategias a corto, mediano y largo plazo, permitiéndoles obtener una retroalimentación periódica sobre las mismas. Para la elaboración de un CMI, es necesario poder seguir las siguientes fases (Espinoza, Lema & Gómez, 2016).

- 1) Definición misión y visión: Antes de elaborar el CMI es importante definir la misión y visión del negocio. Para definir la misión se debe responder las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? Para definir la visión se debe responder las siguientes preguntas: ¿qué queremos lograr?, ¿dónde queremos estar en el futuro?

- 2) Análisis externo e interno: Para esta fase las organizaciones se deben apoyar del análisis FODA.
- 3) Establecimiento de objetivos estratégicos: Se procede a establecer los objetivos estratégicos en base a las cuatro perspectivas del CMI.
- 4) Determinación de los indicadores KPI: Consiste en transformar los objetivos en varios indicadores de gestión, con la finalidad de medir el cumplimiento de estos. Se debe considerar contar entre 2 y 3 KPI por cada objetivo.

El concepto del Balanced Scorecard fue presentado en el año 1992 en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado por los autores Kaplan y Norton. Esta herramienta surgió debido a que los modelos de control y desempeño tradicionales no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas. Robert Kaplan y David Norton (creadores del concepto BSC), plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes evalúan la marcha de una empresa (Kaplan, Norton, 1992).

Johnson & Scholes establecen que el BSC es una herramienta estratégica. El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo (Johnson & Scholes, 1997).

Por lo tanto, considero que el Balanced Scorecard es una herramienta de mucha importancia para las empresas, debido a que permite elevar su nivel de eficiencia, mediante la

implementación de un sistema de seguimiento y control y la aplicación de indicadores de gestión.

Mapa estratégico de Kaplan y Norton:

El BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente. Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados.

Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente (Jhonson & Scholes, 1997). Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño (Kaplan, Norton, 1992).

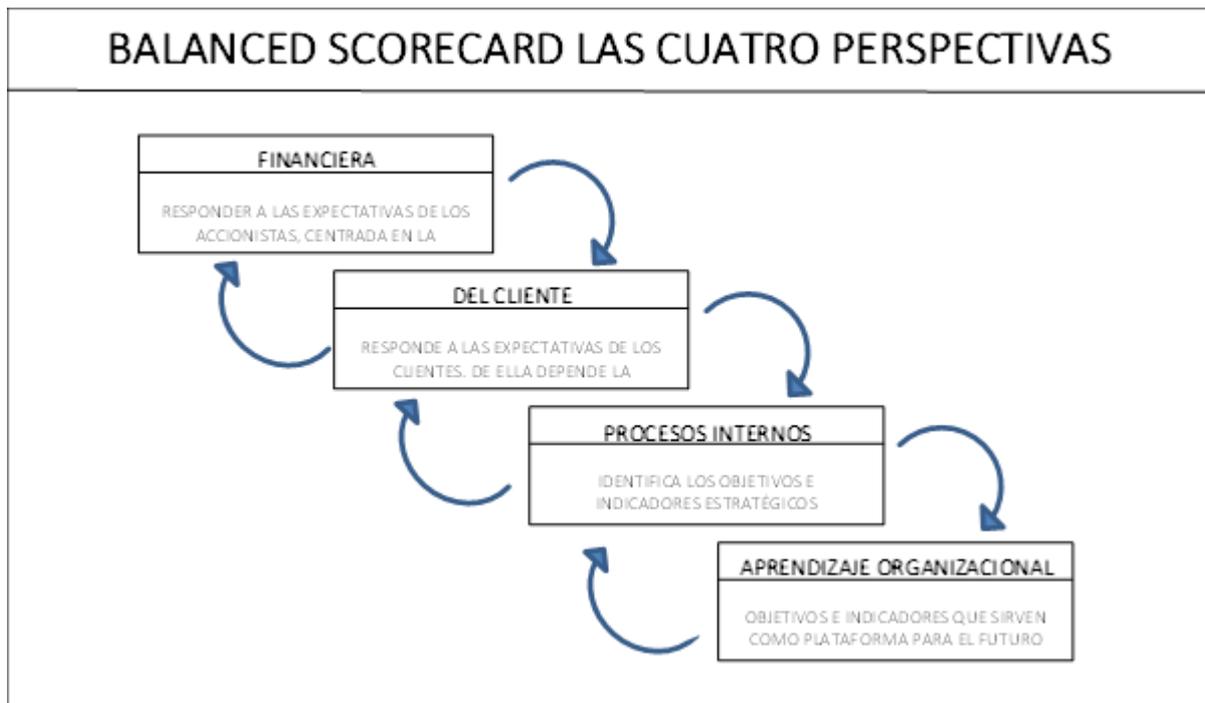


Figura 5 BSC las 4 perspectivas

Tomado: (Apaza, 2005)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados (Apaza, 2005).

Perspectiva de procesos internos, las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera (Pallares, Hacer una empresa: Un reto, 2005).

Perspectiva del cliente, la satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor (Apaza, 2005).

Perspectiva financiera, refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes (Toso, 2004).

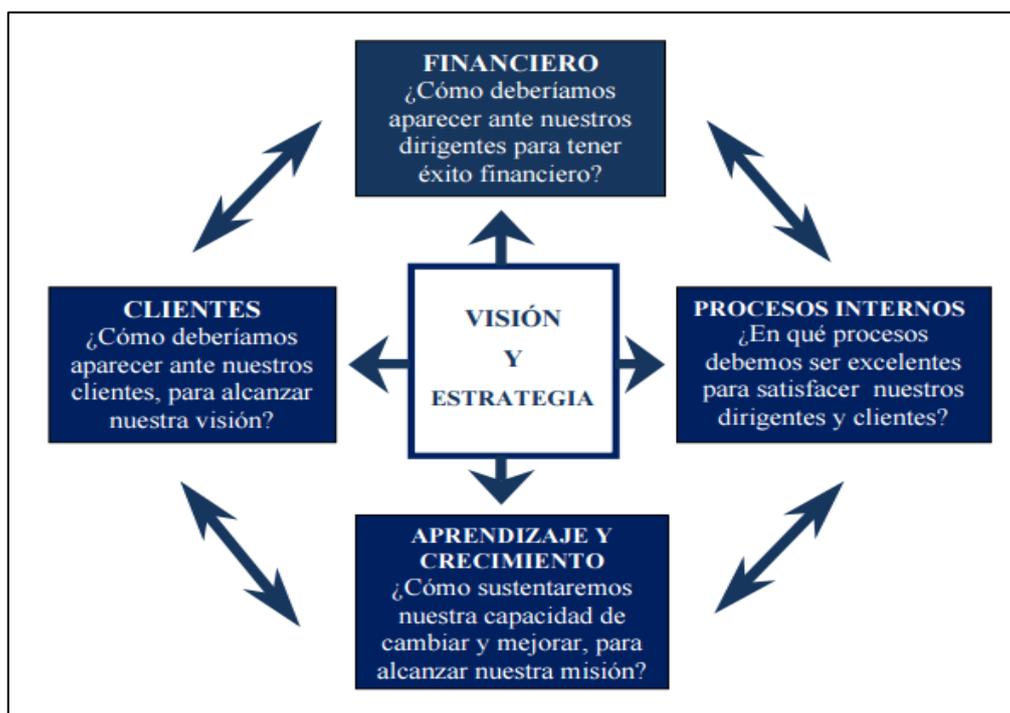


Figura 6 *Perspectivas estratégicas*

Tomado: (Kaplan, Norton, 1992)

En el desarrollo del presente estudio puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, que permita controlar si las estrategias definidas para la empresa se están cumpliendo y además establece la manera que se podrá medir la estrategia para incrementar el

valor a la organización, constituyéndose en uno de los elementos básicos en la planeación estratégica de las empresas. El mapa estratégico de Kaplan y Norton, determina la perspectiva que tienen que visualizar las empresas para mejorar su organización, lo que le permite construir el Balanced Scorecard, como herramienta de medición y control.

Matriz de Análisis FODA

FODA es el acrónimo formado por las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una empresa es el obtener un claro diagnóstico de su situación actual para la toma de decisiones estratégicas oportunas mediante el análisis externo e interno de la organización. (Espinoza, 2016)

- *Análisis externo:* Se identifican los factores externos claves para la empresa, teniendo en cuenta que son incontrolables e influyen directamente en su desarrollo.
 - Oportunidades: Son factores positivos y que pueden ser aprovechados por la empresa.
 - Amenazas: Son factores negativos que, si son identificados con tiempo, se pueden evitar o convertirlas en una oportunidad.
- *Análisis interno:* Consiste en realizar una autoevaluación a la empresa para identificar factores internos claves.
 - Fortalezas: Capacidades y recursos que la empresa puede aprovechar para construir ventajas competitivas.
 - Debilidades: Capacidades y recursos que la empresa carece y debe mejorar.

Indicadores Clave de Rendimiento

Los Indicadores Clave de Rendimiento, conocido en inglés como Key Performance Indicators o KPI's, son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia (Espinoza, Lema & Gómez, 2016).

De esta manera, permite medir el nivel de desempeño en base a los objetivos del negocio establecido, con la finalidad de corregir los errores y optimizar la toma de decisiones para la obtención de resultados positivos. Las características principales de los KPI son las siguientes (Espinoza, Lema & Gómez, 2016):

- Medible: son medibles en unidades.
- Cuantificable: al ser medible, se puede cuantificar.
- Específico: se debe centrar en un único aspecto a medir.
- Temporal: debe poder medirse en el tiempo
- Relevante: factores de importancia para la empresa

Net Promoter Score

El Net Promoter Score (NPS) es una métrica elaborada por Fred Reichhel en el año 1993 adoptada por Bain & Company y Satemetrix en el 2003 como una manera de pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones. Ella consiste en que con tan solo una pregunta se podría encontrar la correlación entre la experiencia de comprar un producto o servicio y la recomendación de la marca (Rowe, 2018)

Este indicador evalúa la lealtad de los consumidores o clientes hacia una determinada marca mediante la siguiente pregunta sencilla: En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida estaría dispuesta a recomendar a familiares o conocidos?, siendo cero la puntuación más baja (jamás la recomendaría) y diez la más alta (la recomendaría totalmente) (Rowe, 2018).

Según dicha puntuación, es que se clasifican los clientes en tres categorías, las cuales se pueden observar en la figura 7.

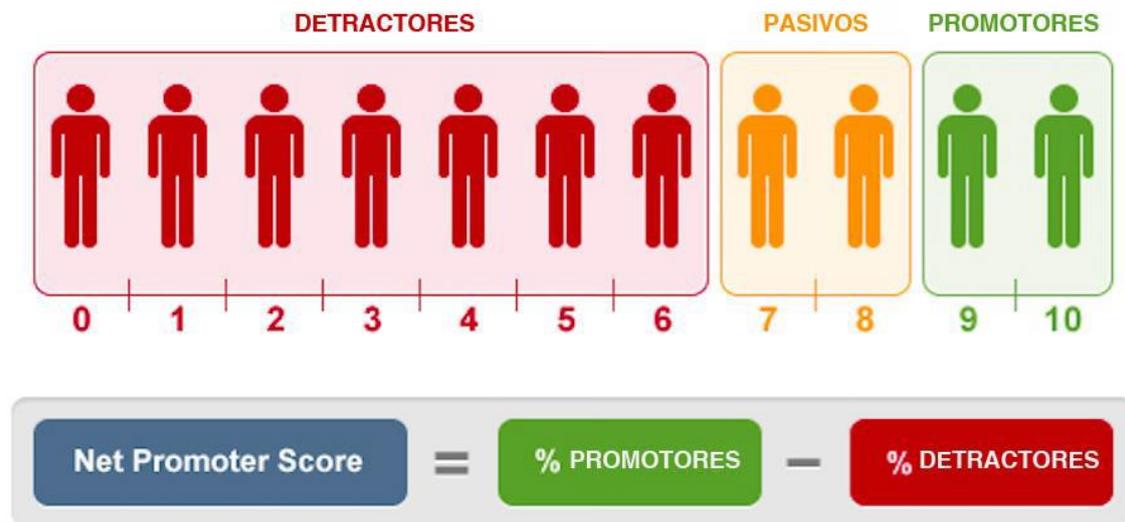


Figura 7 Categoría clientes del Net Promoter Score

Tomado: (Rowe, 2018)

Los Detractores son todas aquellas personas que su respuesta se encuentra entre 0 a 6. Se considera que estas personas no se encuentran satisfechas con el producto o servicio brindado, por ende, no recomendarían la marca a ningún amigo o familiar.

Los Pasivos son los que han puntuado a la marca con un 7 u 8. Ello significa que se encuentran satisfechos con el producto o servicio ofrecido, pero no lo suficiente como para recomendar la marca. Por último, están los promotores los cuales son personas que han puntuado la marca con un 9 o 10. En esta categoría se encuentran clientes totalmente satisfechos que definitivamente recomendarán la marca y difícilmente la abandonarán para irse a la competencia.

Para calcular el NPS de una empresa o marca, se debe restar el porcentaje de clientes promotores con el porcentaje de los clientes detractores. El resultado es un número que oscila

entre el -100 y el 100. Según ello, se considera un nivel de lealtad y fidelidad aceptable si el resultado es positivo, y de superar los 50 puntos se considera excelente.

Modelo de negocio “AS IS”/“TO BE”

Es una herramienta de gestión que describe y mejora los procesos internos de las organizaciones. El mapeo de procesos “AS IS” permite definir la situación actual del proceso, realizando el levantamiento de información a los usuarios claves, es decir, a los ejecutores del proceso. Por otro lado, el mapeo de procesos “TO BE” consiste en definir el futuro de la situación del proceso, es decir, donde se quiere llegar. En esta definición, participan personas que se encuentran aptas para contribuir en la optimización del proceso (Lainez, Andrade & Jaramillo, 2015)

Modelo y Notación de Proceso de Negocios

El Modelo y Notación de Procesos de Negocios, también llamado en inglés como Business Process Model and Notation (BPMN), permite el modelado de procesos de negocio mediante una notación gráfica estandarizada, en un formato de flujo de trabajo (workflow). (Lainez, Andrade & Jaramillo, 2015). En otras palabras, describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio de manera gráfica. La importancia de modelar con BPMN son (Lainez, Andrade & Jaramillo, 2015):

- Estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- Independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- Puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos
- Permite modelar procesos de manera unificada y estandarizada.

Se pueden identificar cuatro tipos de elementos en BPMN, los cuales son:

Los objetos de flujo, que a su vez se dividen en tres tipos:

- Actividades: Son los trabajos que se realizan simbolizados por cuadrados.
- Eventos: Son las ocurrencias simbolizadas por círculos.
- Gateways: Son puntos de desvío que determinarán la forma en que va a seguir el proceso simbolizados por diamantes.

Swim Lanes: Existen dos tipos para analizar:

- Los pools: Representan los procesos y los participantes en el proceso.
- Los lanes: Cada piscina tiene un número de carriles que simbolizan las funciones, áreas y responsabilidades del proceso.

Objetos de conexión: Permiten conectar los objetos de flujo.

- El flujo de secuencia: Orden en el que se llevan a cabo las actividades. Representado por una línea sólida y una flecha hacia adelante.
- El flujo de mensajes: Mensajes que fluyen entre dos procesos/piscinas. Representado por una línea discontinua y una flecha abierta en el extremo.
- La asociación: Une los artefactos con los objetos de flujo y está simbolizada por una línea discontinua.

Objetos de datos: Describe como serán manipulados los datos.

Marco Conceptual

Inteligencia de Negocio - Business Intelligence

La Inteligencia de Negocios, también conocido como Business Intelligence, es una estrategia empresarial que busca incrementar el rendimiento de la empresa o la competitividad del negocio, a través de la organización inteligente de sus datos históricos (transacciones u operaciones diarias), usualmente residiendo en Data Warehouse corporativos o Data Marts departamentales (Álvarez, 2016)

Bases de datos OLTP y OLAP

Los sistemas On-Line Transactional Processing (OLTP) cuyo significado en español es Proceso Transaccional en Línea, son los sistemas operacionales que capturan las transacciones de los procesos de una empresa y las convierten en estructuras relacionadas llamadas base de datos (Castañeda, 2015). Los datos en los sistemas OLTP están optimizados por tareas frecuentes de lectura y escritura, se encuentran estructurados según el nivel de aplicación y suelen limitarse a los datos actuales o recientes (Medina, Chilinguina & Ortiz, 2016)

Por otro lado, los sistemas On-Line Analytical Processing (OLAP), en español conocido como Procesos Analíticos en Línea, proporcionan una alternativa a los sistemas transaccionales, ofreciendo una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación de estos (Castañeda, 2015). En los sistemas OLAP los datos suelen ser sólo de lectura, se estructuran según las áreas del negocio, el historial de datos es a largo plazo y suelen alimentarse de la información procedente de los sistemas operacionales existentes mediante el proceso ETL (Medina, Chilinguina & Ortiz, 2016).

Almacén de Datos

Un Data Warehouse es una base de datos corporativa cuya función principal es integrar y depurar información de diversas fuentes de datos, para luego procesarlas y analizarlas desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta. La creación de un Data Warehouse es considerada, la mayoría de las veces, como el primer paso, desde el punto de vista técnico, para implementar una solución completa y fiable de Inteligencia de Negocios, teniendo las siguientes características (Medina, Chilibring & Ortiz, 2016):

- **Integrado:** Los datos almacenados deben integrarse en una estructura consistente y en distintos niveles de detalle para adecuarse a las distintas necesidades de los usuarios.
- **Temático:** Los datos se organizan por temas para facilitar su acceso y entendimiento por parte de los usuarios finales.
- **Histórico:** Almacena los distintos valores que toma una variable en el tiempo para permitir comparaciones.
- **No volátil:** El almacén de información de un Data Warehouse existe para ser leído, pero no modificado.
- **Contiene metadatos:** Permiten saber la procedencia de la información, su periodicidad de refresco, su fiabilidad, forma de cálculo, entre otras.

Teniendo un Data Warehouse el acceso a los datos es más fácil, ya que la información relevante para la empresa se encuentra relacionada y consistente, gracias a los procesos de Extracción, Transformación y Carga (ETL) utilizados para transformar la información antes de cargarla. El principal beneficio de contar con un almacén de datos es que no satura los sistemas transaccionales, pues su función principal es atender las tareas operativas diarias relacionadas al core del negocio (Merino & Merino, 2018)

Data Mart

Un Data Mart es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica. Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento (Medina, Chilibingua & Ortiz, 2016).

Modelado de Datos Dimensional

El modelado de datos dimensional es una técnica que tiene una gran aceptación debido a que cumple con dos requerimientos fundamentales: permite a los usuarios no expertos a facilitar la comprensión de la base de datos y genera un alto rendimiento en las búsquedas. (Valero & Quispe, 2017)

Existen dos conceptos claves dentro del modelado de datos: los hechos, los cuales son los valores cuantitativos; y las dimensiones, que son valores cualitativos. En base a estos conceptos, se llevan a cabo las dos técnicas de modelado Dimensional: esquema de tipo estrella y el esquema en copo de nieve (Valero & Quispe, 2017)

Productividad en el sistema empresarial

En la actualidad la mentalidad gerencial y empresarial ha empezado a cambiar y se ha comenzado a reconocer la importancia que tiene para la organización un desempeño productivo, es por esto por lo que la meta principal de toda empresa es crecer e incrementar sus utilidades, mediante el aumento de la productividad y reducción de los costos que esto implica. Bajo esta consideración, a continuación, se presentan diferentes definiciones que vinculan la productividad con el sistema de gestión empresarial.

Empresa

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, la empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado (Pallares, 2005). Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, determina a la empresa como el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (Romero, 2006).

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “Prácticas de la Gestión Empresarial”, definen la empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García & Casanueva, 2006). Para Simón Andrade, autor del libro “Diccionario de Economía”, la empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios (Andrade, 2006).

De acuerdo con estos conceptos, se puede determinar que los autores mencionan que la empresa es una organización social compuesta por una serie de recursos, para cumplir con un determinado objetivo. La empresa tiene un rol importante en el desarrollo de la sociedad en general, debido a que genera empleo, provee bienes y servicios para satisfacer necesidades de la comunidad, promueve la inversión y dinamiza la economía.

Definiciones de productividad

Fernández (2021) hace referencia a la productividad como una medida económica que normalmente calcula cuántos bienes y servicios se produce con cada factor que se utiliza durante un periodo determinado. Existen tres factores de impacto en la productividad el externo, el interno y el de la gestión del talento humano. Los diferentes autores definen a la productividad como el objetivo principal que tiene que alcanzar una empresa, mediante la optimización de todos aquellos recursos que dispone, con la finalidad de incrementar la rentabilidad, disponer de una mejor posición competitiva y mantener un volumen de crecimiento sostenible en el mercado en el que se desenvuelve.

Una organización presta servicios con el fin de generar algún beneficio, sea económico, social o personal. Hoy en día el ofrecer un determinado producto conlleva la necesidad de dar un servicio adicional que le agregue valor, de manera que genere una ventaja competitiva que la diferencie de los competidores, permitiéndole mantener e incrementar su cuota de participación en el mercado y ayude al cliente a tomar una decisión frente a tantas opciones existentes. Las empresas para mejorar su rendimiento para lo cual deben continuamente revisar sus objetivos con el fin de mantenerse en un mercado altamente competitivo. La competitividad está representada por el grado de participación en la empresa con relación a sus competidores y al mercado en el que se desarrollan.

Microsoft Power BI

Microsoft Power BI es una solución de análisis empresarial que permite a los usuarios poder conectarse a diversas fuentes de datos, poder visualizarlos y compartir información relevante a su organización. Las herramientas tradicionales de *Business Intelligence* como Tableau, Qlik, etc., están orientadas a ser utilizadas por analistas que proporcionan inteligencia retrospectiva de los datos históricos. Sin embargo,

Power BI permite que todos los usuarios (no solo los especialistas en datos) puedan preparar y descubrir datos, así como también crear gráficos personalizados y tableros interactivos con información en tiempo real para saber lo que sucede en el negocio.

Marco Legal

Constitución de la Republica del Ecuador

La presente investigación se relaciona con el Artículo 32, en donde se indica que la salud es un derecho que el Estado garantizará mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva, así como también la prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (Constitucion de la República del Ecuador, 2008). De esta manera el presente estudio se enfoca en mejorar la actual gestión del instituto caso de estudio con el objetivo de brindar a los usuarios un servicio de salud de calidad por medio de la implementación de un cuadro de mando integral para evaluar y mejorar el rendimiento del personal del instituto de salud visual OPTIVISIÓN.

Ley Orgánica de Salud

Dentro del Artículo 3 se indica que la salud es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la

construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables (Ley Orgánica de Salud, 2006), de esta manera el instituto caso de estudio al pertenecer a este entorno debe cumplir con lo dispuesto, por lo cual la herramienta a implementar debe orientarse a optimizar los procesos para entregar servicio adecuado a los pacientes.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

De acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible indicados por las Naciones Unidas, en un numeral 8, el cual indica que se debe promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, bajo este contexto la presente investigación se relaciona con este numeral puesto que la finalidad es diseñar un Cuadro de Mando Integral a través del cual se pueda conocer los niveles de productividad lo cual motive a conocer el rendimiento de los colaboradores del instituto y de esta manera diseñar un ambiente competitivo e inclusivo con iguales condiciones para todos (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2019). Por otro lado es preciso indicar que el lugar de la investigación al ser un instituto que brinda servicios relacionados con la salud también se enlaza con el objetivo 3 el cual indica que se debe garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, de esta manera con la implementación de un cuadro de mando integral se podrá conocer el nivel de calidad del servicio que se brinda a la sociedad para con ello formular estrategias que permitan aumentar la calidad del servicio entregado a los usuarios ya que al evaluar al persona esto podrá entregar optimización en los procesos de atención a los usuarios lo cual permita mejorar la calidad de vida de los usuarios que son atendidos en el instituto (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2019).

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN REFERENCIAL

Partiendo desde el análisis del marco referencial encontramos estudios en el ámbito internacional y nacional, realizado por varios autores donde evidencian la importancia de la integridad de los procesos dentro de la organización. En el ámbito nacional tenemos los siguientes estudios realizados:

La investigación desarrollada por Mora, y otros (2020) titulada “Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopena Oscus-Ecuador” se determinó que un cuadro de mando integral se convierta en una plataforma administrativa sobre la cual la institución pueda tener una gestión eficiente; facilitando de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros y aportando a la gestión del talento humano. En este sentido un cuadro de mando integral se consolida como una herramienta que puede facilitar la optimización del nivel de productividad de un instituto de salud, permite contribuir a fortalecer el marco general administrativo, se alinea además a la misión, visión, objetivos, valores, procesos considerando las particularidades y características propias de las instituciones.

Cabrera (2017) señala que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una estructura relacionada bastante efectiva para la gestión estratégica, el modelo se base en la definición de objetivos estratégicos que deben guardar coherencia entre sí, indicadores, iniciativas estratégicas estableciendo la relación causa efecto a través del mapa estratégico, para alinear la empresa hacia la obtención de las estrategias del negocio. Es una herramienta que proporciona a los gerentes una perspectiva global de gestión y medición del

negocio para tomar decisiones, redefinir estrategias en base a resultados para mantener el nivel competitivo de la empresa en el mercado.

El éxito de la implementación del modelo es la participación de las personas que integran la organización en los diferentes niveles y áreas, alineándolos hacia la visión de la empresa. La importancia del CMI es medir resultados, partiendo de la base de indicadores financieros y no financieros agrupados en las cuatro perspectivas y que deben tener un equilibrio entre los indicadores es lo que da el nombre a la metodología balance, que se derivan de la visión, misión y estrategia por lo que es un instrumento para cumplir con la estrategia.

Merino y Merino (2018) en su estudio manifiesta que se puede definir a Business Intelligence como una solución que engloba tecnologías que permiten convertir datos en información concreta, útil y de fácil acceso para las personas indicadas, si esta información es correctamente interpretada y analizada Business Intelligence puede mejorar el desempeño de la empresa proporcionando un valor altamente impactante en la toma de decisiones siempre y cuando esté alineado a la estrategia de la empresa. Para que los beneficios de la solución Business Intelligence se hagan tangibles se necesita de personas, información y decisiones. Las personas juegan un papel muy importante dentro de Business Intelligence, de éstas depende el uso que se le dé a la información y de nada serviría contar con información muy útil si no existiera la gente adecuada para interpretarla y actuar en base a su análisis. De lo que hagan las personas con la información dependerá el éxito de este tipo de implantaciones.

El segundo componente básico es la información, un recurso esencial que Business Intelligence debe proporcionar a los diferentes niveles de la organización, pero no se trata de cualquier información, debe ser precisa y completamente necesaria para la gente que toma las decisiones, esto se reconoce a través de un análisis de la operativa del negocio y de la

retroalimentación de las personas correctas. Solo así se logrará que la información sea clara, concreta y relevante para la actividad económica de la empresa. De la inteligencia más información tendremos el tercer componente, decisiones correctas, de las decisiones que se tome en base al análisis interactivo de la información y sobre todo de sus consecuencias podremos medir el grado de impacto y de eficacia de Business Intelligence, buenas decisiones con llevan a mejorar el desempeño de la organización y significan una ventaja competitiva frente a la competencia.

Tacco (2015) en su tesis: Implementación de una Solución de Inteligencia de Negocios (BI) para el Módulo de Ventas Claro Utilizando la Herramienta Pentaho, señala que la inteligencia de negocios engloba completamente a la compañía, debe apoyarse en un diseño robusto y escalable para soportar las distintas herramientas de inteligencia de negocios que existen en la actualidad y en el futuro. Los distintos modelos de inteligencia de negocios fueron planteados por: Ralph Kimball y Bill Inmon. Uno de los recursos más importantes de una empresa, son sus datos, pero es importante que, a partir de estos datos, se pueda generar información para su respectivo análisis, de esta manera la compañía se vuelve altamente competitiva.

Es importante tomar en cuenta que la inteligencia de negocios y sus herramientas han evolucionado de acuerdo con las necesidades del mercado. Estas herramientas disponen de distintas funcionalidades como la consolidación y el análisis de información además de la generación de reportes. Coello (2014) en su tesis: Diseño de un Modelo Basado en Indicadores de Gestión (KPI's) para la Administración del Área de Servicio en un Taller Autorizado; Caso de Estudio, señala que puede entenderse al Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Las

cuatro categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo con las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.). El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por otro lado, existen estudios internacionales tales como el realizado por Castro, Atalaya y Cruzado (2017), en su investigación realizada en Perú, manifiesta que la evaluación de la empresa indica que una de las debilidades en la organización está referida a la “falta de información gerencial oportuna e integrada para la toma de decisiones”, entonces es aquí donde la gestión de la información dirigida al rubro de ventas y gestión de inventarios se convierte en uno de los procesos más importantes de la empresa, asegurando el logro de sus objetivos estratégicos. La transformación de datos en información de análisis facilitará a la empresa obtener información clave para una adecuada y oportuna gestión en los rubros: análisis de desempeño, rotación y obsolescencia de inventarios y del seguimiento de ventas de sus clientes.

Silva y Soto (2016), en su tesis: Análisis Sobre el Uso, Beneficios y Limitaciones de las Herramientas de Inteligencia de Negocios en las Actividades de los Gerentes y Jefes Comerciales en Empresas del Sector Electrodomésticos de Lima, señala que la finalidad de las herramientas es apoyar a los usuarios tomadores de decisiones para dar soluciones a problemas específicos en sus actividades, como por ejemplo elaborar reportes de costos, armar bases de datos de clientes y contrastar datos de diferentes puntos de venta, entre otros usos en diferentes momentos. Para utilizar las herramientas de inteligencia de negocios es necesario tener la información correcta y los objetivos claros. Las herramientas son un medio para alcanzar los objetivos delineados por los tomadores de decisiones en una organización. Así, la inteligencia de negocios tiene como fin estructurar los datos y convertirlos en información relevante y fácilmente interpretable a todo nivel. Las herramientas por sí mismas no son la solución a todos los problemas de las organizaciones, pues tiene que existir el componente humano que las sepa aprovechar adecuadamente, ya que si no carecen de utilidad.

Barboza y Huamaní (2016), en su investigación sobre “Implementación de un Modelo de Business Intelligence Orientado a Tecnología Mobile Basado en SAP Business Objects para PYMES del Sector Retail, del país Perú, indica que el crecimiento económico que viene atravesando el país ha provocado que el sector de las PYMEs crezca considerablemente. Estas empresas buscan alinearse a las tecnologías y tendencias actuales para mantenerse competitivas en el mercado. El desconocimiento de las ventajas que otorgan estas tecnologías, como los beneficios de su uso y el retorno de la inversión que traen consigo, dificultan la incorporación de las PYMEs a las tendencias de tecnología actual.

La principal problemática identificada en las PYMEs del sector retail es la demora en el proceso de análisis de información para utilizarla como soporte en las decisiones

empresariales. Las principales causas identificadas que originan esta problemática son principalmente las siguientes: ausencia de una herramienta tecnológica que permita la obtención de indicadores y reportes de manera rápida y eficaz, la implementación de una solución de Business Intelligence y Analytics resulta muy costosas para una PYME en el Perú, esto es más un paradigma que un hecho, los procesos de análisis de información realizados por las PYMEs son tareas repetitivas y manuales, las cuales en su mayoría utilizan hojas Excel. Los modelos de implementación están enfocados a las grandes empresas las cuales poseen recursos humanos, tecnológicos y económicos suficientes.

Por otro lado, la investigación titulada como “Desarrollo y evolución de un cuadro de mando integral en atención primaria: lecciones aprendidas” desarrollada por Bartolomé-Benito, y otros (2017) se determinó que un cuadro de mando despliega todas las líneas estratégicas de atención primaria, de tal manera que esto permita que el personal pueda evaluar de manera correcta el nivel de productividad de las áreas analizadas, un cuadro de mando dentro de un centro de salud se vuelve de vital importancia puesto que a través de ello se desarrollan diversos informes que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas, los investigadores citados concluyen que un cuadro de mando integral promueve y optimiza la gestión, mejora la administración clínica y mejora los indicadores de la calidad de salud de los pacientes y los costos de atención.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque metodológico

La presente investigación es de tipo descriptivo, puesto que la información será recogida sin cambiar el ambiente y se trabajará involucrando por una sola vez al grupo de personas, pero el investigador mantiene una interacción constante con el participante donde se aplicarán instrumentos para recolectar la información necesaria. Este trabajo se lo realizará en una institución privada donde se analizarán los procesos productivos, basado en la descripción de las perspectivas necesarias para la elaboración del Cuadro de Mando y Control (Rivera, 2016).

Diseño de la investigación

Será una exploración de campo, ya que los datos serán recolectados directamente del sitio donde se localiza el objeto de estudio, esto permitirá comprender y resolver alguna situación del problema en el contenido determinado, por lo que se trabajará en contacto directo con personas y fuentes analizadas, de donde se obtendrán los datos más relevantes para ser investigados.

Métodos de investigación

En esta investigación se utilizarán los siguientes métodos:

- Observación científica, porque es un método de observación que se utiliza en toda investigación, en este caso específico para determinar el comportamiento de los procesos operativos.
- Inductivo, se observará a los trabajadores y clientes que utilizan el servicio.

- Deductivo, utilizando factores específicos para la medición de capacidades operativas de la empresa.
- Síntesis, analizar las consecuencias de la investigación, con el fin de establecer que ventajas se pueden obtener por implementar un cuadro de mando integral
- Estadístico, para agrupar y cuantificar los datos que se obtengan en las mediciones cualitativas
- De análisis, para examinar los resultados obtenidos antes, durante y después de la investigación.

Fuentes de información

Las fuentes de información proporcionan datos y nuevos conocimientos que permiten mantener el desarrollo de una investigación, en tal sentido las fuentes de información permiten determinar el estado actual del estudio. De esta manera las fuentes de información permiten definir el problema de investigación, elaborar el estado del arte, analizar la información previa para sustentar el desarrollo de una propuesta de trabajo, bajo este mismo contexto las fuentes de información a través de diversos instrumentos, medios o recursos permiten generar datos para satisfacer una necesidad de información (González, 2015).

Las fuentes pueden ser de dos tipos, primarias y secundarias; por el lado de las primarias que son aquellas que generan nueva información, la misma que no ha sido recolectada o recopilada, es decir es la información sobre la que se basa una investigación que pueden ser los resultados de una técnica aplicada, considerando ello la presente investigación selecciona esta tipo de fuente de información por medio de las técnicas de la Encuesta y Focus Group los mismos que serán aplicados al personal y clientes del instituto caso de estudio. Por otro lado, las fuentes de información secundarias son aquellas que proporcionan datos y resultados previos, como investigaciones, estudios, bibliografías, bases de datos entre

otras, es decir las fuentes secundarias son generadas en base a fuentes primarias, considerando ello la investigación utiliza la presente fuentes de información por medio del análisis de los estudios previos que se relacionan con el estudio.

Técnicas e instrumentos de investigación

La elaboración o aplicación de técnicas para recolectar datos, demanda una cuidadosa programación para asegurar que la realización sea absoluta, efectiva en función del costo y con información puntual, en tal sentido en toda investigación es relevante desarrollar un proceso de recolección de datos e información de manera correcta y optima (Mendoza & Avila, 2020). Esto implica una serie de tareas que deben recogerse dentro del marco de la investigación y que van desde la especificación y el análisis de las necesidades pasando por la formulación y la determinación del presupuesto, hasta el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del instrumento de recolección datos y sus resultados, bajo este mismo contexto las técnicas que se selecciona para una investigación permitirán generar información sobre el problema de investigación formulado previamente (Mendoza & Avila, 2020). Considerando ello en la presente investigación se ha seleccionado como técnicas de recolección de datos a la encuesta y focus group para con ello obtener datos e información relevante lo cual permita determinar la deficiencia en el control de las áreas de servicio y la afectación en el nivel de la productividad del instituto caso de estudio.

Encuesta

Para la toma de encuesta como técnica de recolección de datos, se la realizará mediante la aplicación de un cuestionario estructurado como instrumento el cual contiene preguntas cerradas y de selección múltiple dirigida a una muestra establecida, con el fin de conocer las actitudes y los comportamientos motivo de la investigación, es preciso indicar que el instrumento seleccionado será orientado a crear las condiciones para la medición (Mendoza

& Avila, 2020). Por otro lado, el cuestionario construido fue validado de manera cualitativa, para ello se tomó en consideración a tres expertos, que en base a la ficha de validación (*ver anexo 1*) se determinó que el cuestionario cumplía con los requisitos para poder recolectar información sobre el problema formulado, con una valoración de 5 puntos, que de acuerdo con la ficha correspondía a excelente. Los expertos seleccionados poseen el siguiente perfil, que considerando aspectos de confidencialidad serán catalogados como experto 1, experto 2 y experto 3.

Tabla 2 Perfil de los validadores del cuestionario

Validador	Breve Perfil
Experto 1	<ul style="list-style-type: none"> • Doctor en Business Administration • Contralor Financiero de la empresa ROCNARF
Experto 2	<ul style="list-style-type: none"> • Master en Administración de Empresas • Gestor Académico de una Universidad de Guayaquil
Experto 3	<ul style="list-style-type: none"> • Master en Innovación • Vicerrector Institucional y Administrativo de una Institución Educativa

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Tabla 3 Resumen de la ficha de validación del cuestionario

Criterios	Puntuación		
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Presentación del instrumento	5,0	5,0	5,0
Claridad en la redacción de las preguntas	5,0	5,0	5,0
Pertinencia de las variables con los indicadores	5,0	5,0	5,0
Relevancia de las preguntas	5,0	5,0	5,0
Factibilidad de la aplicación	5,0	5,0	5,0
Promedio	5,0	5,0	5,0

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Focus group

Por otro lado la técnica del grupo focal constituye una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. Para el desarrollo de esta técnica se instrumentan guías previamente diseñadas y en algunos casos, se utilizan distintos recursos para facilitar el surgimiento de la información (Fontas, 2008). El grupo focal como técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público permite indagar en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político, o bien un tema de interés comercial como un producto, servicio, concepto, publicidad, idea, etc. Por medio de esta técnica se podrá determinar de manera cualitativa la deficiencia del control, para el desarrollo de esta técnica se seleccionaron a 7 participantes que corresponden al personal del instituto caso de estudio.

Población y muestra

De acuerdo con Arias, Villasis, & Novales (2016) la población de un estudio es un conjunto de cosas, personas, casos que forman la referencia para luego seleccionar la muestra, es preciso indicar que la población tiene iguales características y debe cumplir con los criterios según la investigación que se efectuó, es preciso que el universo o población se encuentre relacionado con los objetivos de la investigación. Para la presente investigación se ha seleccionado dos tipos de población, la primera estará conformada por el número total de empleados que laboran en Instituto caso de estudio la cual asciende a 96 personas y la segunda población corresponde al total de clientes que son atendidos diariamente por el instituto de tal manera que esta población asciende a 240 de acuerdo con la información presentada en los registros del instituto caso de estudio, en la siguiente tabla se expone de forma detallada las poblaciones seleccionadas

Tabla 4 Descripción de la población objeto de estudio

Personal del Instituto	
Personal del Instituto objeto de estudio	96
Clientes atendidos diariamente	
Pacientes en espera de atención	50
Pacientes solicitan turnos diferidos	90
Pacientes nuevos	100
Total de clientes atendidos diariamente	240

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Considerando lo antes mencionado, se puede determinar que la población objeto de estudio de tipo finita, es decir, el total de la población se la conoce. A partir de esta población se usará la fórmula para la extracción de muestras de una población finita. Es preciso indicar que una muestra es una parte que representa a una población, la muestra permite extrapolar y generalizar los resultados para toda la población, una muestra puede ser probabilística o no probabilística y de esto dependerá el muestreo a escoger (Otzen & Manterola, 2017).

Considerando lo antes mencionado se indica que la muestra a seleccionar es de tipo probabilista con el muestreo aleatorio simple, para la extracción de las dos muestras se ha seleccionado la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^{\alpha^2} * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^{\alpha^2} * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (para este caso 5%)

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores, a continuación, se presenta la extracción de la muestra para el personal del instituto, en donde la población asciende a un total de 96 personas.

Datos y forma de cálculo		
Fórmula:		Cálculo:
$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$		$n = \frac{3,8416 * 0,2500 * 96,0000}{0,2375 + 3,8416 * 0,2500}$
En donde:		$n = \frac{92,1984}{0,2375 + 0,9604}$
Nomenclatura	Definición	Valor
Z	Nivel de confianza	1,96
N	Población	96
p	Probabilidad a favor	0,50
q	Probabilidad en contra	0,50
d	Error de estimación	0,05
n	Tamaño de la muestra	?
		$n = \frac{92,1984}{1,1979}$
		$n = 76,9667 = 77$

Figura 8 Extracción de la muestra representativa de la población del personal del instituto
Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

De acuerdo con la fórmula aplicada la muestra para la toma de encuesta al personal del instituto asciende a 77 colaboradores, es decir, se aplicarán un total de 77 encuestas, de esta manera se determinará la percepción que tiene el personal sobre los servicios que presta la institución, así como las posibles deficiencias y los requerimientos para mejorar el sistema de productividad, mediante la aplicación de herramientas de control y seguimiento como es el Cuadro de Mando Integral. La muestra para la aplicación de la encuesta del cliente interno está determinada por el personal que labora en las áreas de atención al cliente, administrativo y profesionales, en este sentido se procede a seleccionar al personal a encuestar en función de la siguiente distribución.

Tabla 5 Distribución de la muestra del personal del instituto

PERSONAL INSTITUTO	
Cargo o puesto de trabajo	Cantidad
Coordinadora Servicio al Cliente	1
Coordinadora de Convenios	1

Contador	1
Auxiliares Contables y Administrativos	3
Supervisora Cajeros Agendadores	1
Cajeros Agendadores	4
Atención al cliente	2
Cajera	2
Programador Cirugía	1
Profesionales Médicos	25
Asistentes y Auxiliares	36
Total	77

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Por otro lado, y considerando la segunda población de la investigación, a continuación, se procede a la extracción de la muestra para los clientes del instituto caso de estudio, la cual asciende a un total de 148 clientes a encuestar

Datos y forma de cálculo		
Fórmula:		Cálculo:
	$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$	$n = \frac{3,8416 * 0,2500 * 240,0000}{0,5975 + 3,8416 * 0,2500}$
En donde:		$n = \frac{230,4960}{0,5975 + 0,9604}$
Nomenclatura	Definición	Valor
Z	Nivel de confianza	1,96
N	Población	240
p	Probabilidad a favor	0,50
q	Probabilidad en contra	0,50
d	Error de estimación	0,05
n	Tamaño de la muestra	?
		$n = \frac{230,4960}{1,5579}$
		$n = 147,9530 = 148$

Figura 9 *Extracción de la muestra representativa de la población de los clientes del instituto*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

En base a la aplicación de la fórmula, la encuesta para el cliente será aplicada en proporción de cada uno de los tipos de clientes que tiene el instituto, en conformidad con la

información proporcionada por el instituto, de esta manera la distribución para la toma de encuesta será la siguiente.

Tabla 6 *Distribución de la muestra de los clientes del instituto objeto de estudio*

CLIENTES - MUESTRA: 148			
Tipos de clientes atendidos diariamente	Población	Rep.%	Muestra
Pacientes en espera de atención	50	20,8%	31
Pacientes solicitan turnos diferidos	90	37,5%	55
Pacientes nuevos	100	41,7%	62
Total	240	100,0%	148

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Procesamiento de los datos

Para el desarrollo del procedimiento de los datos es necesario que el investigador lleve un proceso sistemático y planificado (Mendoza & Avila, 2020) para ello en la presente investigación se ejecutó el siguiente proceso para la recolección de datos

- a) Proceso de autorización para poder desarrollar la toma de encuesta y la aplicación del grupo focal.
- b) Periodo de tiempo el cual comprendía desde la validación de los instrumentos hasta la tabulación e interpretación de los datos.
- c) Utilización de recursos de medios digitales y materiales necesarios para la toma de datos.
- d) Proceso de socialización, el cual comprendía la capacitación sobre el proceso investigativo y los objetivos de la investigación
- e) Supervisión y coordinación para distribuir de manera correcta al personal que se ha seleccionado para cubrir la recolección de datos

- f) Proceso de análisis e interpretación, corresponde a los pasos para tabular y generar los gráficos y tablas estadísticas que resumen la información obtenida.

Para el análisis de la información se utilizará técnicas de estadística descriptiva o deductiva (gráficas y numéricas), con el fin de recoger, organizar, resumir y analizar los datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tal análisis. La tabulación de datos se efectuará de forma manual con la ayuda del programa Excel, que consiste en una hoja de cálculo, utilizada para realizar fórmulas matemáticas y cálculos aritméticos exhaustivos.

Análisis de los resultados

Grupo Focal

Para la recolección de datos por medio de esta técnica tiene como objetivo determinar la deficiencia en el control en las áreas de servicio que afecta el nivel de productividad del instituto caso de estudio. Para el desarrollo del grupo focal se tomo a siete participantes, distribuidos de la siguiente manera

Tabla 7 *Listado de los participantes del grupo focal*

Cargos o puestos de trabajo de los participantes	Cantidad
Gerente Médico	1
Gerente Administrativo	1
Coordinadora Servicio al Cliente	1
Coordinadora de Convenios	1
Supervisora Cajeros Agendadores	1
Programador Cirugía	1
Oftalmólogos	1
Total	7

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Las preguntas diseñadas para el grupo focal son las siguientes, es preciso indicar que las preguntas son abiertas con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible:

- ¿En qué situación consideran que se encuentra la institución?
- ¿Consideran que la institución tiene algún inconveniente en la atención de los usuarios?
- ¿Qué inconvenientes de manera general se han podido detectar en la atención de los usuarios?
- ¿Consideran que se pueden corregir estos inconvenientes para mejorar la atención de los usuarios?
- ¿Qué herramientas creen que se podría implementar para mejorar los procesos de atención al cliente?
- ¿Conocen que es el Cuadro de Mando Integral y cuáles son sus beneficios?
- ¿Consideran que esta herramienta de control y seguimiento podría significar una solución a los inconvenientes detectados?

Fase previa:

Se solicitó al Director de la Institución las facilidades para el desarrollo del evento, para lo cual se seleccionó la sala de sesiones. En este lugar se reunieron las personas previamente elegidas y se les manifestó cuál era el objetivo del evento y la metodología que se utilizará. Los participantes fueron divididos en dos grupos y se procedió a establecer resultados alineados a un mismo criterio, para la presentación de resultados.



Figura 10 *Desarrollo del grupo focal*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

A continuación, se presenta los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo del grupo focal:

Tabla 8 *Resultados determinados por el grupo focal*

PREGUNTA	RESPUESTAS, GRUPO 1	RESPUESTAS, GRUPO 2
¿En qué situación consideran que se encuentra la institución?	La institución está bien posicionada, pero requiere una mejor atención a sus usuarios	La empresa requiere mejorar en varios aspectos, sin embargo, no se han presentado inconvenientes que han afectado a la institución.
¿Consideran que la institución tiene algún inconveniente en la atención de los usuarios?	Existen varios inconvenientes debido a la cantidad de usuarios de la institución, no existe un adecuado control lo que ocasiona molestias y descoordinación.	Se ha podido visualizar algunos inconvenientes debido a que no se ha podido atender a todos los usuarios que requieren atención, considerando que muchos de estos clientes son asignados por el sistema de IEES.

¿Qué inconvenientes de manera general se han podido detectar en la atención de los usuarios?	<ul style="list-style-type: none"> – Descoordinación – Mala atención – Molestias en los usuarios – Exceso de usuarios – Quejas de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> – Demasiados usuarios – Quejas – Incumplimientos – Mala atención
¿Consideran que se pueden corregir estos inconvenientes para mejorar la atención de los usuarios?	Si se podría mejorar optimizando la atención a los clientes, ampliando los servicios, mejorando los horarios, contratando más profesionales.	Si se puede corregir los inconvenientes implementando herramientas de seguimiento y control, así como realizando algunas inversiones en capital e infraestructura.
¿Qué herramientas creen que se podría implementar para mejorar los procesos de atención al cliente?	Herramientas administrativas y estratégicas, que midan y corrijan las deficiencias.	Podría ser la utilización de un software que permita corregir los problemas presentados en la institución.
¿Conocen que es el Cuadro de Mando Integral y cuáles son sus beneficios?	Si, el cuadro de mando integral es una herramienta de control y seguimiento que mide permanentemente el cumplimiento de objetivos empresariales.	Si, sería una buena opción, inclusive se podría automatizar con el fin de que los mandos directivos puedan utilizar esta herramienta para el mejoramiento de la institución.
¿Consideran que esta herramienta de control y seguimiento podría significar una solución a los inconvenientes detectados?	Si, sería una muy buena opción.	Si, siempre y cuando esté automatizada.

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis e interpretación:

La mayoría de los participantes del Focus Group, concordó en que la institución se encuentra bien posicionada pero también existen varios aspectos que ocasionan malestar en los pacientes. La mayoría de los participantes también concordó en que la falta de control constituye el principal factor que genera insatisfacción en los pacientes. Por otra parte, un número importante de participantes admitió conocer al Cuadro de Mando Integral como herramienta de control y también manifestó que la implementación adecuada de esta herramienta podría corregir los problemas detectados.

Encuestas

Encuesta al cliente interno

Esta encuesta fue aplicada a un total de 77 personas, los resultados de la encuesta aplicada al personal de la institución, se presenta a continuación:

Pregunta No. 1: ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Tabla 9 *Respuestas a la pregunta No. 1*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	71	92%
No	6	8%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

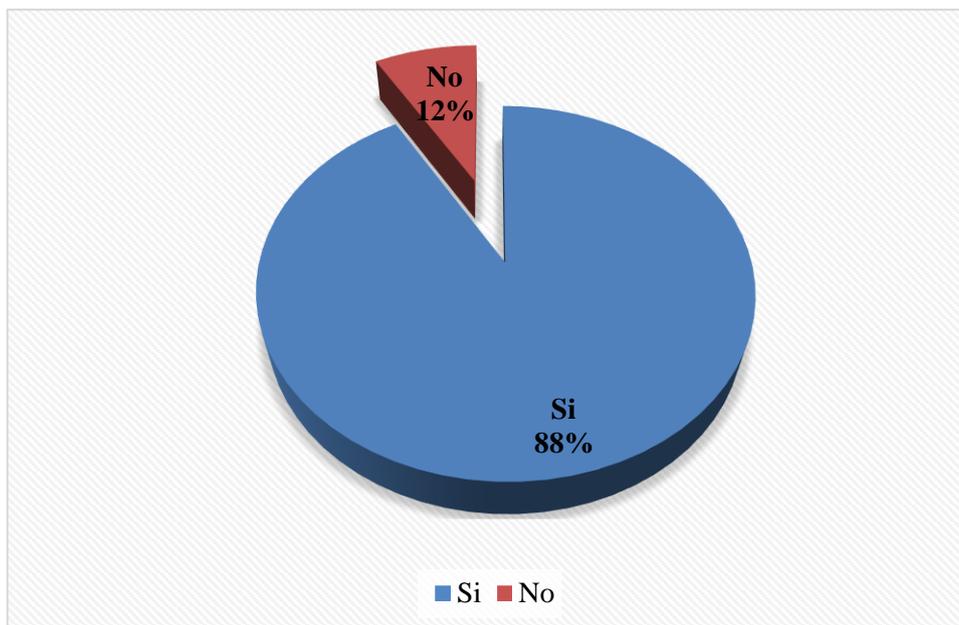


Figura 11 *Respuestas a la pregunta No. 1*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta se quería conocer si el personal interno de la institución determinaba que sus funciones y responsabilidades estaban bien definidas, para lo cual el 88% de los encuestados determinaron que sí, mientras el 12% manifestaron que no.

Pregunta No. 2: ¿Recibe la información necesaria para el correcto funcionamiento del área de trabajo?

Tabla 10 *Respuestas a la pregunta No. 2*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	65	84%
No	12	16%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

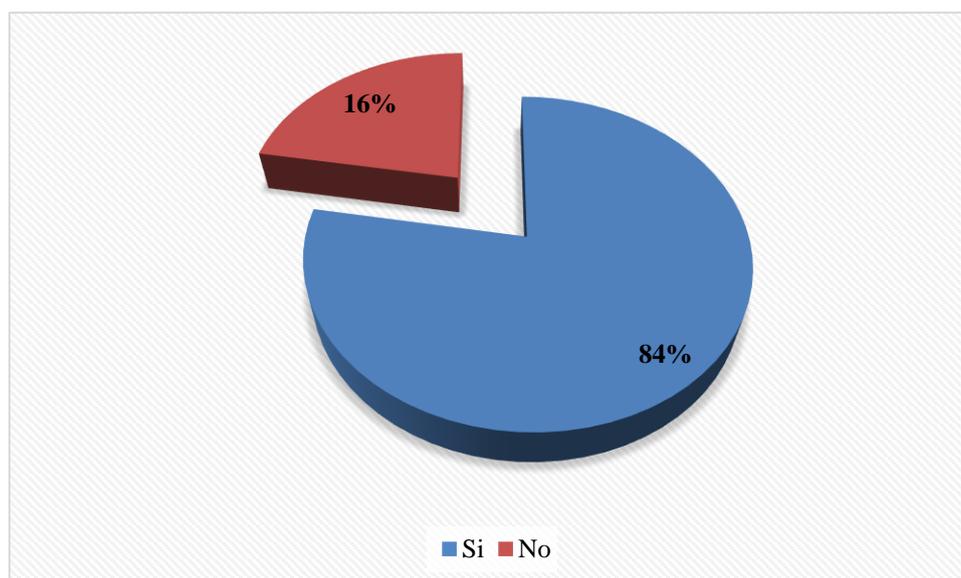


Figura 12 *Respuestas a la pregunta No. 2*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Mediante esta pregunta se quiso conocer si el personal que atiende en el área de servicio al cliente tiene toda la información intra e interinstitucional para el correcto cumplimiento de sus funciones para lo cual el 84% de los encuestados determinaron que sí la reciben, mientras el 16% manifestaron que no.

Pregunta No. 3: ¿Dispone de un manual de funciones o procedimientos para el cumplimiento de sus actividades?

Tabla 11 *Respuestas a la pregunta No. 3*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	77	100%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

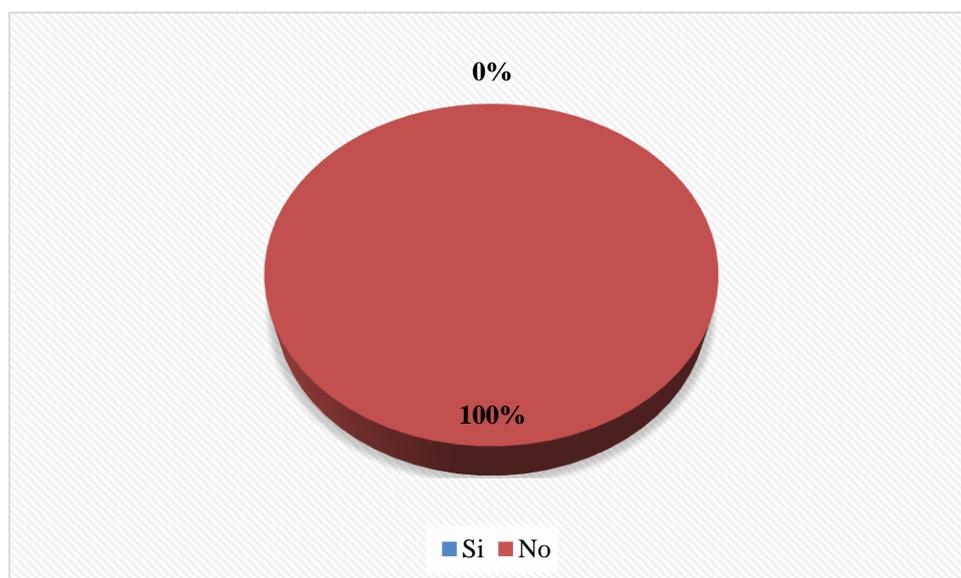


Figura 13 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Mediante esta pregunta se quería conocer si la institución dispone de un manual de funciones o procedimientos, basado en una gestión por procesos, para lo cual el 100% de los encuestados manifestaron que no disponen de este instrumento de gestión operativa institucional.

Pregunta No. 4: ¿Dispone de las herramientas y equipos adecuados para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 12 *Respuestas a la pregunta No. 4*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	45	58%
No	32	42%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

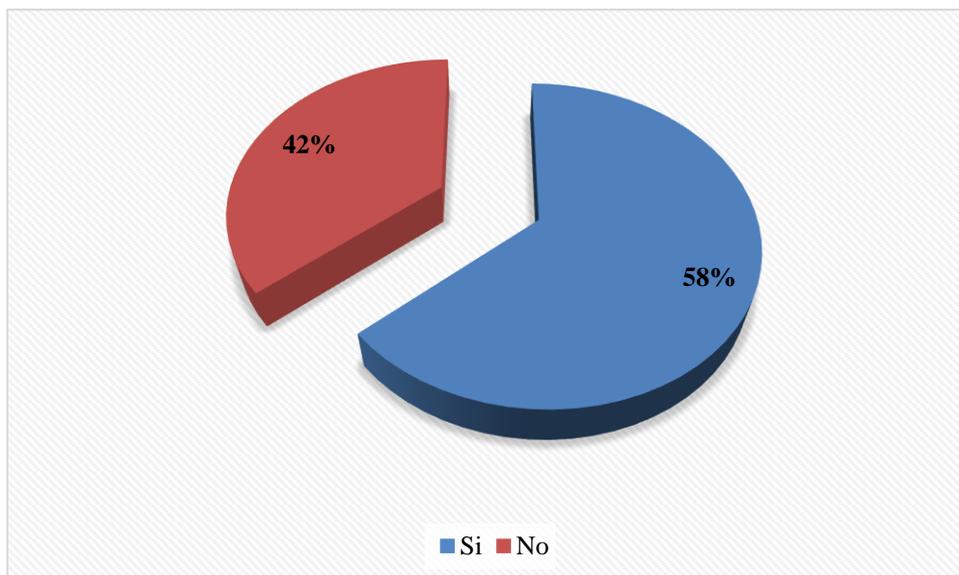


Figura 14 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta se buscaba determinar si el personal dispone de todas las herramientas y equipos para un eficiente cumplimiento de sus funciones, para lo cual el 58% manifestaron que sí, mientras el 42% indicaron que no, para lo cual se debería determinar cuáles son las deficiencias que existen en este ámbito para proporcionar al personal de las herramientas adecuadas.

Pregunta No. 5: ¿Ha recibido capacitación para el cumplimiento eficiente de sus funciones?

Tabla 13 *Respuestas a la pregunta No. 5*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	16	21%
No	32	42%
Parcial o poca	29	37%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

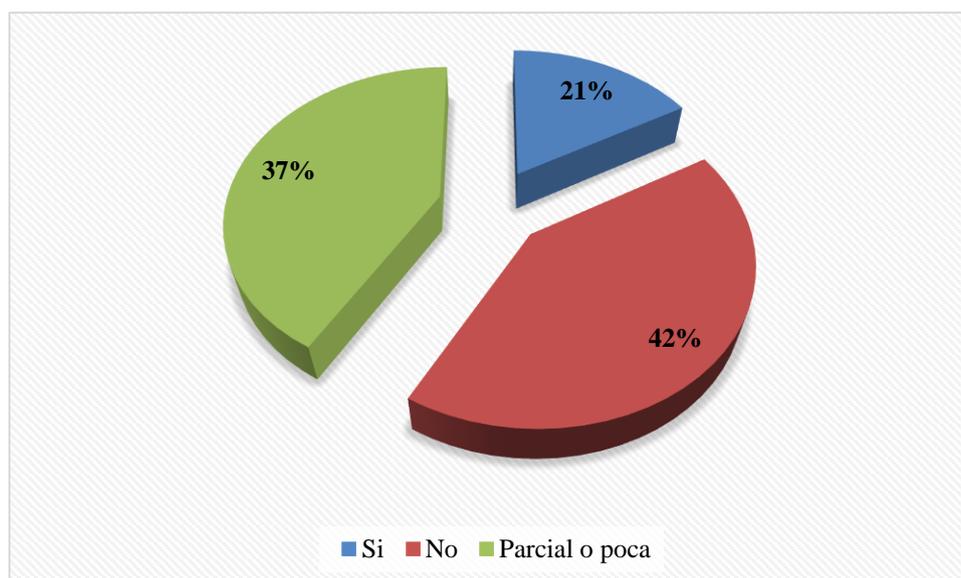


Figura 15 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Esta pregunta fue necesaria efectuarla debido a que una adecuada capacitación, permite una eficiente atención al cliente por parte del personal, para lo cual los encuestados manifestaron en un 37% han recibido poca o parcial, el 42% no ha recibido y tan solo el 21% manifiesta que si ha recibido capacitación.

Pregunta No. 6: ¿Cuál es la carga de trabajo que recibe diariamente?

Tabla 14 *Respuestas a la pregunta No. 6*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alta	58	75%
Media	17	22%
Baja	2	3%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

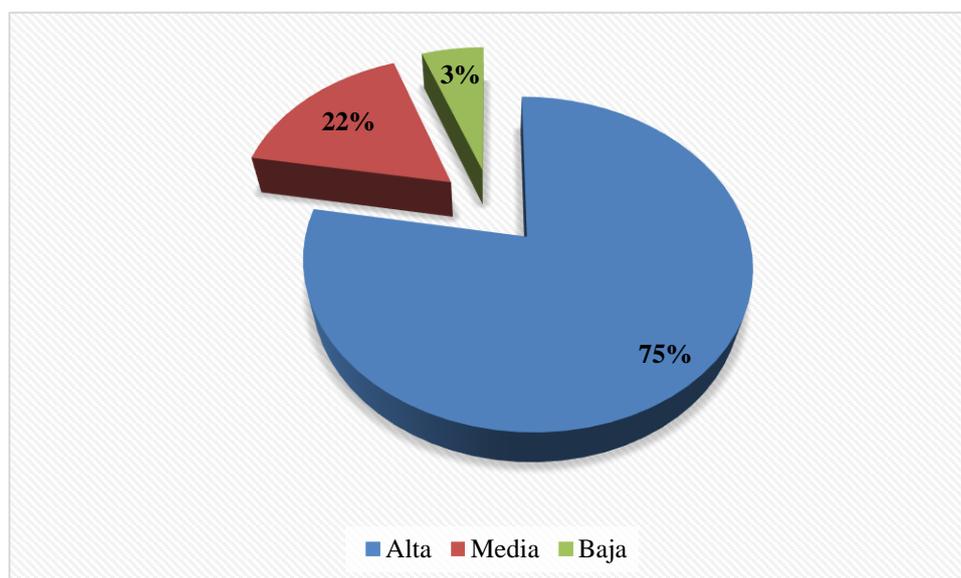


Figura 16 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta se quería conocer la carga de trabajo que tiene el personal para el cumplimiento de su trabajo, para lo cual se pudo establecer que el 75% tiene una alta carga de trabajo, el 22% media y el 3% baja.

Pregunta No. 7: ¿Puede cumplir con la carga de trabajo que recibe diariamente?

Tabla 15 *Respuestas a la pregunta No. 7*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	49	63%
No	19	25%
Parcialmente	9	12%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

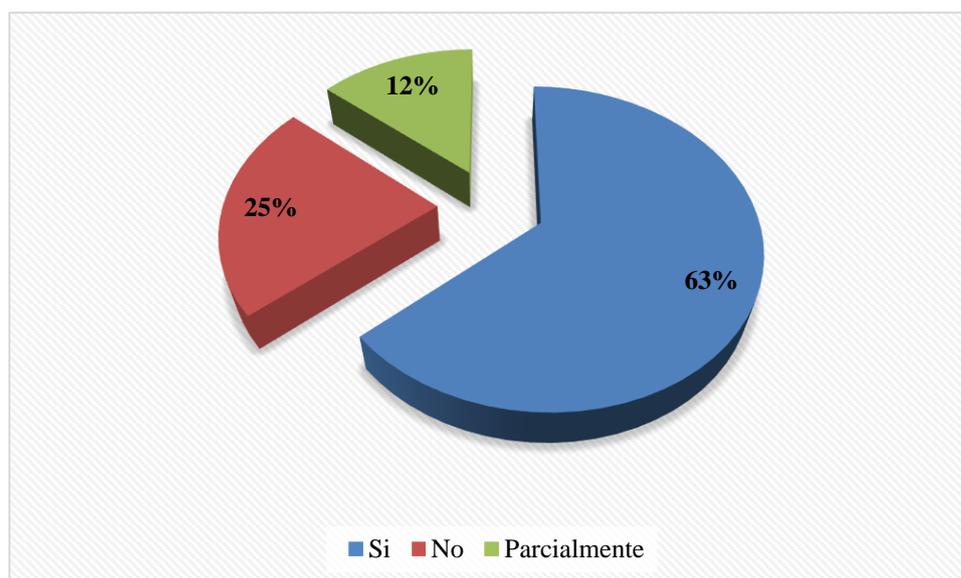


Figura 17 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Aunque la mayoría del personal considera que tiene una alta carga de trabajo, sin embargo, en esta pregunta los encuestados manifestaron en un 63% que sí pueden cumplir con la carga de trabajo, mientras el 25% que no y el 12% que parcialmente, lo que demuestra una actitud positiva del personal para llevar a cabo sus funciones, sin embargo, es indispensable evaluar el 37% que no pudo cumplir con su carga de trabajo para de esta manera mejorar el nivel de productividad.

Pregunta No. 8: ¿Las instalaciones para el servicio al usuario son adecuadas?

Tabla 16 *Respuestas a la pregunta No. 8*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	55	72%
No	14	18%
Faltan adecuaciones	8	10%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*



Figura 18 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Debido a que el personal labora en actividades relacionadas directamente con atención al cliente, se quiso conocer si consideran que las instalaciones son las más adecuadas para la atención al cliente, los encuestados manifestaron en un 72% que sí, mientras el 18% manifiestan que no y el 10% indican que faltan adecuaciones.

Pregunta No. 9: ¿Existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de trabajo para atender los requerimientos de los usuarios?

Tabla 17 *Respuestas a la pregunta No. 9*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	40	52%
No	18	23%
Falta coordinación	19	25%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

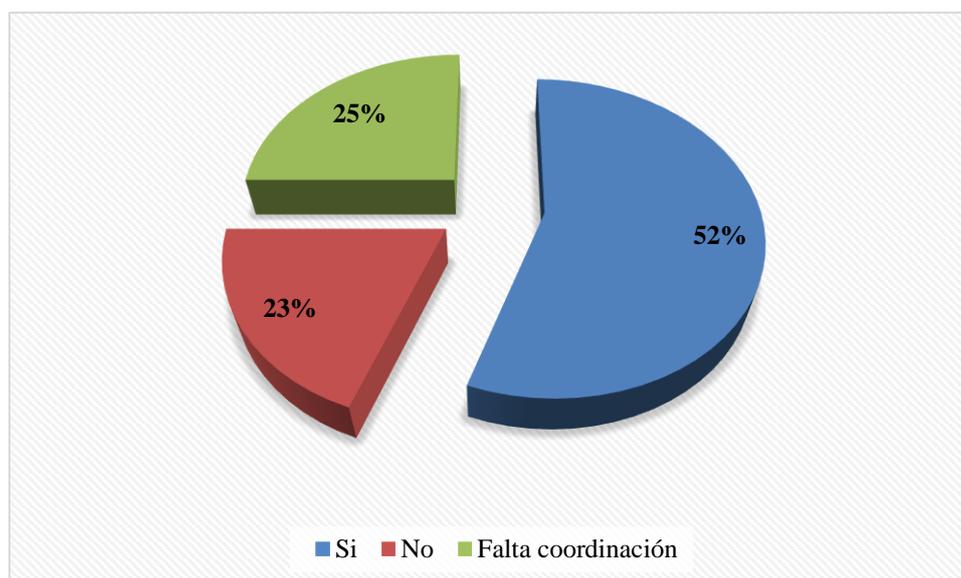


Figura 19 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 9*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

El personal fue consultado sobre si existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, para una adecuada atención de los clientes, los resultados determinaron en un 52% que sí, mientras el 23% que no y el 25% que falta coordinación. Si uniéramos estos dos resultados más del 48% manifiesta que no existe una adecuada coordinación, factor que debería ser tomado en consideración para mejorar el área de atención al cliente y de esta manera aumentar los niveles de productividad.

Pregunta No. 10: ¿Considera usted que existe una percepción positiva en los usuarios sobre los servicios prestados?

Tabla 18 *Respuestas a la pregunta No. 10*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	61	79%
No	16	21%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

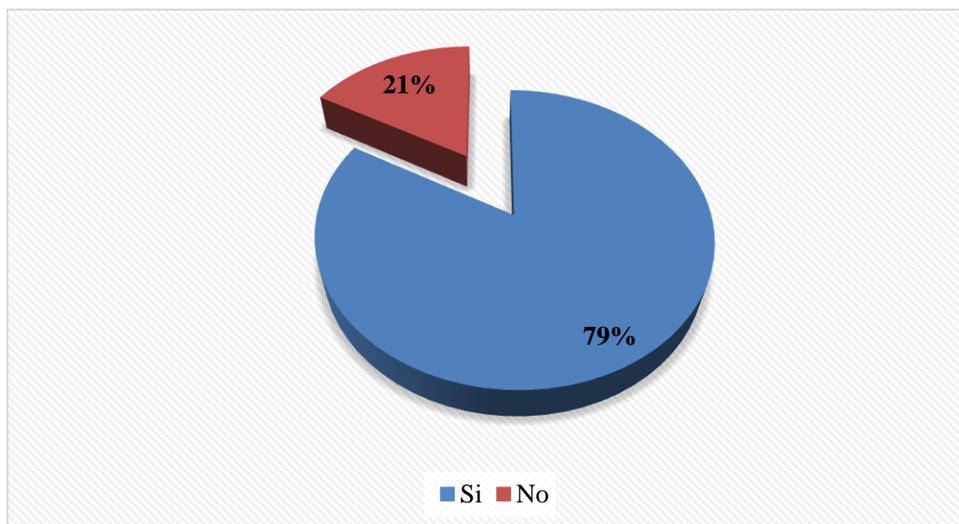


Figura 20 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Al ser el personal el que mantiene una interacción permanente con los clientes, se le quiso consultar si existe una percepción positiva en los usuarios sobre los servicios prestados, para lo cual el 79% considera que sí existe una buena percepción por parte de los usuarios cuando son atendidos, mientras el 21% manifiesta que no.

Pregunta No. 11: ¿Con qué frecuencia recibe quejas de los usuarios?

Tabla 19 *Respuestas a la pregunta No. 11*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Diariamente	40	52%
Semanalmente	20	26%
Mensualmente	10	13%
Ninguna	7	9%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

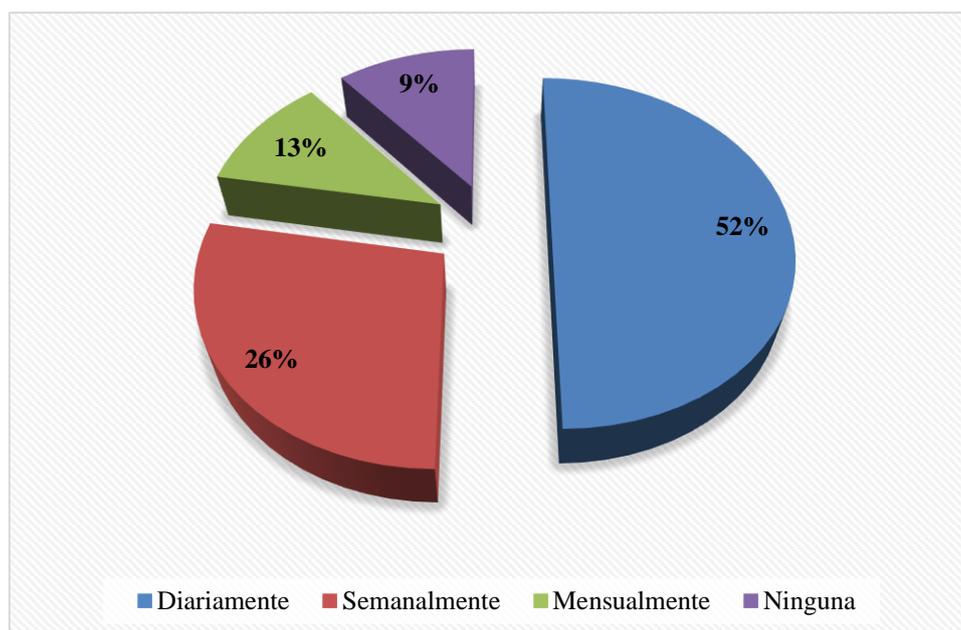


Figura 21 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Las respuestas a esta pregunta evidencian la frecuencia con la que se presentan las quejas por parte de los usuarios, los resultados determinaron que diariamente un 52% de los usuarios, el 26% semanalmente, el 13% mensualmente y tan solo un 9% no tenían quejas.

Pregunta No. 12: ¿Las quejas de los usuarios son atendidas en su totalidad?

Tabla 20 *Respuestas a la pregunta No. 12*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	47	61%
No	14	18%
Parcialmente	16	21%
Total	77	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

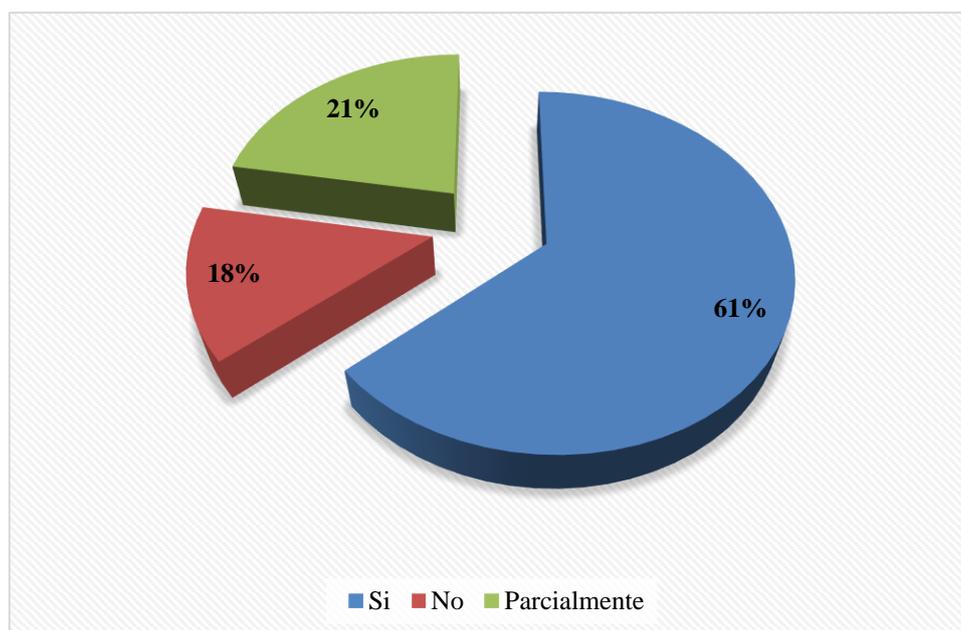


Figura 22 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Con esta pregunta se quería determinar el nivel de eficiencia de atención de los reclamos de los usuarios, determinándose que un 61% de las quejas son atendidas satisfactoriamente, el 21% se lo hace parcialmente y un 18% no se logra atender. Este es un punto importante para considerar porque del nivel de eficiencia de atención de los reclamos, depende la mejora de los servicios de la institución.

Pregunta No. 13: ¿Considera usted que se deberían mejorar los servicios que se presta a los usuarios?

Tabla 21 Respuestas a la pregunta No. 13

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	72	93%
No	5	7%
Total	77	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

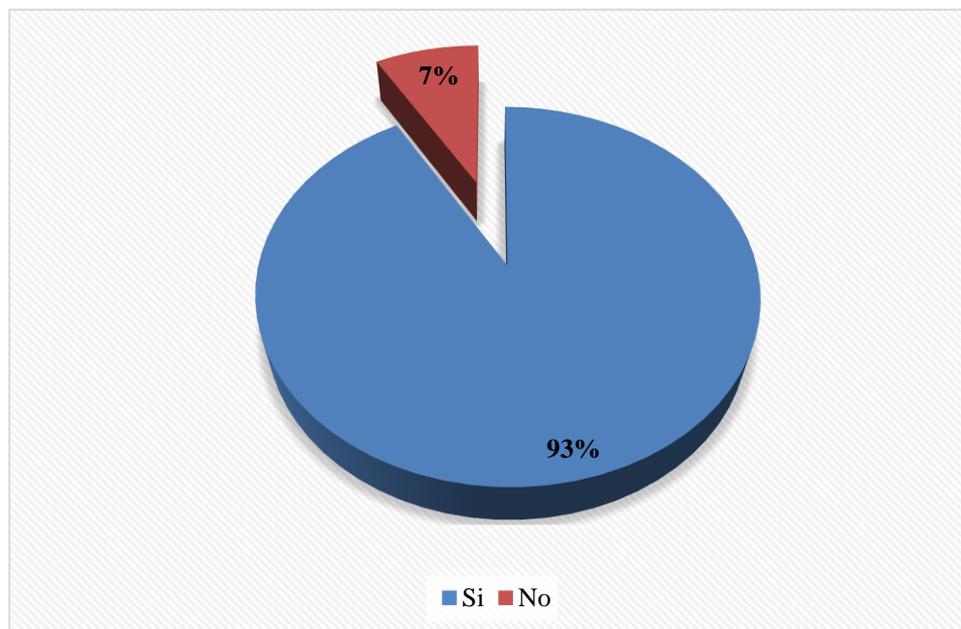


Figura 23 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 13

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

En esta pregunta el 93% de los encuestados determinaron que se debería mejorar los servicios que presta la institución a sus usuarios, para lo cual se debería utilizar herramientas administrativas para el mejoramiento y control de los procesos productivos.

Encuesta al cliente externo

Los resultados de la aplicación de la encuesta a los usuarios o clientes se presentan a continuación, la encuesta fue aplicada a un total de 148 personas

Pregunta No. 1: ¿Desde cuándo es cliente de nuestra institución?

Tabla 22 Respuestas a la pregunta No. 1

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Primera vez	27	18%
1 a 3 meses	44	30%
3 meses a 1 año	46	31%
Más de 1 año	31	21%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

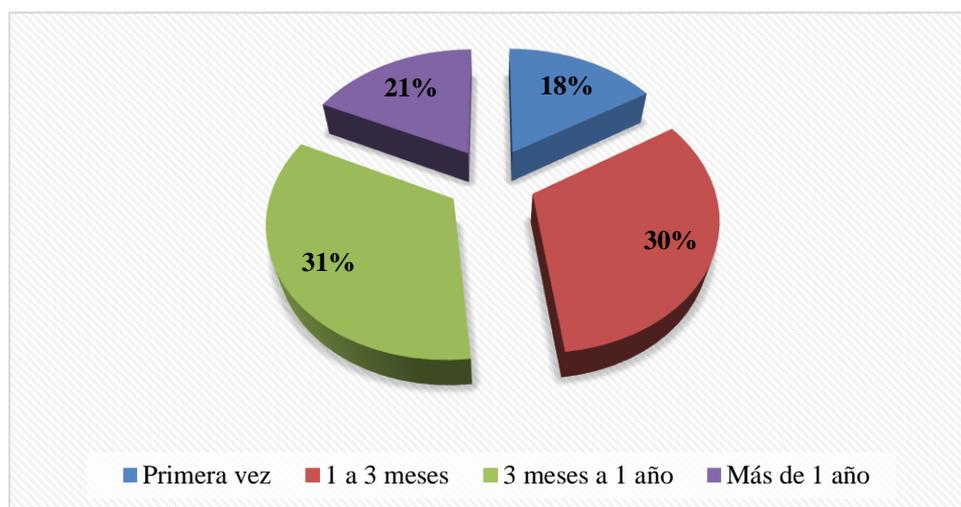


Figura 24 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Mediante esta pregunta se quería conocer desde cuando son clientes de la institución, determinándose que un 31% son clientes entre tres meses a un año, el 30% de 1 a 3 meses, el 21% por más de un año y el 18% lo hace por primera vez.

Pregunta No. 2: ¿Cómo nos conoció?

Tabla 23 Respuestas a la pregunta No. 2

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Recomendación	61	41%
Reputación	47	32%
Publicidad	22	15%
Por derivación	18	12%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

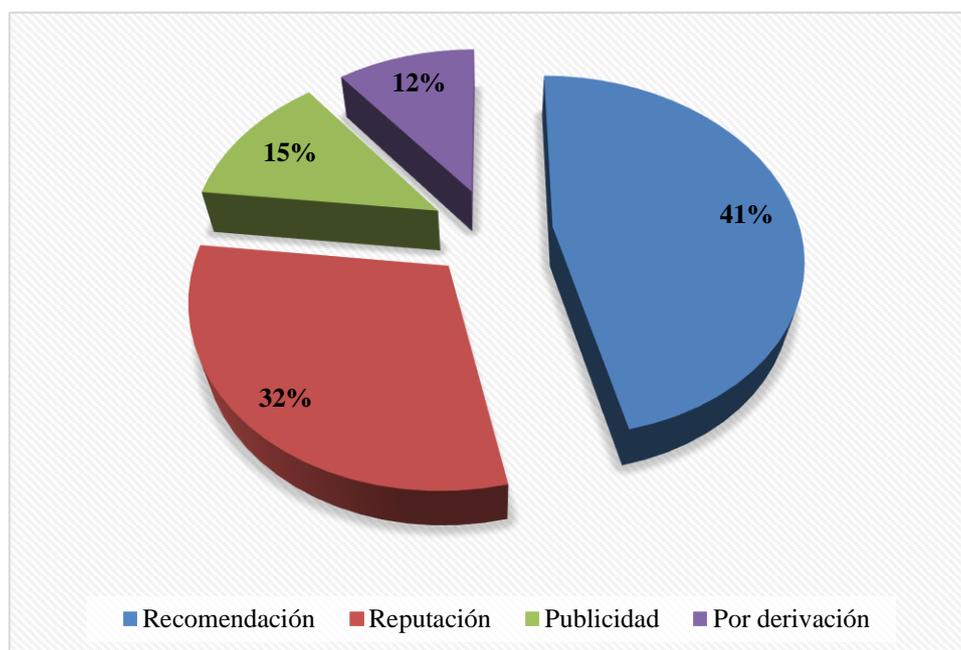


Figura 25 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 2

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Mediante esta pregunta se quería conocer de qué manera llegó a la institución, determinándose que el 41% tuvo alguna recomendación de un conocido, el 32% gracias a la reputación que tiene la institución, el 15% gracias a la publicidad y el 12% por derivación de acuerdo con la designación del IESS.

Pregunta No. 3: ¿Con qué frecuencia asiste a recibir atención en nuestra institución?

Tabla 24 Respuestas a la pregunta No. 3

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Diariamente	12	8%
Semanalmente	22	15%
Mensualmente	33	22%
Semestralmente	44	30%
Anualmente	37	25%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

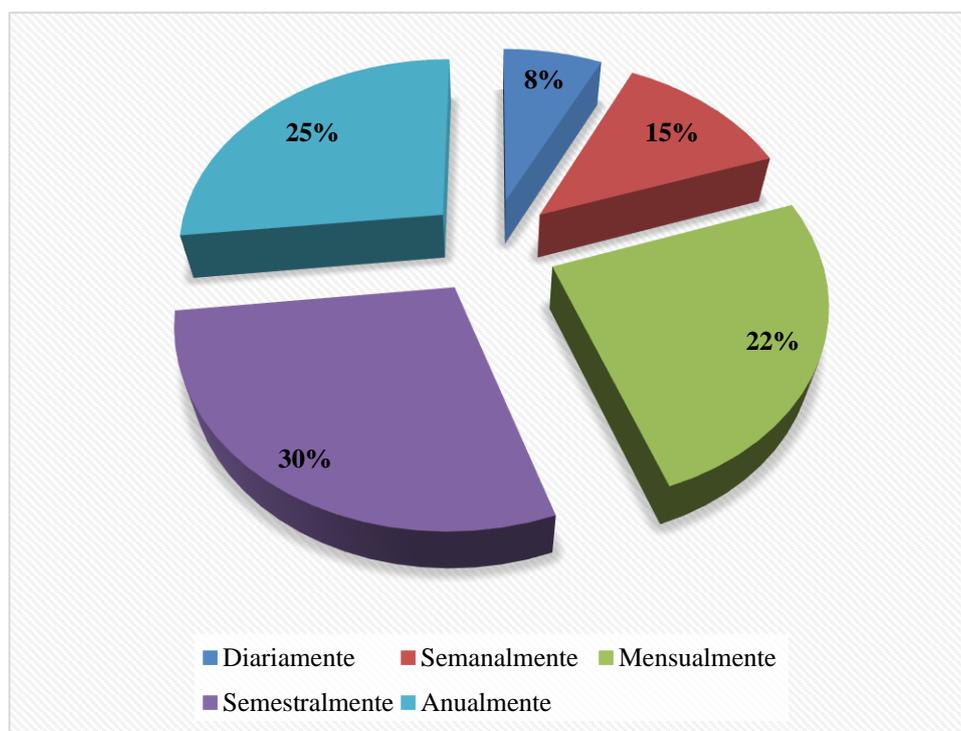


Figura 26 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Mediante esta pregunta se pudo determinar el nivel de frecuencia con que los clientes asistían a la institución, determinándose que el 8% lo hace diariamente, el 15% lo hace semanalmente, el 22% mensualmente, el 30% semestralmente y el 25% anualmente.

Pregunta No. 4: ¿Por qué prefiere nuestra institución?

Tabla 25 Respuestas a la pregunta No. 4

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Costos	67	45%
Servicios médicos	38	26%
Por referencia	27	18%
Por derivación	16	11%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

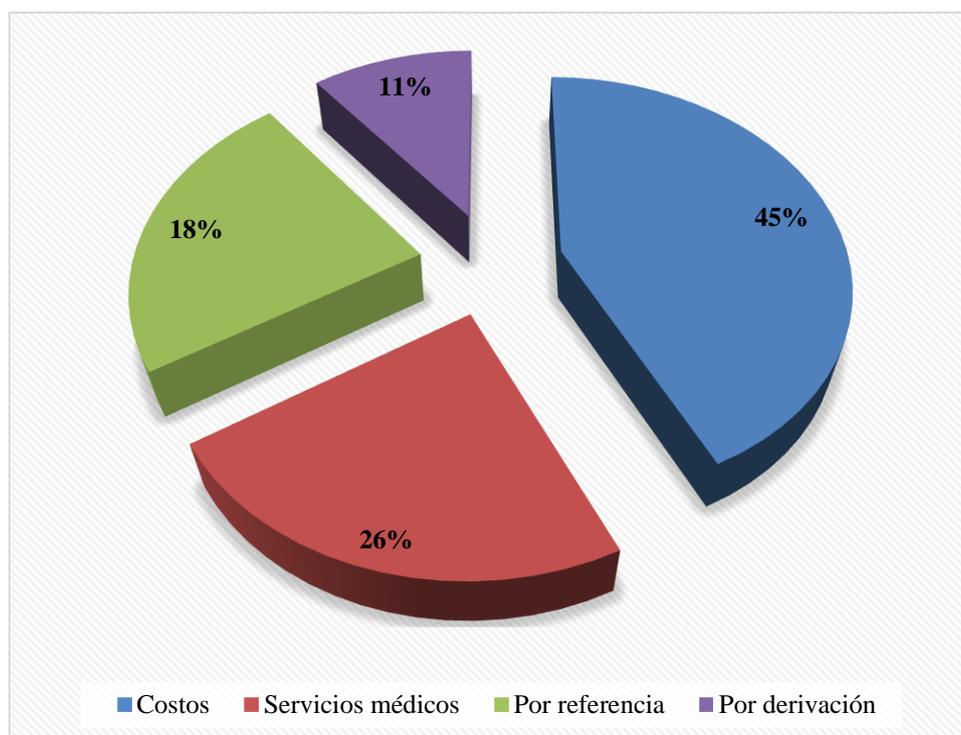


Figura 27 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Con esta pregunta se quería conocer las razones que tienen los clientes para acceder a los servicios que brinda la institución, estableciéndose que el 45% lo hace por los costos, el 26% por los servicios que presta, el 18% lo hace por referencia y el 11% por derivación del IESS.

Pregunta No. 5: ¿De qué manera fue atendido por nuestro personal?

Tabla 26 Respuestas a la pregunta No. 5

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Cálida y amablemente	40	27%
Normalmente	43	29%
Apresuradamente	31	21%
Fui mal atendido	34	23%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

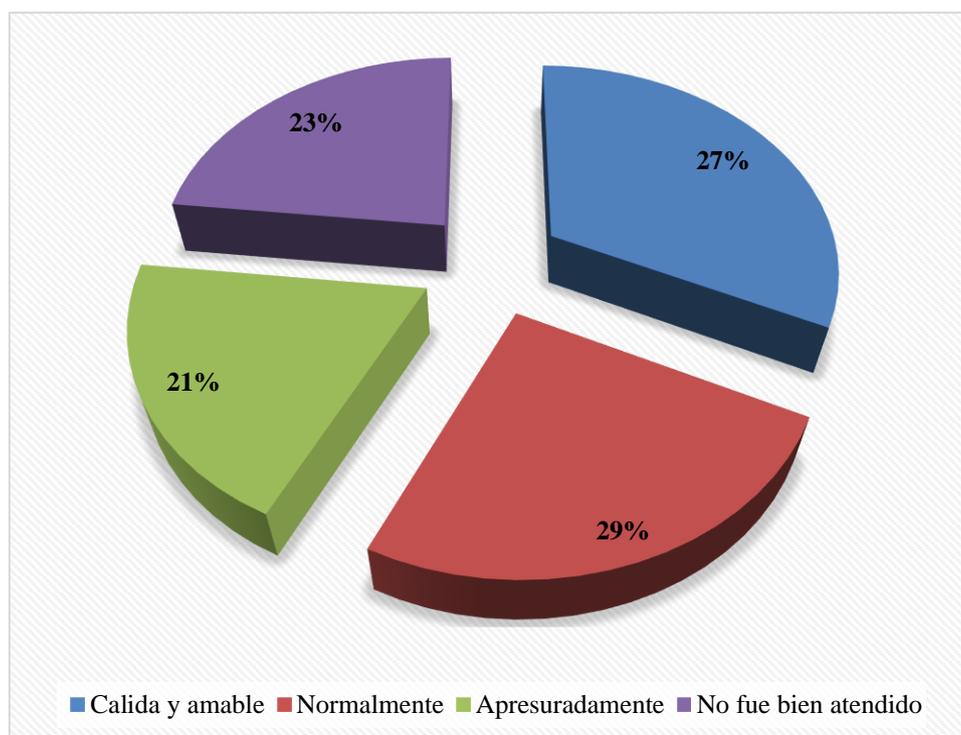


Figura 28 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

La importancia de esta pregunta está encaminada para determinar la forma en que fue atendido, los resultados determinaron que el 32% manifiesta que fueron atendidos con calidad y amabilidad, el 25% normalmente, el 20% considera que le atendieron en forma apresurada y el 23% no fue bien atendido.

Pregunta No. 6: ¿Nuestro personal atendió todos sus requerimientos?"

Tabla 27 Respuestas a la pregunta No. 6

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	76	51%
No	38	26%
Parcialmente	34	23%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

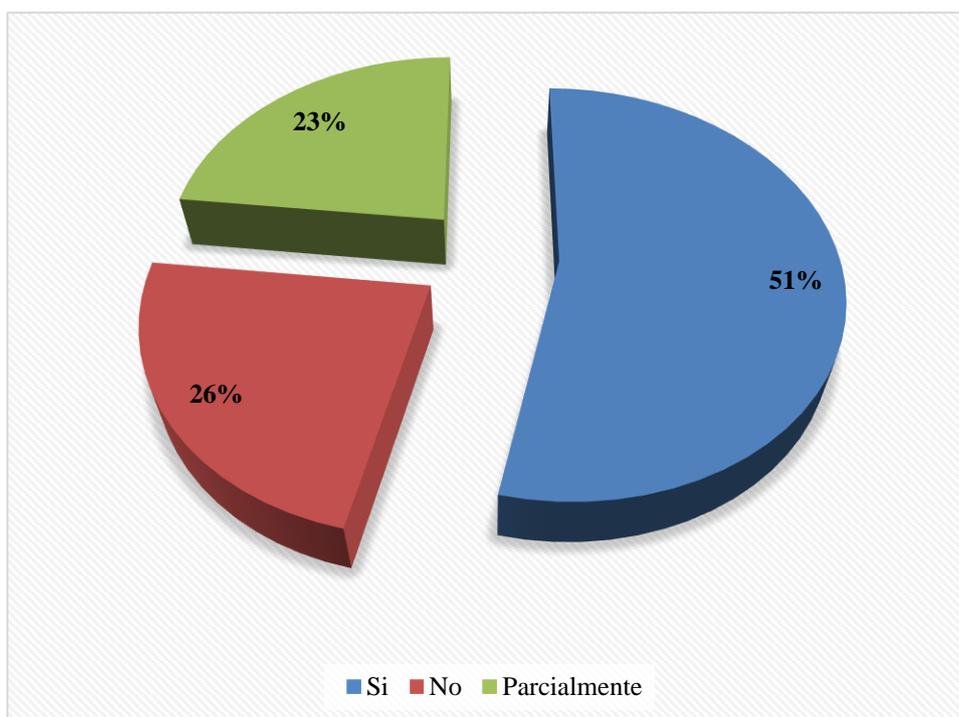


Figura 29 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Mediante esta pregunta se quería conocer si el personal atendió todos los requerimientos de los clientes, determinándose que el 51% manifiesta que sí, el 26% dice que no y el 23% que lo hicieron parcialmente. Si uniéramos los resultados de la contestación negativa y la parcial, se podría establecer que el 49% de los clientes perciben que no se están atendiendo sus requerimientos.

Pregunta No. 7: ¿Qué horario de atención al cliente preferiría usted?

Tabla 28 Respuestas a la pregunta No. 7

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Horario normal 08-17 horas	46	31%
Horario diferido 17-20 horas	36	24%
Sábado 08-15 horas	44	30%
Domingo 08-12 horas	22	15%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

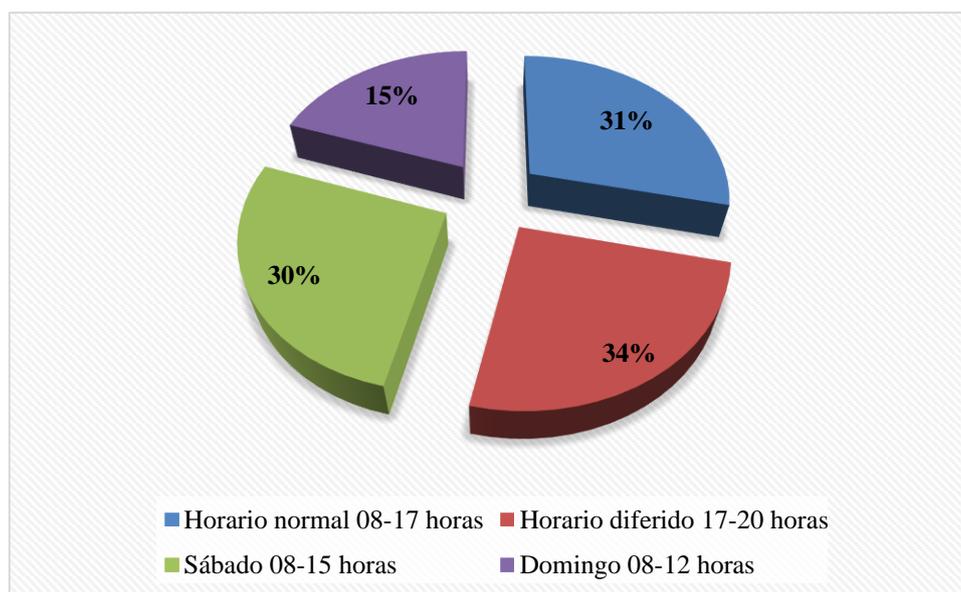


Figura 30 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta se quería establecer cuál sería el horario que más conviene a los clientes para que puedan ser atendidos en la institución, para lo cual los encuestados manifestaron que un 31% en horario normal, un 34% en horario diferido diario, el 30% les gustaría ser atendidos el sábado y un 15% inclusive les gustaría ser atendido el domingo, debido a las actividades que tienen que realizar.

Pregunta No. 8: ¿Por qué otros medios, considera usted que se podría atender sus requerimientos informativos y de agendamiento?

Tabla 29 *Respuestas a la pregunta No. 8*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
En el Instituto	41	28%
Por teléfono	61	41%
Por internet	46	31%
Total	148	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

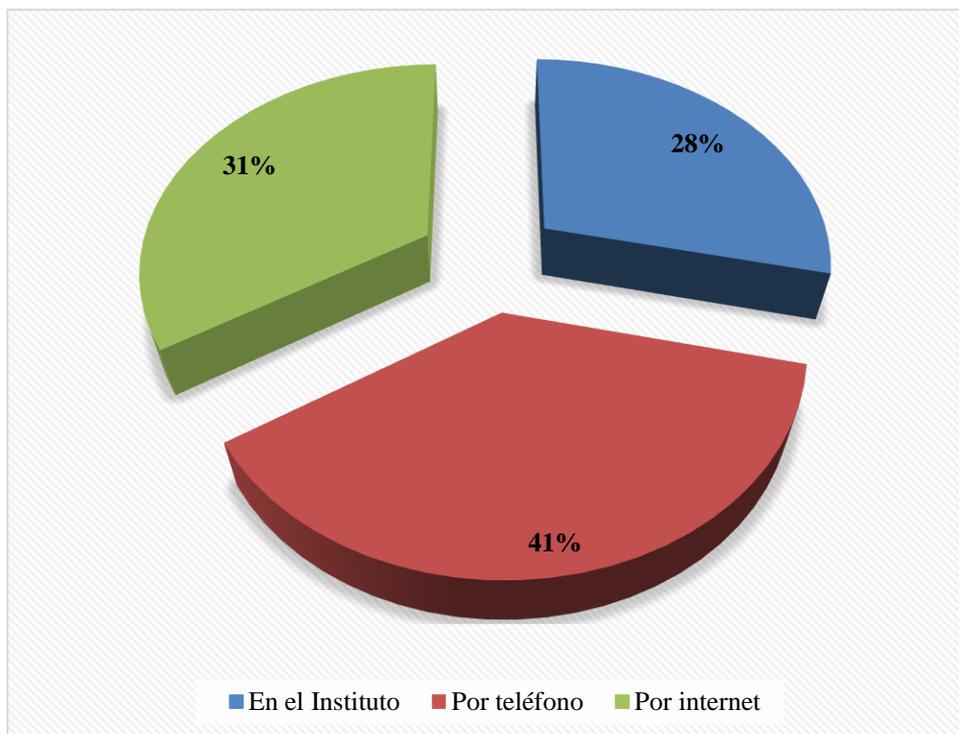


Figura 31 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta se quería saber por qué medios le gustaría ser atendidos, para lo cual el 28% le gustaría asistir a la institución, el 41% quisiera reservar su atención por teléfono y el 31% por internet.

Pregunta No. 9: ¿Las instalaciones para la atención de sus necesidades o requerimientos son adecuadas?

Tabla 30 *Respuestas a la pregunta No. 9*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	90	61%
No	34	23%
Faltan realizar mejoras	24	16%
Total	148	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

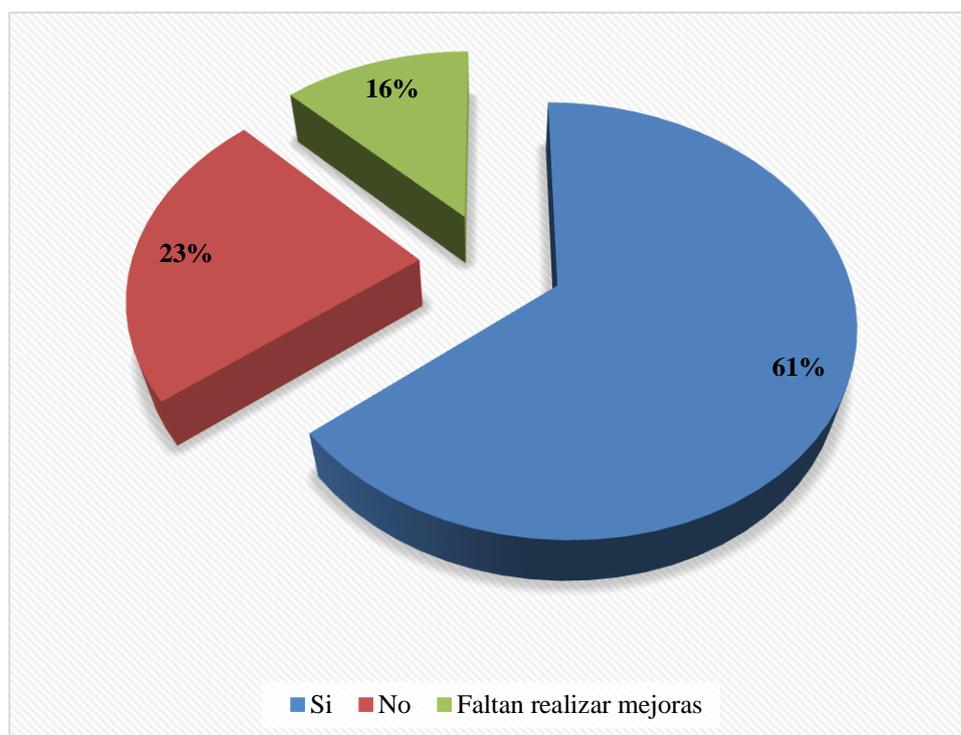


Figura 32 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 9

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Esta pregunta determinó que el 61% consideran que las instalaciones son adecuadas, el 23% de los encuestados consideran que no y el 16% considera que falta realizar mejoras en las instalaciones.

Pregunta No. 10: ¿Ha tenido quejas de la atención que ha recibido en la institución?

Tabla 31 Respuestas a la pregunta No. 10

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	64	43%
No	84	57%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

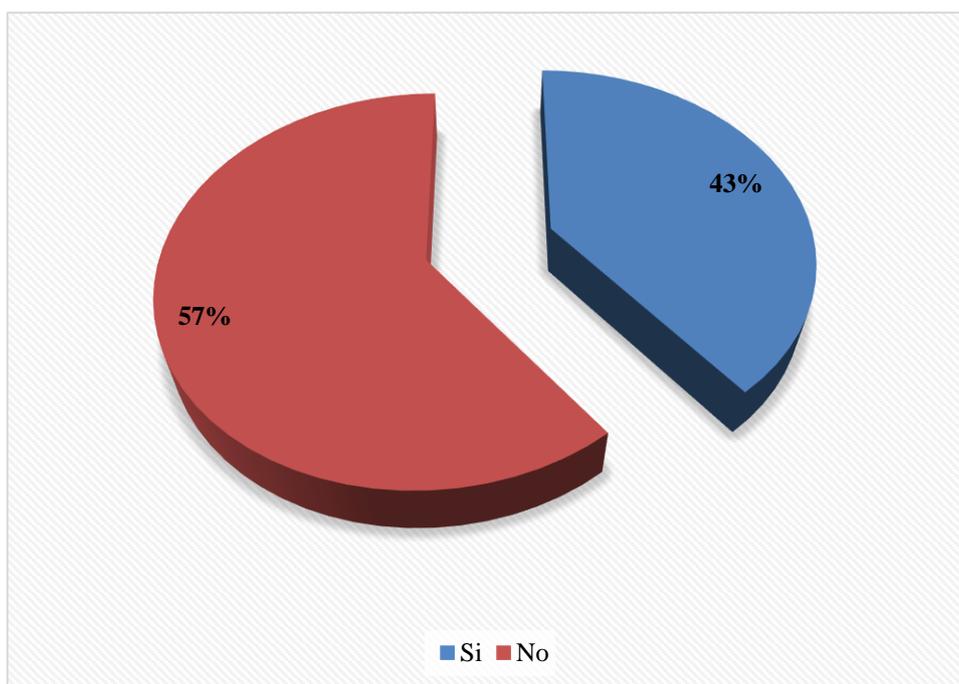


Figura 33 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Con esta pregunta se quería conocer el nivel de quejas que existe en la atención de los requerimientos del cliente, estableciéndose que el 57% no ha tenido quejas, mientras el 43% considera que si, para lo cual se debe buscar los mecanismos para eliminar el nivel de quejas que existe en la institución.

Pregunta No. 11: ¿Sus quejas han sido atendidas de manera oportuna y eficiente?

Tabla 32 Respuestas a la pregunta No. 11

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	28	19%
No	21	14%
Parcialmente	15	10%
No aplica	84	57%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

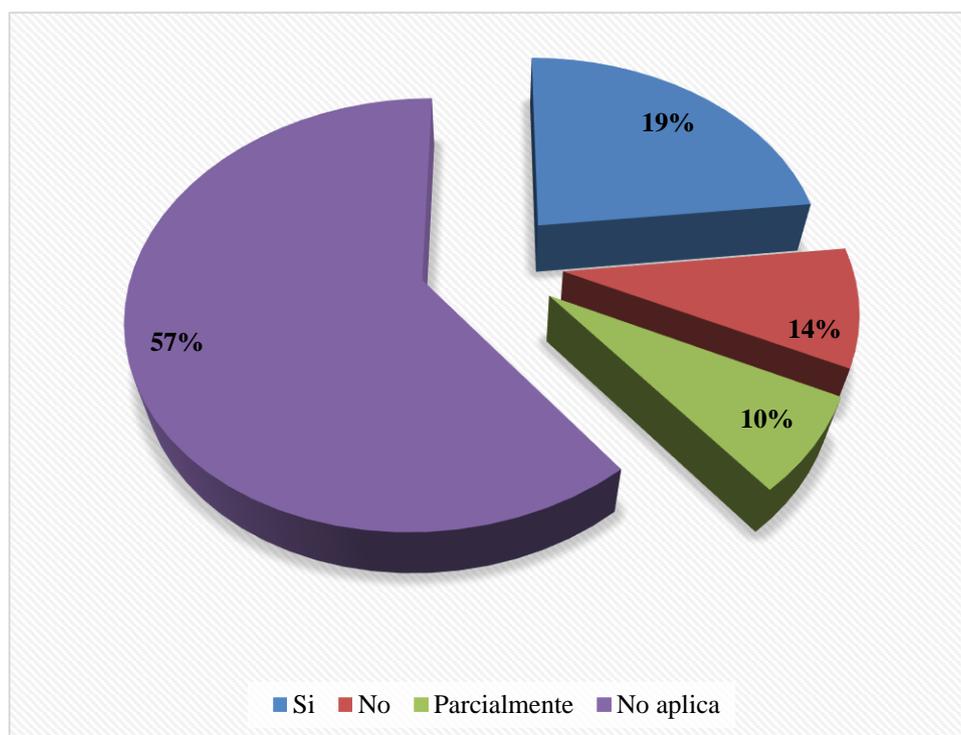


Figura 34 Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Análisis:

Con esta pregunta se buscaba conocer el nivel de eficiencia de la atención de quejas por los servicios que presta la institución, determinándose que un 19% si fueron atendidos, el 14% indica que no, el 10% dice que se lo ha hecho parcialmente y el 57% no aplica.

Pregunta No. 12: ¿Cómo califica usted nuestros servicios?

Tabla 33 Respuestas a la pregunta No. 12

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Excelente	36	24%
Eficiente	55	37%
Buena	34	23%
Ineficiente	23	16%
Total	148	100%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

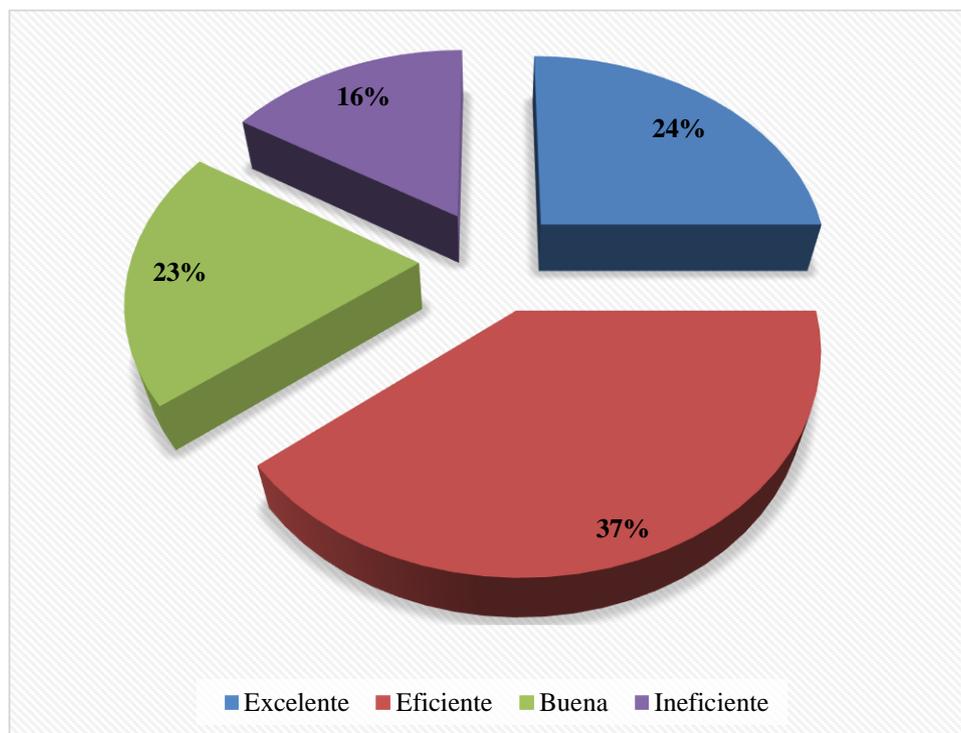


Figura 35 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 12*

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta el nivel de eficiencia de los servicios de la institución, determinándose que un 24% considera que es excelente, el 37% que es eficiente, el 23% que es buena y el 16% que es ineficiente.

Pregunta No. 13: ¿Volvería a utilizar nuestros servicios o nos recomendaría con otras personas?

Tabla 34 *Respuestas a la pregunta No. 13*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	101	68%
No	47	32%
Total	148	100%

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

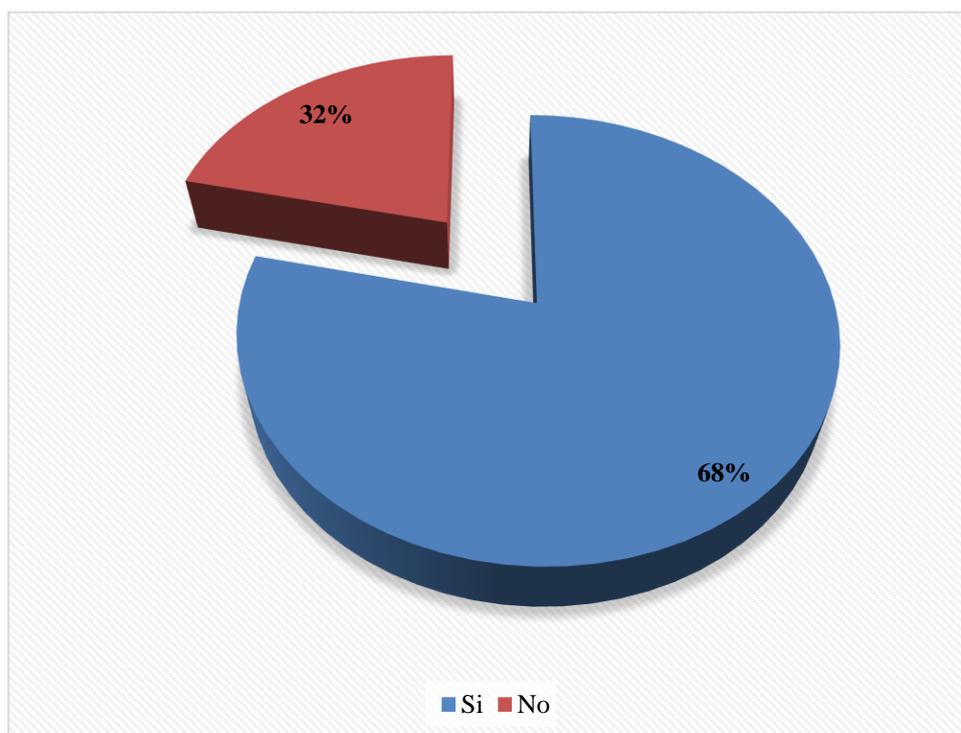


Figura 36 *Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 13*
Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Análisis:

Con esta pregunta se determinó si los usuarios volverían a utilizar los servicios, determinándose que el 68% de los clientes si volverían mientras el 32% indicó que no volverían a utilizar los servicios de la institución.

Análisis de las principales deficiencias en el control

Para el análisis de las principales causas que provocan las deficiencias, se utilizó el Método de Cuestionario, que según Harrington (2012) autor del libro *Mejoramiento de Procesos en las Organizaciones* “este método consiste en diseñar cuestionarios con base a preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta

afirmativa indica una debilidad o un aspecto no muy confiable. En la aplicación de esta técnica se puede obtener evidencia y otras pruebas por medio de procedimientos alternativos que le permitan determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previstos. La aplicación de cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme”.

En el análisis interno de la empresa, se realizó la evaluación de las capacidades administrativas y operativas mediante el cuestionario de control interno tomando en consideración que el puntaje de cada pregunta es 10 si cumple con el 100%.

Tabla 35 *Evaluación de la capacidad administrativa*

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
#	PREGUNTAS	RESPUESTAS		Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo
		SI	NO		
1	¿La empresa cuenta con un manual de funciones establecido?		X	0	10
2	¿Existe un manual en el que se determinen los procedimientos administrativos para cada proceso?		X	0	10
3	¿La empresa cuenta con un equipo de trabajo participativo en el que se aplique liderazgo?	X		10	10
4	¿Se cumple satisfactoriamente con las fases del proceso administrativo de planificar, organizar, dirección y control?	X		7	10
5	¿La empresa posee una misión, visión, objetivos y estrategias claramente definidas?	X		5	10
6	¿Se cuenta con organigrama estructural?		X	0	10
7	¿El organigrama se ajusta a las necesidades de la empresa?		X	0	10
8	¿Se mide periódicamente el cumplimiento de objetivos?	X		6	10

9	¿Se evalúa al personal oportunamente?	X	5	10
10	¿Realizan acciones correctivas oportunas después de la evaluación al personal?	X	5	10
11	¿Se aplican indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia del personal administrativo y operativo?	X	0	10
12	¿Se controla la puntualidad en la empresa con algún método?	X	10	10
13	¿El personal cuenta con la experiencia necesaria para el desarrollo de sus funciones?	X	8	10
14	¿Los recursos que posee la empresa son utilizados de manera que se alineen con la consecución de objetivos?	X	5	10
15	¿Existen adecuados canales de comunicación entre propietarios, directivos y colaboradores?	X	8	10
16	¿Se supervisa que las actividades ejecutadas en el área administrativa se cumplan de manera eficaz y eficiente?	X	6	10
TOTALES			75	160

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL CAPACIDAD

ADMINISTRATIVA

Variables:

- CT= Calificación Total
- PT= Puntaje Total
- NC= Nivel de Confianza
- NR= Nivel de Riesgo

Tabla 36 *Calculo del nivel de confianza y riesgo de control*

NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO
15% - 50%	Bajo	Alto
51% - 75%	Mediano	Mediano
76% - 95%	Alto	Bajo

NIVEL DE CONFIANZA

NC	=	CTx100	=	Nivel de Confianza
		PT		

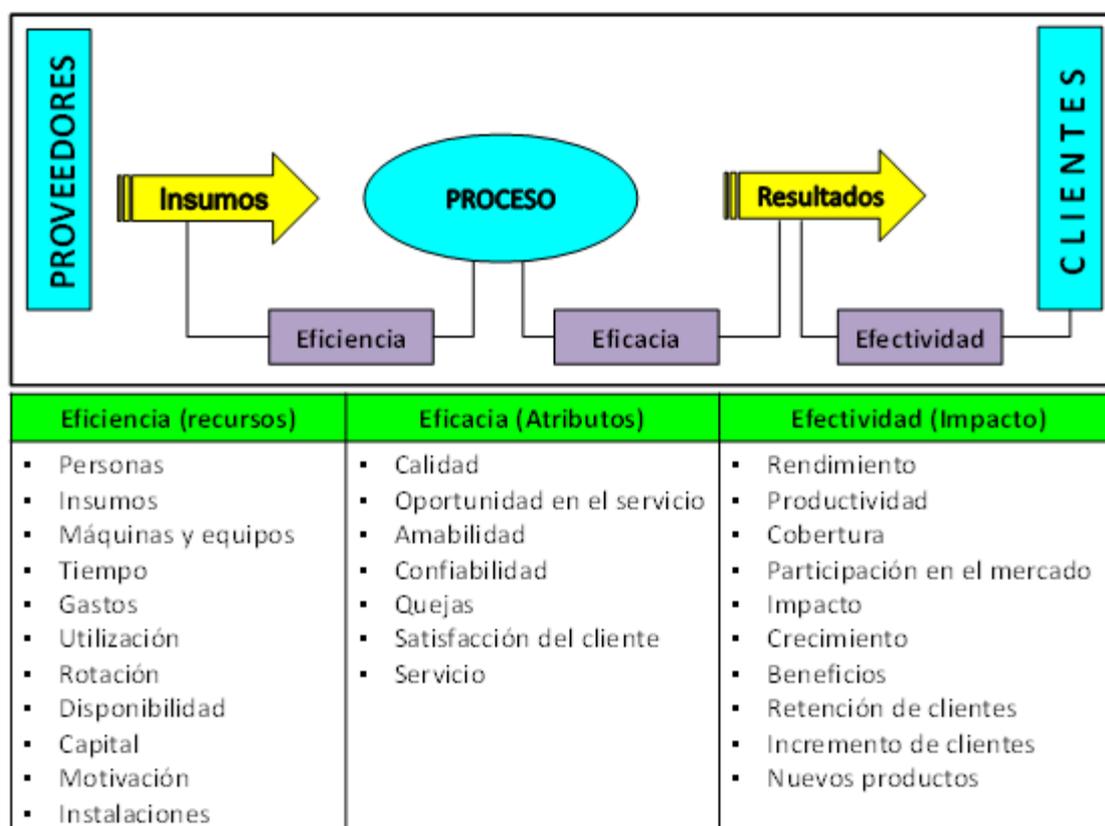
NC	=	75x100	=	46,88%
		160		

RIESGO DE CONTROL

RC	=	100%-NC	=	Riesgo de Control
----	---	---------	---	-------------------

RC	=	100%-46.88%	=	53,12%
----	---	-------------	---	--------

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Figura 37 *Ámbitos del análisis de base para los indicadores*

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

El Riesgo de Control es del 53.12%, lo cual representa un riesgo mediano, debido a que la empresa principalmente no cuenta con un manual de funciones y otras deficiencias, lo que afecta a la organización, ya que el personal no dispone de las herramientas necesarias para desarrollar las actividades de manera correcta. Los indicadores serán una herramienta de medición que permitirán ir haciendo el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente, así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio. De esta forma, los indicadores permitirán tomar medidas preventivas y/o correctoras para asegurar la mejora en el tiempo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Justificación

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, por medio de este cuadro se pretende explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo de una organización. La finalidad principal es introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los administradores una visión íntegra y global sobre las estrategias y evolución de la organización. Es preciso indicar que cuando se mide el desempeño los administradores comprenden como dichos sistemas de medición inciden en el comportamiento y actuación de los colaboradores de la organización.

El Cuadro de Mando Integral ha evolucionado hasta consolidarse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de otorgar a los gerentes y administradores de una organización información relevante y necesaria que permita la toma de decisiones. Por medio de esta herramienta se generan diversos indicadores claves que permiten medir el nivel de productividad de esta manera permiten generar mejoras en las áreas evaluadas y de esta manera mejorar la productividad de la organización. Esta herramienta es útil en el campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de esta, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación.

Un Cuadro de Mando Integral permite conocer, evaluar y mejorar aspectos relevantes de una organización a través de diversos indicadores los cuales representaran los resultados y las metas que se deben cumplir, esta herramienta es una fuente de información en donde los indicadores deben ser empleados para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Es preciso

indicar que el sistema de indicadores es un medio para conseguir una gestión estratégica que ayude a los administradores a implantar y obtener feedback sobre la estrategia implementada.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

- Diseñar un tablero de control de mando para el instituto integral para la salud visual

Objetivos específicos

- Describir los indicadores claves para el tablero de control de mando para el instituto caso de estudio.
- Definir las perspectivas o puntos de vista para el Cuadro de Mando Integral para el instituto caso de estudio.
- Construir el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para el instituto.

Desarrollo de la propuesta

Indicadores relacionados con la productividad de las áreas de servicio

En ocasiones sucede que el proceso de prestación del servicio definido se ve dificultado o roto por diversos problemas que pueden provocar problemas de insatisfacción del cliente, por ello resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción de este. Para que se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa, se deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento y control. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo acciones correctivas, esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

El seguimiento y el control consisten en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan. El control de gestión es la intervención inteligente y sistemática realizada sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. Uno de los objetivos principales de los indicadores de gestión consiste en establecer un sistema de instrumentos que permita en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas (Alejandro & Matiz, 2016).

Otras entidades de igual forma pueden definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa. También crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales y de aplicación inmediata (Alejandro & Matiz, 2016). Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen, por este motivo a continuación se presentan los pasos necesarios para la construcción eficaz de un grupo de indicadores.

A continuación, y de manera explicativa, se establece una metodología de inclusión de los indicadores de gestión para determinar los factores que impliquen la inclusión del proceso de seguimiento y control del desempeño para la empresa. Cada uno de los indicadores tendrá su equivalente en formulación matemática, lo importante es conservar el concepto de relación y fracción a la cual se quiere enfatizar para lograr alcanzar los objetivos propuestos (Rivera, 2016). De esta manera, los indicadores de gestión están dados por:

Fórmula general:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado de la medición}}{\text{Meta establecida para la variable}} * 100$$

Bajo esta metodología, a continuación, se presenta un listado de indicadores de gestión que han de ser utilizados de acuerdo con los requerimientos y características propias del instituto caso de estudio

Tabla 37 Listado de indicadores propuestos

Indicador	Descripción	Fórmula
Personas	Determinar la relación entre el personal ocupado y el total del personal que labora en la organización.	$PL = \frac{\text{\# de personas ocupadas}}{\text{Total de personas}} * 100$
Insumos	Relación entre la cantidad de insumos utilizados en la instalación y el desperdicio ocasionado en la instalación	$I = \frac{\text{Cantidad de desperdicio}}{\text{Cantidad de insumos}} * 100$
Máquinas y equipos	Mide la utilización efectiva de las máquinas y equipos en la atención al cliente	$ME = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$
Tiempo	Determinar estándares y métodos, así como los tiempos de los procesos que determinen la operatividad del proceso con sus tiempos asociados.	$ET = \frac{\text{Tiempos procesos operativos}}{\text{Tiempos total procesos}} * 100$
Gastos	Se determina el total de gasto por cada uno del personal, sobre el total del gasto de todo el personal se multiplica por 100 para determinar el porcentaje que presenta el gasto por cada colaborador	$GPT = \frac{\text{Gasto por persona}}{\text{Gasto Total del personal}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmula
Instalaciones	Determina la calidad en las instalaciones de servicio al cliente.	$IN = \frac{\# \text{ instalaciones optimas}}{\text{Total de instalaciones empresa}} * 100$
Quejas	Se establece el número de reclamos de los clientes, sobre el total de reclamos atendidos, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$RC = \frac{\# \text{ reclamos atendidos}}{\text{Total reclamos presentados}} * 100$
Satisfacción del cliente	Se determina el número de clientes satisfechos, sobre el total de clientes de la empresa, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$SC = \frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\text{Total clientes de la empresa}} * 100$
Productividad	Determina el volumen de producción de los servicios de manera semanal, la producción semanal representa el total de servicios entregados a los usuarios	$PR = \frac{\text{Horas utilizadas semanales}}{\text{Producción efectiva semanal}} * 100$
Cobertura	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda del servicio	$IC = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} * 100$
Participación en el mercado	Se establece el número de clientes del servicio, sobre el total de clientes del mercado, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$CS = \frac{\# \text{ clientes del servicio}}{\text{Total clientes en el mercado}} * 100$
Crecimiento	Se determina el # horas de capacitación de cada uno de los trabajadores, sobre el número total de horas de capacitación, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje que representa por cada uno de los trabajadores	$THC = \frac{\text{Horas capacitacion del trabajador}}{\text{Total Horas de Capacitacion}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmula
Beneficios	Conocer de forma adecuada la rentabilidad de los productos para facilitar la toma de decisiones	$PT = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Utilidad neta en ventas}} * 100$
Retención de clientes	Se establece el número de clientes permanentes, sobre el total de clientes de la empresa, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$PCE = \frac{\# \text{ clientes permanentes}}{\text{Total de clientes}} * 100$
Incremento de clientes	Se establece el número de nuevos clientes, sobre el total de clientes de la empresa, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$NC = \frac{\# \text{ nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$
Nuevos servicios	Se determina el número de nuevos servicios de la empresa, sobre el total de servicios del mercado, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$NS = \frac{\# \text{ nuevos servicios empresa}}{\text{Total servicios en el mercado}} * 100$

Tomado: *Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio*

Perspectivas para el Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se consolida como una herramienta de gestión muy útil para el instituto caso de estudio, de esta manera permitirá medir el progreso de las actividades de la organización y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, se empleará principalmente por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a mediano y largo plazo. Las perspectivas o puntos de vista para el Cuadro de Mando Integral del instituto caso de estudio son las siguientes:

Tabla 38 *Definición de las perspectivas para el Cuadro de Mando Integral*

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.
PROCESOS INTERNOS	Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.
CLIENTE	La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía con relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.
FINANCIERA	Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

Adaptado de: (Kaplan, Norton, 1992)

Mapa estratégico para el Cuadro de Mando Integral

Para diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI) el instituto va a medir aquellos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor de larga duración. Dada la amplia definición de estrategia y más su estructuración, muchas veces conlleva a que se desarrolle en perspectivas parciales que limitan su resultado, por lo que en ocasiones no se logran los resultados esperados.

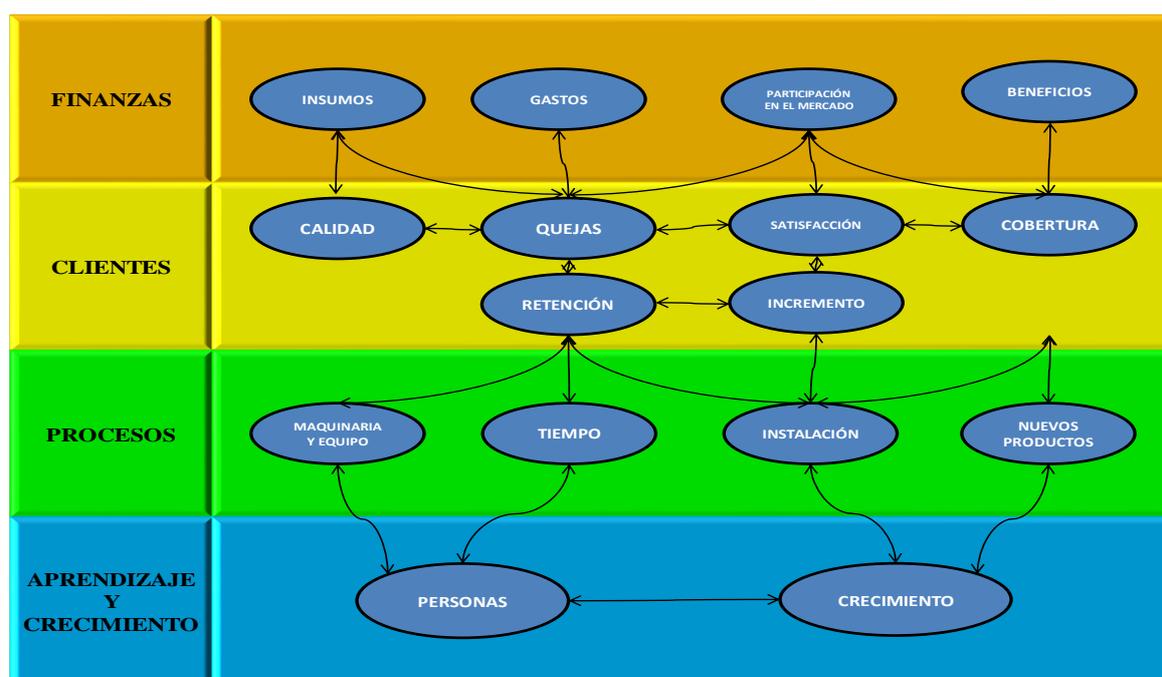


Figura 38 Mapa estratégico por perspectivas

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

El cuadro de mando integral se implementará como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa y en concordancia con los indicadores de gestión identificados. El cuadro de mando integral analizará la evolución de la empresa para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos. Los componentes para el cuadro de mando integral para el instituto son los siguientes

Tabla 39 Componentes del Cuadro de Mando Integral

TÍTULO	DEFINICIÓN
INDICADOR	Se establece el nombre del indicador
FRECUENCIA	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
META	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
VARIACIONES	<p>El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="620 891 1129 936">● Óptimo (mayor que 66%) <li data-bbox="620 972 1145 1016">● Tolerable (entre 33% y 65%) <li data-bbox="620 1052 1129 1097">● Deficiente (entre 0% y 32%)

Adaptado de: (Kaplan, Norton, 1992)

Tabla 40 Cuadro de mando integral

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Insumos	Relación entre la cantidad de insumos utilizados en la instalación y el desperdicio ocasionado en la instalación	$I = \frac{\text{Cantidad de desperdicio}}{\text{Cantidad de insumos}} * 100$	Diaria	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Gastos	Se determina el total de gasto por cada uno del personal, sobre el total del gasto de todo el personal se multiplica por 100 para determinar el porcentaje que presenta el gasto por cada colaborador.	$GPT = \frac{\text{Gasto de persona}}{\text{Gasto Total del personal}} * 100$	Diaria	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
Participación en el mercado	Se establece el número de clientes del servicio, sobre el total	$CS = \frac{\# \text{ clientes del servicio}}{\text{Total clientes en el mercado}} * 100$	Diaria	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
	de clientes del mercado, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.						
Beneficios	Conocer de forma adecuada la rentabilidad de los productos para facilitar la toma de decisiones	$PT = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Utilidad neta en ventas}} * 100$	Diaria	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES							
Quejas	Se establece el número de reclamos de los clientes, sobre el total de reclamos atendidos, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$RC = \frac{\# \text{ reclamos atendidos}}{\text{Total reclamos presentados}} * 100$	Diaria	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
Satisfacción del cliente	Se determina el número de clientes satisfechos, sobre el	$CS = \frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\text{Total clientes de la empresa}} * 100$	Diaria	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
	total de clientes de la empresa, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.						
Cobertura	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda del servicio	$IC = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$
Retención de clientes	Se establece el número de clientes permanentes, sobre el total de clientes de la empresa, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$PCE = \frac{\# \text{ clientes permanentes}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$
Incremento de clientes	Se establece el número de nuevos clientes, sobre el total de	$NC = \frac{\# \text{ nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
	clientes de la empresa, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.						
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS							
Máquinas y equipos	Mide la capacidad de las máquinas y equipos en la atención al cliente	$ME = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$	Mensual	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$
Tiempo	Determinar estándares y métodos, así como los tiempos de los procesos que determinen la operatividad del proceso con sus tiempos asociados.	$ET = \frac{\text{Tiempos procesos operativos}}{\text{Tiempos total procesos}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$
Instalaciones	Determina la calidad en las instalaciones de servicio al cliente.	$IN = \frac{\# \text{ instalaciones optimas}}{\text{Total de instalaciones empresa}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
Productividad	Determina el volumen de producción de los servicios de manera semanal, la producción semanal representa el total de servicios entregados a los usuarios	$PR = \frac{\text{Horas utilizadas semanales}}{\text{Producción efectiva semana}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$
Nuevos servicios	Se determina el número de nuevos servicios de la empresa, sobre el total de servicios del mercado, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$NS = \frac{\# \text{ nuevos servicios empresa}}{\text{Total servicios en el mercado}} * 100$	Diaria	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Personas	Determinar la relación entre el personal ocupado y el total del	$PL = \frac{\# \text{ de personas ocupadas}}{\text{Total de personas}} * 100$	Mensual	100%	$x > 66\%$	$x \geq 33\% - 66\%$	$x < 32\%$

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINICIENTE
	personal que labora en la organización.						
Crecimiento	Se determina el número de horas de capacitación, sobre el total de trabajadores, se multiplica por 100 para determinar el porcentaje.	$THC = \frac{\# \text{ total horas capacitación}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	Diaria	100%	x > 66%	x ≥ 33% - 66%	x < 32%

Tomado: Información tomada a partir de la recolección de datos en la institución caso de estudio

Es preciso indicar que la herramienta Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que puede ser implementado con relativa sencillez por cualquier empresa, organización o institución, para ello es necesario que la empresa tenga una estrategia correctamente delimitada. Todos los esfuerzos de gestión resultan en vano si la estrategia está mal diseñada, en tal sentido el presente Control de Mando Integral desarrollado en los apartados anteriores permitirán que la organización caso de estudio pueda mejorar el nivel productividad de las distintas áreas del instituto.

La inversión para la implementación y ejecución del cuadro de mando integral no es significativa y los beneficios que ofrece a la organización son varios. En tal sentido la propuesta permitirá alinear a la organización con la visión y misión, mejorar la comunicación entre el personal con relación al cumplimiento de sus objetivos, redefinir la estrategia en función del análisis y evaluación de los resultados, traducir correctamente la estrategia en acciones, incrementar la utilidad del cliente a través de la creación de valor y entregar a los administradores y gerentes la información necesaria para un correcto y adecuado proceso de toma de decisiones.

CONCLUSIONES

El Instituto Integral para la Salud Visual (OPTIVISION) la organización se encarga de proveer todo tipo de servicios de prevención y solución de problemas oftalmológicos, cuenta con varios años de experiencia, lo que le permite realizar una atención de manera integral, contando con tecnología de punta y un equipo de especialistas calificados. Como cualquier organización, tiene un conjunto de problemas a resolver, como es la deficiencia en el control de las áreas de servicio, lo que puede repercutir en la rentabilidad y competitividad de la empresa. Por tal motivo la investigación se distribuye en cuatro objetivos, en tal sentido se concluye con lo siguiente

El análisis de la fundamentación teórica y conceptual sobre la productividad, el control y el cuadro de mando integral, determinan que en un sistema empresarial como un elemento se encuentran estrechamente relacionado a las teorías de la administración actual en el mundo competitivo, el análisis desarrollado determina que el Cuadro de Mando Integral busca construir un enfoque proactivo que permita tomar acciones correctivas y estratégicas en función de los problemas detectados en el área de la organización.

El diagnóstico de la fundamentación referencial, determinan la pertinencia para el presente estudio, puesto que las investigaciones previas determinan que un Cuadro de Mando Integral en una organización permite aumentar el nivel de productividad, adicional a ello también permite tener una gestión eficiente, facilitando de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros y aportando a la gestión del talento humano

La investigación fue de tipo descriptivo, debido a que la información fue recogida sin cambiar el ambiente y se trabajó involucrando por una sola vez al grupo de personas. En la investigación se analizaron los procesos de los subsistemas productivos, basado en la

descripción de las perspectivas necesarias para la elaboración del Cuadro de Mando y Control. La encuesta fue aplicada a 77 empleados de la institución y 148 clientes. Así mismo se aplicó el método Focus Group con el fin de conocer las deficiencias del control que afecta el nivel productividad de las áreas de servicio y determinar cuáles son las alternativas de solución.

La evaluación de las capacidades administrativas y operativas mediante el cuestionario de control interno tomando en consideración que el puntaje de cada pregunta es 10 si cumple con el 100%. Los resultados determinaron que el riesgo de control es del 53.12%, lo cual representa un riesgo mediano, debido a que la empresa no cuenta con un cuadro de manto integral, lo cual afecta a la organización en el desarrollo de sus actividades de manera correcta. En este sentido la propuesta diseñada contiene indicadores de gestión para medir los factores de productividad, así como un Cuadro de Mando y Control para la medición de las actividades que permita detectar los niveles de productividad de la empresa, basados en perspectivas y en un mapa estratégico.

RECOMENDACIONES

El presente tema de investigación se encuentra enfocado en el diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para los procesos productivos de la empresa OPTIVISIÓN ubicada en la ciudad de Guayaquil, por lo que su aplicación práctica se convierte en una herramienta estratégica que permite mejorar el nivel de productividad de una organización. En tal sentido se recomienda que la propuesta se ejecute.

Se recomienda que la organización mejore los servicios mediante la aplicación de lineamientos de calidad (investigación, productividad, efectividad) correctamente desarrollados y aplicados, lo cual generaría en el instituto una mejora en la productividad lo cual permita una mayor rentabilidad. Se recomienda que el instituto desarrolle capacitaciones al personal para socializar de manera efectiva el mejoramiento de los procesos y la aplicación de herramientas de seguimiento y control, para que la empresa alcance el éxito y las metas propuestas.

La presente propuesta detalla diversos lineamientos para aumentar la productividad, por medio del mejoramiento de procesos y la implementación de una herramienta de gestión clave para la empresa, como es el cuadro de mando integral (CMI), por lo que este estudio se convierte en un instrumento importante para que la organización caso de estudio aumente la efectividad y mejore la competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (11 de Noviembre de 2014). *INDICADORES DE GESTIÓN, CLAVES*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de www.ccpalmira.org.co:
<http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADORESGESTION.pdf>
- Alejandro, D., & Matiz, S. (10 de 06 de 2016). *THEORY OF MANAGEMENT INDICATORS* .
 Obtenido de THEORY OF MANAGEMENT INDICATORS :
http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Álvarez, X. (2012). *Propuesta de mejoar para el incremento de la productividad del personal de la sección de cosstura de la empresas Pasamanería S.A*. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Andrade, S. (2006). *Diccionario de Economía*. México: Editorial Andrade.
- Apaza, M. (2005). *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima: Pacífico Editores.
- Arias, J., Villasis, A., & Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Audidores, Contadores y Consultores Financieros. (2015). *Qué es el control interno y sus elementos*. Obtenido de <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
- Bain, D. (1997). *Productividad*. México: McGraw Hill.
- Banco Central de Ecuador. (04 de febrero de 2013). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec
- Bartolomé-Benito, E., Jiménez-Carramiñana, J., Sánchez-Perruca, L., Bartolomé-Casado, M., Dominguez-Mandueño, A., Marti-Argandoña, M., & Miquel-Gómez, A. (2017). Desarrollo y evolución de un cuadro de mando integral en atención primaria: lecciones aprendidas. *Revista de Calidad Asistencial*, 32(1), 40-49.

- Berry, T. (1996). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total* (Vol. IV Volúmen). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Bravo, E. (12 de septiembre de 2010). *La industria de alimentos en el Ecuador*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de es.scribd.com: <http://es.scribd.com/doc/12870158/La-Industria-de-alimentos-en-El-Ecuador>
- Cámara de la Industria. (12 de Diciembre de 2014). *Industria Plástica*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de Cobertura de la Industria del Plástico: <http://www.camicon.ec/>
- Cantú, D. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (IV Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Casanova, F. (2008). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Caracas: Mc Graw Hill.
- CATEDU, D. E.-D. (2015). *El proceso productivo y sus elementos*. Obtenido de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1036/html/1_el_proceso_productivo_y_sus_elementos.html
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* (1994ISBN 9701003195, 9789701003190 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.
- Constitucion de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cordero, J. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad Y Desarrollo*. San José de Costa Rica: Editoril Imusa.
- Crece Negocios. (13 de Mayo de 2015). *El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de www.crecenegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Di Stefano, V. (2004). *La gestión a partir de la productividad*. Buenos Aires: Tandil.

- DirectorTIC. (31 de Agosto de 2015). <https://directortic.es/opinion/las-tecnologias-de-datos-que-no-cambiaran-durante-el-2015-2015083113958.htm>. Obtenido de <https://directortic.es/opinion/las-tecnologias-de-datos-que-no-cambiaran-durante-el-2015-2015083113958.htm>
- Ecured. (13 de 03 de 2015). *Industria alimentaria*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de www.ecured.cu: http://www.ecured.cu/index.php/Industria_Alimentaria
- EKOS. (15 de 08 de 2014). *Perspectivas económicas del Ecuador*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de www.ekosnegocios.com: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/863.pdf>
- Ekos Negocios. (17 de Marzo de 2013). *PYMES contribución clave de la economía*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de www.ekosnegocios.com: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf>
- Feigenbaum, A. (1994). *Control Total de la Calidad* (Tercera Edición Revisada ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A CECSA.
- Ferraz, J. (2004). Competitividad industrial. *CEPAL, publicaciones periódicas*, 91-120.
- Fleites, A., & Barbosa, G. (2013). *Procedimiento para la estructuración de indicadores de efectividad*. La Habana.
- Fontas, C. (2008). *La técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio - cualitativa*. Montevideo: Estimation.
- García, E. (2001). *La calidad del servicio*. Madrid: Síntesis.
- García, J., & Casanueva, C. (2006). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- González, F. (2015). Fuentes de información. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Grupo Parlamentario Popular. (2000). *Proyecto de estatuto jurídico de la empresa familiar* (Tercera Edición ed.). Barcelona: GPP.
- Hammer, M., & James, C. (2006). *Reengineering the Corporation, Traducción Español* (IV Edición, Revisada en Español ed.). Boston: Harperbusiness; Edición: Rev Up.
- Harrington, J. (2012). *Mejoramiento de Procesos*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Jhonson, & Scholes. (1997). *Dirección Estratégica*. México: Prentice May Hispanoamericana SA.
- Kaplan, Norton. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. Santiago de Chile: Editorial Paidós SAICF.
- Labrador, H. (2006). *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Buenos Aires: Universidad ICESI.
- Ley Orgánica de Salud. (22 de Diciembre de 2006). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Lipe, S. (2000). *The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures*. Florida.
- Mali, P. (1978). *Improving Total Productivity, MBO Strategies for Business, Government, and Not-for-Profit Organizations*. New York: Wiley.
- Martínez, M. (2007). *El concepto de productividad en el análisis Económico*. México: Red de Estudios de la Economía Mundial.

- Medina, R. (2011). *Alianzas para la nueva economía*. Obtenido de www.info.com:
<http://www.info.com/pymes/pymes.shtml>
- Meigs, L. (1994). *Principios de Auditoría*. México: Editorial Diana.
- Mendoza, S., & Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (08 de Agosto de 2013). *Indicadores de reducción de pobreza*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de www.andes.info.ec:
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/inversion-social-seguira-siendo-prioridad-gobierno-ecuador-2014.html>
- Mora, O., Melida, S., Freire, S., Javier, E., Miller, L., & Esperanza, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopeña Oscus-Ecuador. *Herramienta*, 41(15).
- Morris, D. (1994). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Muro, P. (16 de septiembre de 2010). *Definición de proceso*. Recuperado el 17 de junio de 2015, de www.arpcalidad.com: <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el control de gestión*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2004). *Fundamentos para el control de gestión*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2008). *Requisitos de las Normas de Gestión de Calidad ISO-9001:2008*. México: ISO.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2019). Obtenido de Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (s.f.). *Climasig*. Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de [Climasig](http://www.climasig.es/metod1.html): <http://www.climasig.es/metod1.html>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
- Pallares, Z. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto* (Segunda Edición ed.). México: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pallares, Z. (2005). *Hacer una empresa: Un reto*. México: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Perdomo, M. (2006). *Técnicas y Procedimientos de Auditoría I*. Tegucigalpa: Ediciones Contables.
- Pérez, A. (2014). *Importancia de la definición de indicadores de gestión*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>
- Poderes Inteligencia Política. (13 de Septiembre de 2014). *Poderes Inteligencia Política*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de poderes.com.ec: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador/>
- Ponce, A. (1988). *Administración de las empresas*. México: McGraw Hill.
- PROECUADOR. (16 de Septiembre de 2014). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/plasticos/>
- Reyes Ponce, A. (1997). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México: Editorial Limusa.
- Rivera, J. (22 de marzo de 2016). Proyecto de Investigación. *Elaboración de un Código de Convivencia y su aplicación en la resolución de Conflictos dentro de la empresa Equitransa S.A. en el período 2015 – 2016*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Roca, J. (2005). *La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario* (Primera Edición ed.). Barcelona: Consejo General del Notariado - Bosch.
- Roca, J. (2011). *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos* (Primera Edición ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

- Rodríguez, J. (2012). *La eficiencia, La eficacia, la efectividad*. Santa Cruz de la Sierra.
- Romero, R. (2006). *Marketing*. México: Editora Palmir E.I.R.L.
- Romo, D. (2002). Sobre el concepto de competitividad. *Estudios de Competitividad ITM*, 2001.
- Rowe, J. (2018). *Mejores prácticas de NPS: ¿Qué es Net Promoter ScoreSM y cómo me puede ayudar?* Zendesk.
- Sáez, F. (16 de febrero de 2007). *Reingeniería de procesos: características, principios y herramientas de aplicación*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de [www.gsi.dit.upm.es: http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf)
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Buenos Aires: Compañía Editorial Continental.
- Santitevan, N., Loor, H., & Cano, E. (2020). Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(5), 179-191.
- Secretaría Nacional de Planificación. (06 de Noviembre de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de [www.forosecuador.ec: http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017](http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017)
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value. *Lee Kong Chian School of Business*, 176.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
- Torres, Z. (1997). *La productividad en la industria*. México: McGraw Hill.
- Toso, K. (2004). *Planeamiento Estratégico*. Lima: Editora Bussines EIRL.
- Tracy, & Wiersema. (28 de julio de 2004). *La disciplina de los líderes del mercado*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de [www.12manage.com: http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html](http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html)

Zarategui, J. (16 de septiembre de 1999). *Economía Industrial*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de La gestión por procesos su papel e importancia:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Ficha de validación del cuestionario diseñado

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Afectación de la deficiencia en el control a nivel de la productividad de las áreas de servicio. Diseño de un tablero de control de mando para un instituto integral para la salud visual

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Recolectar información clave para determinar nivel de productividad de las áreas de servicio instituto caso de estudio describiendo las principales causas que generan deficiencias en el control, lo cual permita la construcción de una Tablero de Control de Mando.

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR PARTE DE LOS EXPERTOS

Criterio	Excelente (5 Ptos.)	Muy Bueno (4 Ptos.)	Bueno (3 Ptos.)	Regular (2 Ptos.)	Deficiente (1 Ptos.)
Presentación del instrumento					
Claridad en la redacción de las preguntas					
Pertinencia de las variables con los indicadores					
Relevancia de las preguntas					
Factibilidad de la aplicación					

OBSERVACIONES:

Validado por:
Profesión:
Lugar de trabajo:
Cargo que desempeña:
Lugar y fecha de validación:



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Domínguez Jacome Diego Fernando, con C.C. # 0914748074 autor del trabajo de titulación: "Afectación de la deficiencia en el control al nivel de la productividad de las áreas de servicio. Diseño de un tablero de control de mando para un instituto integral para la salud visual", previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de junio de 2022

f.

Ing. Diego Fernando Domínguez Jacome
C.C. 0914748074



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Afectación de la deficiencia en el control al nivel de la productividad de las áreas de servicio. Diseño de un tablero de control de mando para un instituto integral para la salud visual.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Domínguez Jacome, Diego Fernando		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie / Mendoza Villavicencio, Christian / Velez Barros, Cecilia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de junio de 2022	No. DE PÁGINAS:	106
ÁREAS TEMÁTICAS:	Salud, calidad y atención al cliente.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Efectividad, eficiencia, productividad, cuadro de mando integral, control, evaluación.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El Instituto Integral para la Salud Visual (OPTIVISION), se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. La empresa se encarga de proveer todo tipo de servicios de prevención y solución de problemas oftalmológicos, cuenta con tecnología de punta y un equipo de especialistas calificados. Como cualquier organización, tiene un conjunto de problemas a resolver, como es la deficiencia en el control de las áreas de servicio, lo que puede repercutir en la rentabilidad y competitividad de la empresa. En la investigación se analizaron los procesos de los subsistemas productivos, basado en la descripción de las perspectivas necesarias para la elaboración del Cuadro de Mando y Control. La encuesta fue aplicada a 77 empleados de la institución y 148 clientes. Así mismo se aplicó el método Focus Group con el fin de conocer la deficiencia en el control al nivel de productividad de las áreas de servicio y determinar cuáles son las alternativas de solución. En el análisis interno de la empresa, se realizó la evaluación de las capacidades administrativas y operativas mediante el cuestionario de control interno. Los resultados determinaron que el riesgo de control es del 53.12%, lo cual representa un riesgo mediano. Se desarrolló una propuesta de indicadores de gestión para medir los factores de productividad, así como un Cuadro de Mando y Control para la medición de las actividades que permita detectar los niveles de productividad de la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2270019 / 0996600927	E-mail: diegodominguezj@hotmail.com / diedomingu@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



**Presidencia
de la República
del Ecuador**

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	