



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN CLÍNICA DE REHABILITACIÓN FÍSICA DEL MEDIO

Autor: Suárez, Marcelo Adrián

Director: Medina, Mirta Inés

2017

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

PROLOGO

El presente trabajo fue realizado como trabajo final de la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Se plantean los lineamientos que se deben seguir para implementar adecuadamente un Cuadro de Mando Integral (CMI). Se pretende que el lector se interiorice en la temática, para que luego comprenda su importancia estratégica y táctica a través del desarrollo de un caso práctico. Se eligió implementar dicha herramienta en una empresa privada prestadora de servicios de rehabilitación física de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Agradezco la generosa y valiosa colaboración de la C.P.N Mirta Inés Medina, quien fue la directora del presente trabajo.

CAPÍTULO I

¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?

Sumario: 1.- Definición de Cuadro de Mando Integral. 2.- Objetivos. 3.- El CMI como sistema de gestión. 4.- Vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia. 5.- Las cuatro perspectivas. 6.- Vinculación de las cuatro perspectivas: el mapa estratégico.-

1.- Definición de Cuadro de Mando Integral:

“El CMI es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita,

compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.”⁽¹⁾

“La Norma española UNE 66174 nos proporciona la siguiente definición: El CMI es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información que aporta permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.”⁽²⁾

“El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de desempeño que proporcionan el marco de referencia propicio para la implementación de su estrategia.”⁽³⁾

“El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.”⁽⁴⁾

2.- Objetivos:

1. “Clarificar y actualizar la estrategia.
2. Comunicar la estrategia a toda la organización.
3. Alinear los objetivos de cada una de los sectores a la estrategia de la organización.
4. Ligar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y con los presupuestos anuales.
5. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

⁽¹⁾ Consultas en Internet: www.ceeicr.es (10/03/2013)

⁽²⁾ Apartado 3.8, Norma UNE 66174, AEC, (Madrid, 2003)

⁽³⁾ HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M., FOSTER, George, Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial, 12ª Edición, (México, 2007), Pág. 457.

⁽⁴⁾ Consultas en Internet: www.webandmacros.com (04/05/2013)

6. Controlar periódicamente los resultados para aprender e ir mejorando la estrategia.”⁽⁵⁾

3.- El CMI como sistema de gestión:

Los indicadores que componen el CMI derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de la compañía en indicadores tangibles. Estos indicadores representan un equilibrio entre los que son “externos” para accionistas y clientes y los “internos” de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión ya que éstos son poderosas herramientas de motivación y evaluación.

El sistema de indicadores debería ser sólo un medio para conseguir un objetivo más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feed-back sobre su estrategia.

4.- Vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia:

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutarla porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

⁽⁵⁾ DI STEFANO, Victorio, Tablero de Comando, Desde la “Administración en una Página” hasta el “Cuadro de Mando Integral”, en “Costos y Gestión”, N° 52 Año 2004 Pág. 338.

5.- Las cuatro perspectivas:

“El cuadro de mando integral analiza la organización desde cuatro perspectivas y cada una de ellas responde a una determinada pregunta:

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? Consiste en que los accionistas estén satisfechos.
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes? Consiste en contar con clientes satisfechos.
- Procesos internos: ¿En qué debemos sobresalir? Consiste en optimizar los procesos productivos que permitan cumplir los objetivos financieros y atender las necesidades de los clientes.
- Aprendizaje y crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Hay que tener en cuenta que para sobrevivir en el futuro es necesario contar con personal competente y llevar a cabo las innovaciones necesarias.”⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ DI STEFANO, Victorio, loc. cit., Pág. 338.

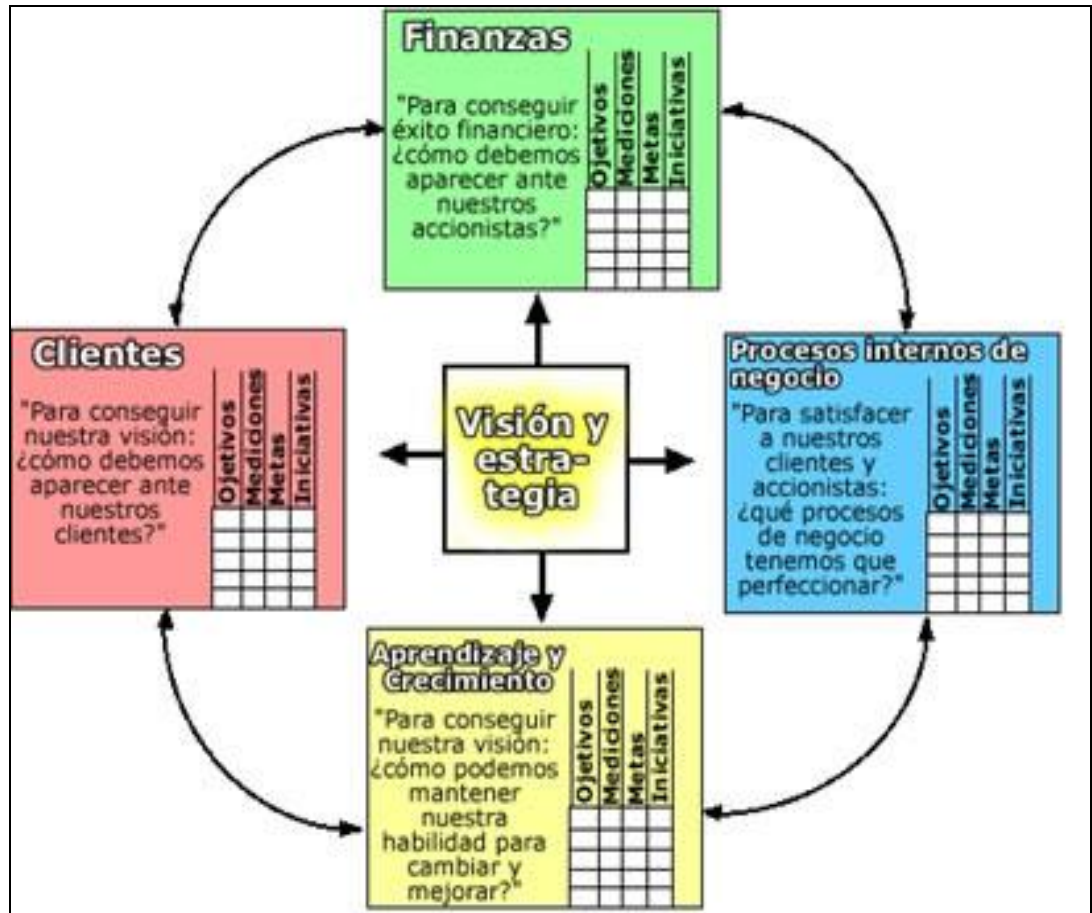


Figura 1. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

“Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y entre las más suaves y subjetivas.”⁽⁷⁾

La estrategia de una compañía influye en las medidas que esta usa para dar seguimiento a cada una de estas perspectivas.

Considerando que cada una de las perspectivas del CMI puede exigir entre 4 y 7 indicadores separados, es frecuente que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores. El CMI debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia.

⁽⁷⁾ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., op. cit., Pág. 39.

Cuando se lo considera como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los mismos están vinculados mediante una red de causa y efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio.

6.- Vinculación de las cuatro perspectivas: el mapa estratégico:

“Las cuatro perspectivas se vinculan y son interdependientes cada una con las restantes. El mapa estratégico no es más que la vinculación e interrelación de los distintos factores de impulso en cada una de las cuatro perspectivas. El mapa estratégico no es más que una arquitectura lógica que define una determinada estrategia, y especifica las relaciones entre las perspectivas.”⁽⁸⁾

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización. Consisten en una arquitectura lógica que define una determinada estrategia, y especifica las relaciones entre las perspectivas.

⁽⁸⁾ Ibidem.

CAPITULO II

CENKIFYR S.R.L

Sumario: 1.- La rehabilitación física. 2.- La empresa. 3.- Historia de la empresa. 4.- Análisis FODA. 5.- Misión y Visión de la empresa.-

1.- La rehabilitación física:

Rehabilitación es el proceso y el resultado de rehabilitar. Este verbo se refiere a volver a habilitar, restablecer o recuperar algo. Lo físico, por su parte, se asocia a lo corporal o lo material.

La idea de rehabilitación física está vinculada al tratamiento que desarrolla una persona para recobrar la condición o el estado que perdió a causa de una enfermedad u otro tipo de trastorno de salud.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la rehabilitación busca la restitución de las capacidades de un paciente minusválido. La finalidad es que la persona tenga una vida independiente y autónoma, dependiendo lo menos posible de los demás.

La rehabilitación física, en concreto, apunta a la funcionalidad corporal. Las tareas de rehabilitación pretenden que el individuo mejore su movilidad y sus habilidades físicas a partir de ejercicios, masajes y otras técnicas.

Las lesiones que afectan a los músculos, los ligamentos, los tendones, las articulaciones y los huesos suelen requerir de una rehabilitación física que permita recuperar la fortaleza de los componentes y el equilibrio en la relación entre los mismos. Una enfermedad degenerativa o un evento traumático pueden provocar este tipo de lesiones y demandar rehabilitación.

2.- La empresa:

CENKIFYR S.R.L, Centro de Kinesiología, Fisioterapia y Rehabilitación, es una empresa privada cuyo tipo societario es el de sociedad de responsabilidad limitada. Inicio sus actividades el día 10 de Diciembre del año 2012.

3.- Historia de la empresa:

En Junio de 2011 nace la idea de instalar un Centro de Kinesiología, Fisioterapia y Rehabilitación junto con el Sr José Romano Nanni con el propósito de brindar servicios destinados a la salud a la comunidad.

En ese mismo mes comienza la compra del equipamiento necesario, adquiriéndose tres lámparas infrarrojas y dos tens (electro analgesia) y un equipo de ultrasonido (reparación del tejido celular).

En el mes de Noviembre de 2011 elegimos el nombre del emprendimiento el que se llamara CENKIFYR S.R.L (Centro de Kinesiología, Fisioterapia y Rehabilitación S.R.L) y se proyecta que la apertura del mismo sería en el mes de Junio de 2012.

Al año siguiente en el mes de Enero de 2012 el inicio del proyecto estaba en dudas de continuar por problemas económicos. Gracias al apoyo familiar se pudo seguir adelante y en el mes de febrero se adquiere todo el mobiliario de oficina junto con más equipos, entre ellos un magneto con sus bobinas envolventes y un segundo equipo de ultrasonido.

También se comienza la construcción de las seis camillas de una plaza y otra de dos plazas para la atención de pacientes Obesos, y de cinco mesas para los equipos y seis escaleras para que los pacientes puedan ascender y descender de las camillas.

En Abril se inicia la inscripción de la Sociedad en el Registro Público de Comercio y decidimos con el Sr José Romano Nanni postergar la apertura para fines de 2012 porque había una serie de inconvenientes que resolver.

En Julio el Registro Público de Comercio aprueba el nombre de CENKIFYR S.R.L por que el trámite sigue su curso adquiriéndose dos nuevos magnetos con sus bobinas envolventes.

En el mes de octubre se adquiere el equipamiento para el gimnasio del establecimiento destinado a Rehabilitación.

En Noviembre de 2012 se alquila una casa en calle Alberdi 885 destinada a la instalación del centro de kinesiología. Sin embargo, como el Registro Público de Comercio todavía no se había llevado a cabo la protocolización de la inscripción decidimos abrir el centro de kinesiología bajo el nombre de CENKIFYR de Marcelo Adrian Suárez provisoriamente hasta que dicho Registro se expida al respecto, por lo que el 10 de Diciembre de 2012 comienza la atención al público.

El año 2013 fue bastante complicado debido a que el establecimiento no generaba los ingresos suficientes para cubrir la totalidad de los gastos. La cantidad de pacientes que atendía el establecimiento era de aproximadamente 4 pacientes por día. Era necesario que el centro de kinesiología sea más conocido para poder tener más pacientes. Para lograr esto se comenzaron a visitar a diferentes obras sociales, empresas de medicina prepaga y aseguradoras de riesgo de trabajo (ART).

En el mes de julio de ese año el Registro Público de Comercio protocoliza el contrato social de CENKIFYR S.R.L y se realiza el cambio de razón social.

En Diciembre de 2013 se firman convenios con distintas obras sociales y empresas de medicina prepaga, al mismo tiempo que el número de pacientes iba en aumento.

Durante el año 2014 la situación de CENKIFYR S.R.L fue mejorando ya que alcanzaba a cubrir el 80 % de los gastos y el número de pacientes nuevos fue en aumento como resultado de la excelencia profesional en los servicios brindados y que generaba la recomendación de otros pacientes.

En el mes de diciembre se llevo a cabo la firma de un convenio con el Sanatorio 9 de Julio S.A. En dicho convenio se estipula que el sanatorio deriva al centro de kinesiología a aquellos pacientes que son atendidos en su sector de traumatología. También se comienza con el servicio de kinesiología a domicilio.

Desde el inicio del año 2015 y hasta la fecha el funcionamiento del centro de kinesiología fue excelente debido a que se llevo a posicionar en el mercado como una empresa que presta un servicio de calidad. En este período el número de atención de pacientes por día alcanzó aproximadamente los 32 pacientes. Con este nivel de actividad CENKIFYR S.R.L alcanza a cubrir el 100% de sus gastos, pudiendo empezar a distribuir ganancias. Como consecuencia de este aumento en la demanda se tuvo que invertir en la compra de nuevos equipamientos.

4.- Análisis FODA:

El diagnóstico inicial para determinar la situación de la empresa se realizó a través de un análisis FODA, identificándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas

- Sólida gestión administrativa.
- Calidad en la atención de pacientes.
- Prestador de servicio a gran cantidad de obras sociales.
- Adecuada ubicación dentro de San Miguel de Tucumán.

Oportunidades

- Aumento en las afecciones físicas en la población en general como consecuencia del stress y hábitos sedentarios de vida.

Debilidades

- Pocos profesionales para prestar servicio.
- No cuenta con un establecimiento propio, alquila actualmente.
- No posee vehículo propio para trasladar a los pacientes.

Amenazas

- Ocasional falta de pago de obras sociales.

5.- Misión y Visión de la empresa:

Antes de pasar al siguiente capítulo en donde se desarrollarán los indicadores para las cuatro perspectivas de un cuadro de mando, vamos a definir la misión y visión de la empresa.

MISIÓN: Crecer gradualmente brindando una excelente atención a pacientes a través de profesionales de calidad y con una correcta gestión administrativa de la organización.

VISIÓN: ser una empresa de servicios que se constituya en la ciudad de Tucumán como una excelente alternativa para rehabilitación física y kinesiología.

CAPITULO III

TRABAJO DE CAMPO

Sumario: 1.- Objetivo del trabajo de campo. 2.- Definición de indicadores. 3.- Indicadores de la perspectiva financiera. 4.- Definición de objetivos de la perspectiva financiera. 5.- Indicadores de perspectiva de clientes. 6.- Definición de objetivos de la perspectiva de clientes. 7.- Indicadores de la perspectiva de procesos internos. 8.- Definición de objetivos de la perspectiva de procesos internos. 9.- Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. 10.- Definición de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. 11.- Cuadro de mando integral. 12.- Mapa estratégico.-

1.- Objetivo del trabajo de campo:

El trabajo de campo realizado consiste en definir indicadores para cada una de las cuatro perspectivas.

Luego, el cálculo de cada indicador se realiza tomando la información contenida en los estados contables de la empresa que corresponden a los períodos 2013, 2014 y 2015.

De la comparación de los valores de cada indicador con los parámetros de referencia se determina si el indicador cumple con los objetivos de la estrategia de la empresa o si deben ser modificados, y en qué grado, para alcanzar dichos objetivos.

2.- Definición de indicadores:

Se definirán primeramente una serie de indicadores en cada perspectiva propuesta por el tablero de comando, los cuales se conectan y relacionan de manera tal que la ejecución de tareas y mediciones de cada uno de ellos contribuya a la obtención del fin estratégico propuesto.

Para desarrollar estos indicadores primero vamos a establecer un lenguaje de tipo gráfico para identificar visualmente y de manera muy sencilla la ubicación y valoración de cada indicador de acuerdo con los valores que toman cada uno de ellos y los parámetros de referencia definidos.

Lenguaje gráfico

A partir de un objetivo definido para cada indicador vamos a establecer tres parámetros, de modo tal que cuando el indicador calculado indique que la empresa ha alcanzado el objetivo o se encuentra en una situación más favorable con respecto a él, éste será de color verde, sinónimo de “avance” o “adelante”; cuando la empresa se encuentre en una situación intermedia, el indicador será amarillo, significa “precaución” y cuando se halle en una pésima situación, éste será rojo, es una señal de alarma, significa “peligro”.

Indicadores	Avance	Precaución	Peligro
--------------------	---------------	-------------------	----------------

El objetivo de usar estos códigos de colores, similar a la de los semáforos, es llamar la atención de los usuarios del cuadro de mando de modo tal que se puedan iniciar acciones tendientes a la mejora de los indicadores.

3.- Indicadores de la perspectiva financiera:

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar la perspectiva financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparaciones entre los diferentes períodos contables o económicos para conocer cuál ha sido el comportamiento de ésta durante y así poder hacer, por ejemplo, proyecciones a corto, mediano y largo plazo y evaluaciones sobre resultados pasados para implementar acciones correctivas.

Para el desarrollo de esta perspectiva vamos a utilizar parte de la información que contienen los estados contables.

A continuación, describimos cada uno de los indicadores que componen esta perspectiva y realizamos su cálculo en los diferentes períodos:

1. Rentabilidad Bruta

Indica la proporción de la venta que queda disponible para absorber gastos y generar utilidades para los propietarios.

En el numerador se coloca la ganancia bruta, es decir, la diferencia entre las ventas y los costos directos o lo que habitualmente en el estado de resultados se expone como gastos operativos. En el denominador se indican las ventas. El cociente es la proporción de las ventas disponibles para hacer frente a los gastos administrativos, de comercialización y financieros.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Ganancia Bruta}}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

La rentabilidad bruta para cada uno de los períodos es la siguiente:

Período	Ganancia Bruta	Ventas	Rentabilidad Bruta
2013	-1482,35	0,00	0,00
2014	7565,32	23992,15	0,32
2015	20141,00	101010,38	0,20

2. Rentabilidad Neta

Representa la proporción de las ventas que quedan disponibles para afrontar impuestos y distribuir utilidades.

En el numerador se coloca el resultado del período neto de impuestos y en el denominador se indican las ventas totales. El cociente es la proporción de las ventas que son utilidades para los propietarios. Se multiplica por cien para que el indicador se exprese en porcentaje.

Por supuesto que el resultado neto puede ser negativo; en esos casos el análisis debe realizarse de la misma manera a fin de focalizar la corrección de sus causas, ya que no es una situación sustentable en el tiempo.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

Período	Resultado	Ventas	Rentabilidad Neta
2013	-1482,35	0,00	0,00
2014	4917,46	23992,15	0,20
2015	13091,65	101010,38	0,13

3. Plazo promedio de cobranzas

El plazo promedio de cobranzas mide la cantidad de días, en promedio, que la empresa tarda en cobrar a sus clientes.

Se calcula tomando el saldo de la cuenta clientes por ventas, o créditos por ventas, y dividiéndolo por el total de las ventas del período.

$$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ingresos por Ventas}} \times 365 \text{ días}$$

Período	Clientes	Ventas	P.Pr.Cob.
2013	0	0,00	0
2014	1650	23992,15	25
2015	13570,40	101010,38	49

4. Plazo promedio de pagos

El plazo promedio de pagos mide la cantidad de días, en promedio, que la empresa tarda en pagar las compras a crédito realizadas a sus proveedores.

Se calcula tomando el saldo de cuentas por pagar y dividiéndolo en el saldo de la cuenta compras a crédito.

$$\text{Plazo promedio de pagos} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras a crédito}} \times 365 \text{ días}$$

Período	Cuentas a pagar	Compras	P.Pr.Pag.
2014	0	0	0
2015	0	0	0

2016	0	0	0
------	---	---	---

5. Índice de Endeudamiento

Esta razón es conocida también como apalancamiento y es un elemento importante para evaluar la solidez de la empresa. Mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo.

En el numerador se coloca el pasivo total, es decir, la porción del activo que está financiada por terceros (financiación externa o ajena); y en el denominador se indica el patrimonio neto, que es la porción del activo que está financiada con capital propio.

Su cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio Neto Promedio}}$$

Período	Deuda Total	Patrimonio Neto Promedio	Índice Endeudamiento
2013	0	10517,65	0,00
2014	3437,18	15435,11	0,22
2015	7618,21	28526,76	0,27

6. Rentabilidad de la Inversión

Su resultado indica la rentabilidad total obtenida por los propietarios, expresada en porcentaje sobre la inversión realizada. Para que el resultado sea lo más representativo posible, el promedio del patrimonio neto deberá ponderarse en función a las variaciones ocurridas en el ejercicio pero sin tomar en cuenta el resultado del período objeto de análisis.

La rentabilidad de la inversión se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad de la Inversión} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Promedio del Patrimonio Neto}}$$

Período	Resultado	Patrimonio Neto Promedio	Rentabilidad de la inversión
2013	-1482,35	10517,65	-0,14
2014	4917,46	15435,11	0,32
2015	13091,65	28526,76	0,46

4.- Definición de objetivos de la perspectiva financiera:

Indicadores	PARÁMETROS			2013	2014	2015
1. Perspectiva Financiera						
1. Rentabilidad Bruta	>0,25	0,25 a 0,20	<0,20	0,00	0,32	0,20
2. Rentabilidad Neta	>0,15	0,15 a 0,08	<0,08	0,00	0,20	0,13
3. Plazo promedio de cobranzas	<30	30 a 60	>60	0,00	25	49
4. Plazo promedio de pagos	>60	60 a 30	<30	0,00	0,00	0,00
5. Índice de endeudamiento	<0,20	0,20 a 0,40	>0,40	0,00	0,22	0,27
6. Rentabilidad de la inversión	>0,25	0,25 a 0,20	<0,20	-0,14	0,32	0,46

El índice de rentabilidad bruta, de acuerdo a los parámetros definidos para su medición, inicia en cero debido a que no se registran ventas para ese período. Luego mejora notablemente para finalmente mermar su desempeño a un nivel

intermedio en el tercer año. Por lo tanto deben implementarse modificaciones para mejorar su actuación para el siguiente período.

Similar comportamiento presenta el índice de rentabilidad neta.

Los plazos de cobranzas se fueron incrementando de un período a otro, será necesario reducirlo a niveles óptimos. Este indicador está relacionado con los créditos que se generan con las obras sociales. Los plazos a pagar no tienen ninguna incidencia ya que no se realizan compras a proveedores.

El índice de endeudamiento muestra un desempeño que todavía debe mejorarse para lograr un nivel óptimo de endeudamiento que permita maximizar la rentabilidad.

La rentabilidad de la inversión, cumple con los niveles óptimos en cuanto al resultado con respecto al stock de patrimonio neto.

5.- Indicadores de la perspectiva de clientes:

1. Incremento de clientes

El incremento de clientes mide la cantidad en que aumento el número de clientes al final del período en relación al número de clientes con los que contaba la empresa al inicio del mismo período.

$$\text{Incremento de clientes} = (\text{N}^\circ \text{ clientes 1} / \text{N}^\circ \text{ clientes 0}) - 1$$

Período	Nº clientes 1	Nº clientes 0	Incremento
2013	199	0	0,00
2014	263	199	0,32
2015	466	263	0,77

2. Recomendaciones

Es el porcentaje de clientes que asisten a la clínica por recomendación de otra persona con respecto al total de pacientes que se atendieron en el período.

$$\text{Recomendaciones} = \frac{\text{Atención por recomendación}}{\text{Total de pacientes atendidos}}$$

Período	Recomendados	Pacientes Atendidos	Índice Recomendaciones
2013	62	199	0,312
2014	106	263	0,403
2015	278	466	0,597

6.- Definición de objetivos de la perspectiva de clientes:

Indicadores	PARÁMETROS			2013	2014	2015
2. Perspectiva del Cliente						
1. Incremento de clientes	>0,50	0,50 a 0,00	<0,00	0,00	0,32	0,77
2. Recomendaciones	>0,02	0,02 a 0,01	<0,01	0,312	0,403	0,597

La perspectiva de clientes define dos indicadores: *incremento en la cantidad de clientes*, y *pacientes que recibieron recomendación de otros pacientes de la clínica*.

El aumento de número de clientes se produce rápidamente de un año a otro alcanzando los niveles óptimos definidos por la empresa.

Los pacientes que llegan a la clínica porque fueron recomendados por otros pacientes son muchos y alcanzan los objetivos más altos definidos.

En general, la perspectiva de clientes logra los mejores niveles de desempeño, lo que generará un mayor nivel de facturación.

7.- Perspectiva de procesos internos:

1. Índice de calidad de atención a pacientes

El índice de calidad de atención al cliente mide el porcentaje de interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones. Con este índice se medirá la cantidad de interacciones cerradas satisfactoriamente por parte de los profesionales de la clínica, como así también determinar el cumplimiento de expectativas de clientes y procesos internos.

$$\text{I. Calidad de Atención} = \text{N}^\circ \text{ soluciones} / \text{N}^\circ \text{ total de interacciones}$$

Período	Nº Soluciones	Nº Interacciones	Índice Calidad de Atención a Pacientes
2013	184	199	0,92
2014	253	263	0,96
2015	452	466	0,97

2. Índice de errores en facturación

Se mide la cantidad de facturas que contienen errores con respecto al total de facturas emitidas en el período.

$$\text{Errores en facturación} = \text{N}^\circ \text{ Facturas con errores} / \text{Total Facturas}$$

Período	Facturas c/errores	Facturas	Errores en Facturación
2013	0	199	0,0000
2014	3	263	0,0114
2015	6	466	0,0129

8.- Definición de objetivos de la perspectiva de los procesos internos:

Indicadores	PARÁMETROS			2013	2014	2015
3. Perspectiva de los Procesos Internos						
1. Índice de calidad de atención a pacientes	>0,95	0,95 a 0,90	<0,90	0,92	0,96	0,97
2. Nº de errores de facturación	<0,02	0,02 a 0,03	>0,03	0,0000	0,0114	0,0129

En la perspectiva de procesos internos encontramos que el índice de calidad de atención a pacientes es realmente muy bueno alcanzando un rendimiento óptimo.

De la misma manera, el proceso de facturación es realizado de manera muy correcta, lo que evidencia la excelencia lograda en los procesos internos permitiendo brindar un servicio de calidad.

9.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

En esta perspectiva desarrollamos dos indicadores relacionados con el personal de la empresa.

1. Índice de capacitación

Este índice mide el porcentaje que representan los costos totales de capacitación con respecto al total de ventas facturado en el período.

$$\text{Índice de Capacitación} = \frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Total facturado en el período}}$$

Período	Costo Capacitación	Facturación del período	Índice Capacitación
2013	0,00	0,00	0,00
2014	1700,00	23992,15	0,071
2015	6000,00	101010,38	0,059

2. Índice de ausentismo

El ausentismo laboral hace referencia a las faltas de los trabajadores de su puesto de trabajo en una empresa.

El cálculo del índice de ausentismo laboral nos reflejará, de una manera porcentual, cual ha sido el tiempo que los trabajadores se han ausentado de su puesto de trabajo en relación al total de horas normales de trabajo en el mes.

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Total de horas normales de trabajo}}$$

Período	Horas Ausencia	Total Horas Normales	Índice Ausentismo
2013	208	6336	0,033
2014	136	6336	0,021
2015	168	6336	0,027

10.- Definición de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Indicadores	PARÁMETROS			2013	2014	2015
4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento						
1. Índice de capacitación	>0,05	0,05 a 0,03	<0,03	0,000	0,071	0,059
2. Índice de ausentismo	<0,03	0,03 a 0,04	>0,04	0,033	0,021	0,027

El índice de capacitación muestra que la empresa logra cumplir con sus objetivos de capacitar al personal para conseguir mejores niveles de atención a los clientes.

Mientras que el índice de ausentismo muestra todo el personal de la clínica tiene un muy buen nivel de asistencia. Para calcular el índice de ausentismo se toma en cuenta que la empresa cuenta con un personal de 3 personas, las cuales trabajan de lunes a viernes una jornada de 8 hs y los días sábados media jornada, es decir, 4 hs.

11.- Cuadro de mando integral:

Todos los cálculos realizados para los indicadores de cada una de las cuatro perspectivas se pueden observar de un solo golpe de vista en el cuadro

siguiente, identificando rápidamente para cada período los indicadores que deben ser corregidos en forma urgente, aquellos que no tienen tanta prioridad en su corrección y aquellos que se encuentran dentro de los valores aceptables de desempeño.

Indicadores	PARÁMETROS			2013	2014	2015
1. Perspectiva Financiera						
1. Rentabilidad Bruta	>0,25	0,25 a 0,20	<0,20	0,00	0,32	0,20
2. Rentabilidad Neta	>0,15	0,15 a 0,08	<0,08	0,00	0,20	0,13
3. Plazo promedio de cobranzas	<30	30 a 60	>60	0	25	49
4. Plazo promedio de pagos	>60	60 a 30	<30	0	0	0
5. Índice de endeudamiento	<0,20	0,20 a 0,40	>0,40	0,00	0,22	0,27
6. Rentabilidad de la inversión	>0,25	0,25 a 0,20	<0,20	-0,14	0,32	0,46
2. Perspectiva del Cliente						
1. Incremento de clientes	>0,50	0,50 a 0,00	<0,00	0,00	0,32	0,77
2. Recomendaciones	>0,02	0,02 a 0,01	<0,01	0,312	0,403	0,597
3. Perspectiva de los Procesos Internos						
1. Índice de calidad de atención a pacientes	>0,95	0,95 a 0,90	<0,90	0,92	0,96	0,97
2. Nº de errores de facturación	<0,02	0,02 a 0,03	>0,03	0,0000	0,0114	0,0129
4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento						
1. Índice de capacitación	>0,05	0,05 a 0,03	<0,03	0,000	0,071	0,059
2. Índice de ausentismo	<0,03	0,03 a 0,04	>0,04	0,033	0,021	0,027

12.- Mapa estratégico:

El mapa estratégico vincula los indicadores de una perspectiva con los indicadores de la perspectiva siguiente, mostrando así la conexión entre las distintas acciones y su ordenamiento para alcanzar el objetivo estratégico definido al inicio.

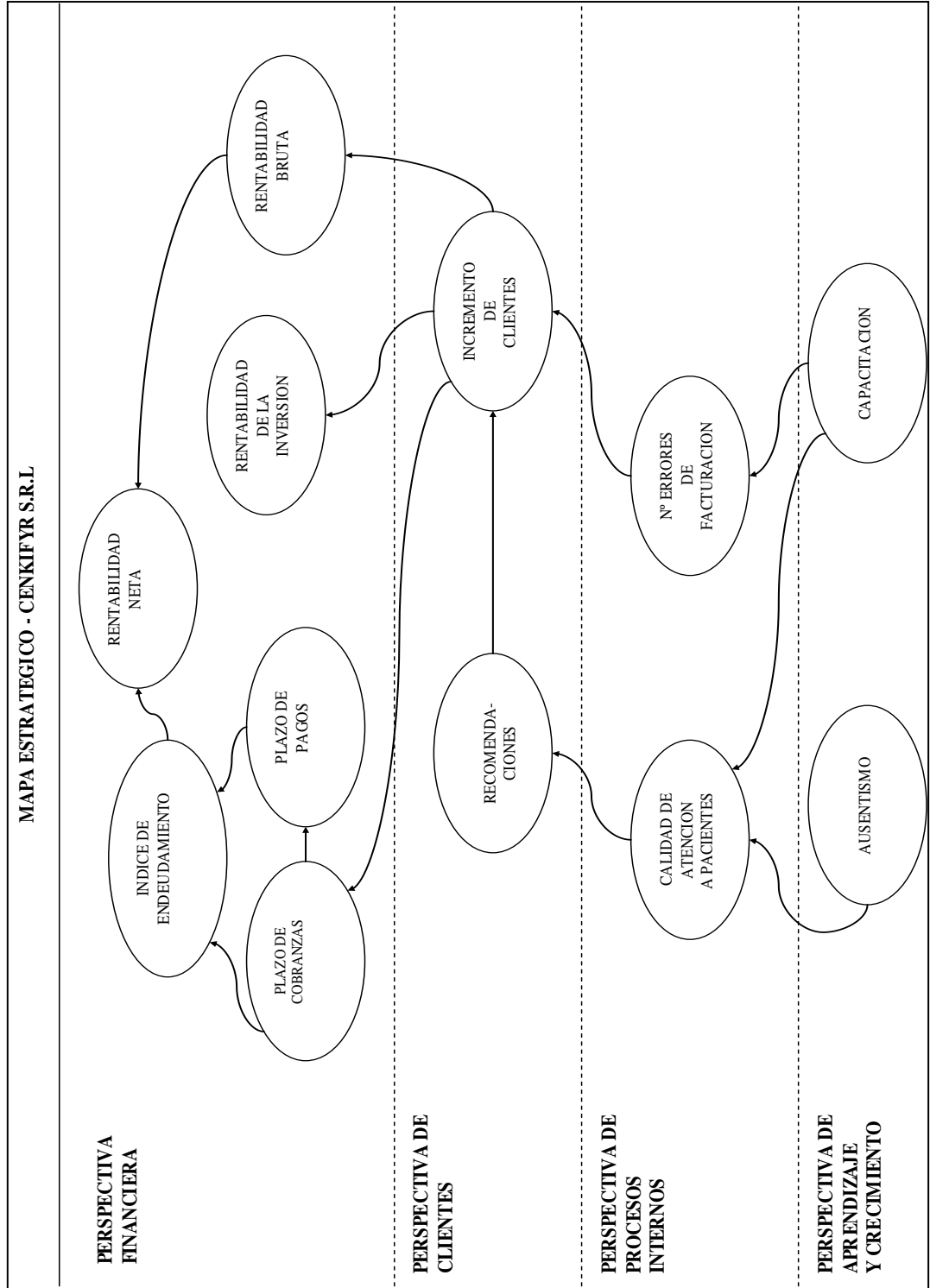
En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se definen dos indicadores: *capacitación* y *ausentismo*. La realización de cursos de capacitación, junto con el altísimo nivel de asistencia laboral permiten un desempeño de calidad por parte de los empleados.

Con respecto a los indicadores de la perspectiva de procesos internos, si se cuenta con personal más capacitado entonces es muy probable que estos desarrollen sus tareas de manera más eficiente, con mejor trato hacia los clientes y en menor tiempo, por lo tanto habrá una mejora de procesos con los que se conseguirán un mejor *índice de calidad de atención al cliente*, que se complementa con un bajísimo índice de *errores en el proceso de facturación*.

En cuanto a la perspectiva de clientes, si se logra una mejora de procesos, entonces se conseguirá mayores *recomendaciones* por parte de los pacientes y un *incremento* constante de los mismos.

Es así como se llega al análisis de la perspectiva financiera, donde el lograr conseguir clientes más satisfechos permite obtener mejores resultados económicos a través de mayores índices de rentabilidad y una mejor gestión de la cartera comercial.

Gráficamente:



CONCLUSION

La aplicación del CMI a la clínica de kinesiología, fisioterapia y rehabilitación, utilizando los datos obtenidos de los estados contables correspondientes a los períodos analizados, brinda una herramienta que permite realizar una mejor gestión empresarial y toma de decisiones, proveniente de un análisis exhaustivo y profundo de la situación actual, de la estrategia determinada y de la visión a futuro.

La información obtenida, tanto cualitativa como cuantitativa, permite al responsable de la organización mejorar los rendimientos desde diferentes perspectivas, logrando así un flujo de trabajo más eficiente, una imagen más reconocida, clientes más satisfechos y servicio de mejor calidad, entre otros beneficios.

Además de lo enunciado, disponer de un CMI base le brinda a la empresa un lineamiento de control que podrá ser mejorado y replicado en periodos siguientes, con el fin de generar un desarrollo constante que permita lograr la prestación de un servicio de excelente calidad.

INDICE BIBLIOGRAFICO

a) General

HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M., FOSTER, George, Contabilidad de costos, Un enfoque gerencial, 12ª Edición, (México, 2007),

b) Especial

KAPLAN, Robert - NORTON, David, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Ediciones Gestión, (Barcelona, 1999).

DI STEFANO, Victorio, Tablero de Comando, Desde la “Administración en una Página” hasta el “Cuadro de Mando Integral”, en “Costos y Gestión”, N° 52 Año 2004.

c) Otras Publicaciones

Apartado 3.8, Norma UNE 66174, AEC, (Madrid, 2003)

Consultas a bases de información, en Internet:

www.ceeicr.es (10/03/2013)

Consultas a bases de información, en Internet:

www.webandmacros.com (04/05/2013)

INDICE

	<u>Pág.</u>
PRÓLOGO	1

CAPÍTULO I

¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?

1.- Definición de Cuadro de Mando Integral.....	2
2.- Objetivos.....	3
3.- El CMI como sistema de gestión.....	4
4.- Vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia.....	5
5.- Las cuatro perspectivas.....	5
6.- Vinculación de las cuatro perspectivas: el mapa estratégico.....	7

CAPÍTULO II

CENKIFYR S.R.L

1.- La rehabilitación física.....	8
2.- La empresa.....	9
3.- Historia de la empresa.....	9
4.- Análisis FODA.....	11
5.- Misión y Visión de la empresa.....	12

CAPÍTULO III

TRABAJO DE CAMPO

1.-	Objetivo del trabajo de campo.....	13
2.-	Definición de indicadores.....	14
3.-	Indicadores de la perspectiva financiera.....	15
4.-	Definición de objetivos de la perspectiva financiera.....	19
5.-	Indicadores de perspectiva de clientes.....	20
6.-	Definición de objetivos de la perspectiva de clientes.....	21
7.-	Indicadores de perspectiva de procesos internos.....	22
8.-	Definición de objetivos de la perspectiva de procesos internos.....	23
9.-	Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	23
10.-	Definición de objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	25
11.-	Cuadro de mando integral.....	25
12.-	Mapa estratégico.....	26
 CONCLUSIÓN.....		 29
 INDICE BIBLIOGRÁFICO.....		 30
 ÍNDICE.....		 31