



Facultad de Derecho

Cuadro de Mandos Integral: Avericum S.L.

Autor: Fco. Javier Artiles Manrique de Lara
Director: Susana Josefa Gago Rodríguez

Madrid | Junio 2022

Resumen.

Este Trabajo de Fin de Grado está preparado para presentar una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) a Avericum, S.L.U, y para ello aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios. El CMI es una herramienta de control de gestión y planificación empresarial, creada por Robert Kaplan y David Norton, conocida por primera vez después de su publicación en la revista Harvard Business Review en 1992.

Sus áreas de aplicación son numerosas y su característica es que puede implementarse de manera flexible en diferentes tipos de organizaciones. Las recomendaciones realizadas se basan en la ampliación de mi conocimiento original a través de muchos estudios publicados sobre el tema, en particular, el trabajo de referencia creado por Kaplan y Norton (1996) y publicaciones interesadas en las relaciones con empresas.

Se ha estudiado su implantación en una empresa del ámbito sanitario. Para esta propuesta se recopiló información a nivel estratégico y operativo de la propia empresa, a través de entrevistas a gerentes y ayudándonos con documentos elaborados por la empresa y consultoras.

Después del análisis, se identificaron algunas deficiencias y puntos clave que se pueden mejorar, y se hicieron recomendaciones para revisar el plan actual. Como mecanismo para facilitar este trabajo se utilizó el CMI, que luego fue reflejado en sus respectivos mapas estratégicos, con el objetivo de promover la comprensión y el éxito de los puntos de la propuesta.

Adicionalmente, y aprovechando el software de gestión y visualización de datos de Microsoft: Power BI, se ha creado un cuadro de mandos interactivo por el cual se muestran los datos referentes a la actividad financiera, el control de *stock*, proveedores, clientes, pacientes y empleados.

De esta manera, la directiva tendrá acceso a un panel de control actualizado día a día en el que verán una imagen fiel de la empresa para así mejorar en la toma de decisiones y solución de problemas.

Abstract.

This Final Degree Project is prepared to present a proposal for a Balanced Scorecard (CMI) to Avericum, S.L.U, and to do so apply the knowledge acquired during university studies. The BSC is a business planning and management control tool, created by Robert Kaplan and David Norton, first known after its publication in the Harvard Business Review in 1992.

Its application areas are numerous and its characteristic is that it can be implemented flexibly in different types of organizations. The recommendations made are based on the expansion of my original knowledge through many published studies on the subject, in particular, the reference work created by Kaplan and Norton (1996) and publications interested in business relations.

Its implementation in a company in the health field has been studied. For this proposal, information was collected at the strategic and operational level of the company itself, through interviews with managers and helping us with documents prepared by the company and consultants.

After the analysis, some deficiencies and key points for improvement were identified, and recommendations were made to revise the current plan. As a mechanism to facilitate this work, the BSC was used, which was later reflected in their respective strategic maps, with the aim of promoting understanding and success of the points of the proposal.

Additionally, and taking advantage of Microsoft's data management and visualization software: Power BI, an interactive dashboard has been created that shows data related to financial activity, stock control, suppliers, customers, patients and employees.

In this way, the directors will have access to a daily updated control panel in which they will see a true image of the company in order to improve decision-making and problem solving.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN.	5
2.	ASPECTOS IMPORTANTES.	6
2.1.	LA EMPRESA.	6
2.2.	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.	9
2.3.	ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERES	12
2.4.	MOTIVOS DE UTILIZAR EL CMI.	16
3.	AVERICUM. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.	17
3.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
3.1.1.	<i>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL</i>	19
3.2.	ANÁLISIS VRIO.	25
3.3.	ANÁLISIS DAFO.	27
3.3.1.	<i>DEBILIDADES.</i>	30
3.3.2.	<i>AMENAZAS.</i>	30
3.3.3.	<i>FORTALEZAS.</i>	31
3.3.4.	<i>OPORTUNIDADES.</i>	31
3.3.5.	<i>CONCLUSIONES DAFO.</i>	32
3.4.	ANÁLISIS CAME.	33
3.4.1.	<i>CORREGIR.</i>	34
3.4.2.	<i>AFRONTAR.</i>	35
3.4.3.	<i>MANTENER.</i>	36
3.4.4.	<i>EXPLOTAR.</i>	37
3.5.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE AVERICUM.	38
4.	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	39
4.1.	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. OBJETIVOS E INDICADORES.	40
4.1.1.	<i>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.</i>	40
4.1.2.	<i>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.</i>	43
4.1.3.	<i>PERSPECTIVA DE CLIENTES.</i>	46
4.1.4.	<i>PERSPECTIVA FINANCIERA.</i>	48
5.	CMI EN POWER BI.	50
6.	CONCLUSIONES.	58
7.	BIBLIOGRAFÍA.	60
8.	ANEXOS.	61

1. INTRODUCCIÓN.

Mientras tanto, las empresas nacionales e internacionales están inmersas en un mundo cada vez más globalizado y en una economía competitiva. Muchos cambios están ocurriendo en tecnología, cultura, economía, leyes, etc. que afectan a las organizaciones en diferentes niveles.

Por estas razones, para tener una posición favorable en el mercado y sobrevivir en un entorno tan competitivo, es importante que la empresa desarrolle un plan integral que les permita alcanzar la visión establecida por los líderes de la industria en la que utilizan a todas las personas. sus habilidades, destrezas y conocimientos y al mismo tiempo les permite hacer frente a las amenazas ambientales.

De poder, esta estrategia llevará a la empresa a obtener más ventaja competitiva que sus competidores.

Este proceso cuenta con un programa y un proceso de negocio que hace posible alcanzar los objetivos esperados al mismo tiempo que promueve la realización de la visión. Se traduce a partir de la planificación de objetivos de los distintos departamentos de la empresa. Para lograr una buena gestión dentro de la empresa, es importante que tanto los objetivos como los planes se sigan explorando ya que al hacerlo se pueden detectar posibles desviaciones, tratando de no perder competencia dentro del mercado del cual se trata.

Teniendo en cuenta la importancia de la planificación y el objetivo, podemos decir que la dirección estratégica de hoy y la dirección estratégica son dos funciones importantes para lograr una buena gestión.

Una herramienta muy útil para administrar los diversos componentes de la organización es el Cuadro de Mando Integral, gracias al cual es posible monitorear, desde cuatro ángulos diferentes, el área de la empresa (servicio posventa) considerada como importante para el crecimiento. y mantenimiento de la organización.

Esta herramienta es una fuente de información importante para la empresa que la implementa, ya que permite cambios del plan actual, o si es necesario, cambios a futuro en el edificio, el proyecto no pierde su posición en su competencia.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de respuesta y viabilidad de esta estrategia, que proporciona no sólo el control total del desempeño de la empresa, sino también la información obtenida gracias a ella útil para predecir comportamientos futuros y apoyar la toma de decisiones.

La estructura de este trabajo es de cinco partes:

- i) La primera parte contiene la introducción del tema seleccionado y el motivo. En otras palabras, explica por qué decidieron trabajar en esta área de negocios. También en este nivel se enuncian los objetivos generales y específicos del proyecto.
- ii) En el segundo nivel se define el proceso utilizado para el desarrollo del proyecto, estableciendo la fuente de la información utilizada, el proceso de recolección de datos y el análisis de la información obtenida.
- iii) En tercer lugar, se proporciona el marco legal de este proyecto, para que el lector pueda aclarar los conceptos más importantes relacionados con el tema del proyecto y su progreso.
- iv) El cuarto paso es realizar una auditoría interna y externa de la empresa para evaluar los cambios más importantes a tener en cuenta al diseñar un logotipo Equilibrado. Una vez realizado el diagnóstico, se realiza como conclusión el análisis FODA, el cual permite diferenciar entre las oportunidades externas y las amenazas que encuentra la empresa para el desarrollo de sus operaciones en el ámbito de la postventa. por otro lado, las fortalezas y debilidades son importantes.
- v) La fase final de este proyecto fue el desarrollo real de un plan de aplicación profesional que consistió en el desarrollo de un CMI y la producción de un mapa de funciones.

2. ASPECTOS IMPORTANTES.

2.1. LA EMPRESA.

Avericum nace en el año 2004, con el objetivo de presentarse a un concurso público de prestación de servicios sanitarios que se convocaba en Gran Canaria, cuyo objetivo era el tratamiento de personas con insuficiencia renal crónica de la zona sur de la mencionada isla.

Desde sus comienzos, y no ha cambiado su objeto social en toda su ya larga vida, se dedica en exclusiva al tratamiento especializada en la terapia renal sustitutiva mediante hemodiálisis a personas con insuficiencia renal crónica.

El referido concurso público para el concierto sanitario fue ganado por Avericum y comenzó su actividad el 16 de junio de 2015, en el que abrió sus puertas y comenzó con el tratamiento de 90 pacientes en el primer centro sanitario en el municipio de Telde.

Su único accionista es un abogado especializado en derecho sanitario.

Desde esos comienzos en el año 2004, la empresa ha continuado creciendo, primero con dos centros de Cádiz y Chiclana de la Frontera, en el que incrementó en más de 200 pacientes su actividad.

Posteriormente, en el 2015, ganó el concurso de la Zona Sanitaria Norte de Las Palmas, comprendiendo tres centros, dos en Gran Canaria y uno en Lanzarote, con un incremento de casi 400 pacientes.

En el 2017 incorporó a su cartera un centro en Castilla León, y por último, en el 2019 ha ganado el concurso de todos los centros adscritos a los distintos hospitales de Castilla La Mancha (8 centros).

Por último, en el 2020, en medio de la pandemia, el socio único de Avericum ha adquirido una empresa con la misma actividad denominada PROYECTOS MÉDICOS SANITARIOS INTEGRALES, S.L.U. (en anagrama ASYTER) integrándola dentro del Grupo Avericum, quedando el grupo con un total de 1.700 pacientes aproximadamente, ubicados en 18 centros hospitalarios, y más de 500 empleados, con una facturación cercana a los treinta millones de euros.

Cuenta en su plantilla con nefrólogos altamente experimentados (más de 30), personal de enfermería y auxiliares, psicólogos, nutricionistas y trabajadores sociales que cuidan del paciente renal. Su objetivo es que este tratamiento tenga una visión, *“ayudándoles a mejorar su calidad de vida desde un punto de vista holístico: en el inicio y en las diferentes fases evolutivas de su enfermedad atendiendo, también, la parte física y emocional durante todo el proceso”*; tal como indica la empresa en su página web ¹

¹ www.avericum.com

Toda la compañía, desde el año 2010, tiene otorgados los certificados de calidad asistencial y calidad medioambiental de las normas UNE EN-ISO 9001 y UNE EN ISO-14001 respectivamente.

De las diversas entrevistas que he mantenido con el personal de la empresa, se refleja que la **formación continuada** y la **investigación científica** es la segunda y complementaria actividad de la empresa. Participan muy activamente en foros y en trabajos científicos; habiendo logrado múltiples publicaciones tanto nacionales como internacionales.

En su condición de empresas concertadas con las administraciones sanitarias, mantienen una relación muy fluida con los **hospitales y servicios de salud públicos** y con las **asociaciones de pacientes**, con los que colaboran muy activamente.

No debemos olvidar que es una compañía que se dedica en exclusiva a la prestación de servicios sanitarios, y que su crecimiento solo es posible mediante la presentación a concursos públicos, pues la hemodiálisis no puede, por su coste, prestarse de forma privada.

Su organigrama es el siguiente:

ORGANIGRAMA

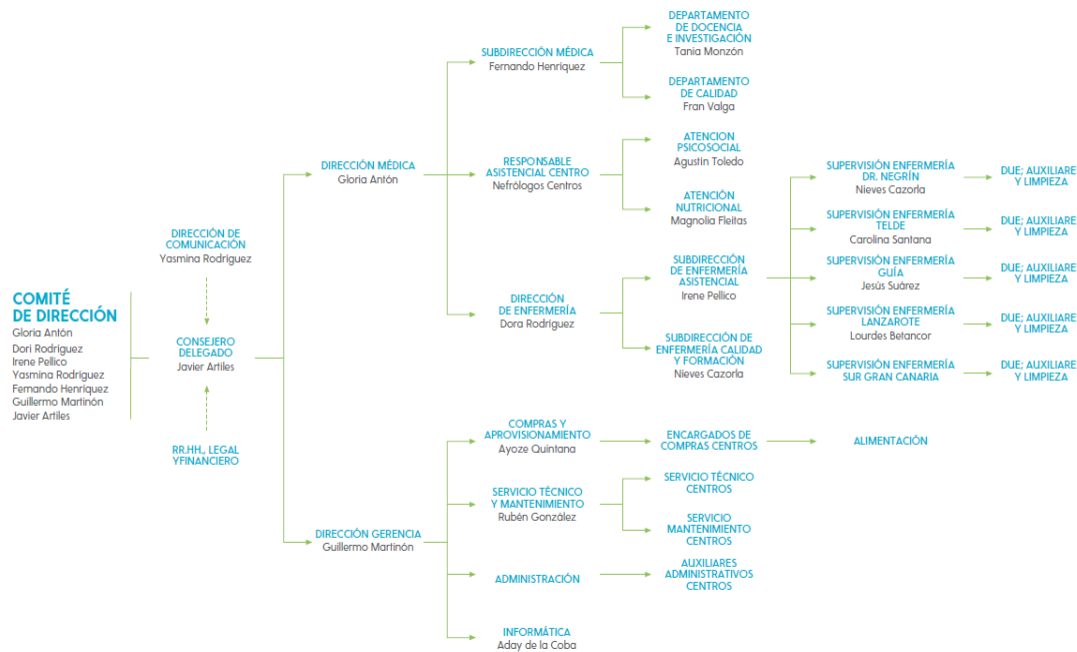


Ilustración 1: Organigrama

2.2. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.

A través del modelo CANVAS, explicaremos el modelo de negocio que aplica la empresa para los respectivos Centros de Diálisis de Avericum S.L.

1. Propuesta de valor: Contarán con un servicio personalizado, basado en un protocolo de atención especializado y el cual será de carácter obligatorio para todos los colaboradores de la empresa, cercano, con integración familiar y con altos estándares de calidad profesional, que nos permitan, en cada contacto con nuestros pacientes, brindarles una atención integral con distintos profesionales de la salud, además de tecnología de primer nivel que nos permita generar confianza y cercanía.
2. Relación con los pacientes: Fidelizarán a los pacientes a través de la asistencia personalizada en los Centros de Diálisis, además de la aplicación constante de protocolos de atención. Esto permitirá generar cercanía y empatía con los pacientes. Mantendrán constante comunicación, lo que les permite saber con exactitud cuáles son sus solicitudes e inquietudes que permitan satisfacerlo en tiempo y forma. A través, del seguimiento personalizado mantendrán informados a los pacientes de sus horas de diálisis, su dieta y la evolución de su estado de salud. Adicionalmente podrán avisar de eventualidades, horarios de transporte, etc., todo en busca de generar cercanía con los pacientes.
3. Relación con los clientes: A través del equipo de profesionales, Nefrólogo y Supervisora tendremos una relación fluida con el Hospital de referencia que nos permita estar informado de los requerimientos y solicitudes, además de las nuevas posibles regulaciones, para dar pronta respuesta a estos requerimientos y mantener un constante apoyo mutuo.
4. Canales: Contarán con canal propio (Centro de Diálisis), el cual se encuentra especialmente diseñado para brindar la mejor experiencia de atención hacia los usuarios, en línea con nuestra propuesta de valor.
5. Actividades: Dentro del conjunto de actividades que se realizan dentro de nuestra cadena de valor, consideramos relevantes:
 - Capacitación: Se realizarán permanentemente y estarán orientadas a dispensar una atención de primera calidad, en donde primará, la forma en que debemos relacionarnos con los usuarios (protocolo de atención interna).

- Control y seguimiento: Permitirá, que independiente del personal de turno, existirá un grado importante de conocimiento y coordinación, que
 - Permita brindar al paciente una atención cercana y con claros conocimientos de la situación de salud y personal de cada uno de los pacientes.
 - Servicios alternativos: Mediante especialistas de apoyo, como lo son el terapeuta, nutricionista y psicólogo, lograremos una atención integral a los pacientes, buscando entregar un servicio de salud general y con beneficios tanto para el paciente como para sus familias.
6. Recursos: Contaremos con los siguientes recursos, que en comunicación constate, permitirán alinear nuestra estrategia, actividades y recursos para la atención de los pacientes.
- Recursos Físicos:
 - Edificio: Especialmente acondicionado para recibir pacientes a dializar, brindando la mayor comodidad a cada uno de ellos.
 - Equipamiento: Contaremos con máquinas dializadoras de última tecnología y procesos de agua especializados que permitan realizar un proceso diálisis óptimo.
 - Recursos Humanos:
 - Colaboradores: Capacitados en brindar el mejor servicio a los pacientes, con conocimientos especializados en los procesos de diálisis.
 - Nefrólogo y Enfermera Jefe: Primordiales para el funcionamiento del centro de diálisis.
7. Alianzas: Contarán con socios estratégicos que permiten un correcto funcionamiento de los centros de diálisis, entre ellos encontramos; Nefrólogo considerando la escasez actual de este tipo de profesionales, proveedores de insumos para diálisis, proveedores de medicamentos especializados, proveedores de monitores de hemodiálisis y sus mantenciones, además de los proveedores de medios de transporte para los pacientes.

8. Segmento de cliente: Nos enfocaremos en nuestro mercado potencial, pacientes del SNS.
9. Fuente de ingresos: Esta dada por un valor de prestación fijo, definido por el contrato de adjudicación.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTE
Proveedores de fungibles para diálisis Proveedores de medicamentos Mantenimiento de monitores de HD Transporte de pacientes	Capacitaciones: como nos relacionaremos con el cliente Atenciones integrales / servicio para los pacientes Control y seguimiento	Servicio personalizado en cada momento Atención integral Uso de protocolos para generar cercanía con los pacientes y sus familias	Fidelizaremos a cada cliente a través de la asistencia personalizada en nuestros centros, además de una aplicación constante de protocolos de atención	Nos enfocaremos en el mercado potencial (pacientes del SNS)
	RECURSOS CLAVE Monitores de HD Planta de agua RRHH y su conocimiento Infraestructura (edificio y equipos de apoyo)		CANALES Contaremos con nuestro único canal, Centro de Diálisis para dar a conocer nuestra propuesta de valor	
ESTRUCTURA DE COSTES Pago de sueldos Gastos generales Gastos menores Fungibles específicos			FUENTES DE INGRESOS Esta dada por un valor de prestación fijo, definido por el contrato de adjudicación	

2.3. ANALISIS DE GRUPOS DE INTERES

2.3.1 Pacientes

Requisitos y necesidades

- Asistencia continuada de sus problemas de salud
- Derecho a la información, intimidad y respeto de su autonomía
- Formación, conocimiento de la enfermedad y sus alternativas
- Apoyo psico-social
- Consejo nutricional
- Dependencia multidisciplinar
- Transporte sanitario

Expectativas

- Curación de la enfermedad/abandono de la técnica
- Aumento de la calidad de vida
- Innovación tecnológica
- Confidencialidad
- Respeto a la identidad cultural, religiosa, de género y raza.
- Continuidad asistencial
- Inclusión en lista de espera de trasplante renal

Riesgos

- Insatisfacción perenne del paciente “cautivo” de terapia y centro
- Aumento de reclamaciones
- Creación de expectativas falsas

Oportunidades

- Vínculo afectivo paciente / profesionales
- Fomento relación entre grupos de pacientes
- Investigación clínica especializada
- Gestión de los protocolos de inclusión en lista de espera de trasplante renal
- Promoción derechos y deberes del paciente
- Concienciación familiar y social
- Participación activa del paciente en el proceso

Acciones

- Consentimiento informado
- Planes de asistencia Psicosocial y nutricional
- Escuela de pacientes
- Promoción hábitos saludables
- Programas de cooperación con organizaciones de pacientes
- Gestión de sugerencias y reclamaciones
- Medida de la satisfacción y su gestión
- Planes de continuidad asistencial (AP/AE)

2.3.2 Clientes (Servicios públicos de salud/administración)

Requisitos y necesidades

- Cumplimiento del Contrato de Adjudicación
- Participación programas Regionales y Registros autonómicos de referencia
- Implicación actividades formativas e investigadoras
- Cumplimiento de la Legislación de aplicación
- Empresa de referencia en el sector.

Expectativas

- Exactitud /transparencia de los datos de actividad y calidad
- Consenso de protocolos y procedimientos de trabajo
- Coordinación asistencial
- Disminución presión asistencial de urgencia

Riesgos

- Alta carga asistencial
- Gestión ineficiente de otros servicios clínicos relacionados
- “Fuga” de profesionales cualificados
- Aumento de reclamaciones

Oportunidades

- Fomento relación entre profesionales
- Nuevas expectativas laborales
- Colaboración en la investigación clínica y formación conjunta

Acciones

- Informes de Actividad Asistencial.
- Elaboración de protocolos consensuados
- Reuniones programadas con el Hospital de referencia
- Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo
- Medida de la satisfacción y su gestión

2.3.3 Trabajadores

Requisitos y necesidades

- Seguridad y estabilidad laboral
- Remuneración acorde a la capacitación y responsabilidad
- Promoción laboral
- Formación continuada
- Conciliación vida laboral/familiar

Expectativas

- Contratos duraderos y estables.
- Reconocimiento de méritos
- Formación reglada y bonificada
- Beneficios Sociales
- Flexibilidad jornada laboral

Riesgos

- Escasez personal altamente cualificado
- Alta demanda asistencial
- Alta rotación de personal
- Duplicidad de tareas, desorganización

Oportunidades

- Formación interna de personal cualificado
- Formación de formadores
- Promoción interna
- Fidelización con la empresa

Acciones

- Definición organigrama y descripción de funciones y responsabilidades por estamentos.
- Carrera profesional remunerada
- Flexibilización jornada laboral
- Oferta formativa interna/Externa. Convenios con entidades públicas (Universidades, IES)
- Participación proyectos investigación
- Medida de la satisfacción y su gestión

2.3.4 Proveedores

Requisitos y necesidades

- Estabilidad (periodo adjudicación definido)
- Liquidez/solvencia
- Respecto condiciones contractuales
- Apoyo innovación tecnológica
- Suministro en condiciones pactadas

Expectativas

- Fidelización proveedor/cliente
- Crecimiento sostenido
- Pagos puntuales (Solvencia económica)
- Gestión del almacenamiento

Riesgos

- Restricción /limitación de creación de nuevos contratos
- Dificultades de suministro en tiempo
- Roturas de Stock
- Respuesta inmediata a necesidades urgentes

Oportunidades

- Contratos en condiciones favorables
- Financiación conjunta de proyectos de innovación tecnológica
- Representación de la “marca” en un mercado altamente especializado

Acciones

- Proyectos de gestión de contratos (periodos largos, precios ventajosos, facturación por volumen)
- Proyectos comunes de crecimiento sostenido (nuevos concursos públicos)
- Proyectos de investigación/innovación tecnológica
- Gestión conjunta del almacenaje (representación local)

2.3.5 Asociaciones de pacientes

Requisitos y necesidades

- Calidad y continuidad asistencial
- Apoyo de iniciativas de formación
- Organización/financiación actividades divulgativas y lúdicas
- Apoyo psico-social

Expectativas

- Relación fluida y continuada que vele por los intereses de los pacientes
- Calidad asistencial y participación del paciente en la misma
- Asistencia al entorno psico-social del mismo
- Coordinación y ayuda en organización de actividades dirigidas a los pacientes

Riesgos

- Creación de falsas expectativas respecto a la resolución de conflictos o defensa de sus intereses por parte de la empresa
- Dependencia de los hospitales de referencia y otras instituciones (transporte)
- Pacientes comórbidos y añosos poco colaborativos
- Aumento de las reclamaciones

Oportunidades

- Participación de la asociación en la resolución de conflictos
- Simbiosis/ sinergia de intereses
- Promoción de vínculos afectivos pacientes / profesionales/ asociaciones

- Promoción de la Investigación clínica especializada
- Promoción derechos y deberes del paciente
- Concienciación familiar y social

Acciones

- Proyectos de coordinación
- Organización conjunta de actividades formativas y lúdicas
- Programas de difusión de estas en medios de comunicación y redes sociales
- Medida de la satisfacción y su gestión

2.4. MOTIVOS DE UTILIZAR EL CMI.

El sistema de Cuadro de Mando Integral tiene muchos usos y beneficios como es apoyar y facilitar la creación e implementación de estrategias internas de la empresa para así conocer en su totalidad el funcionamiento de esta y como se ve desde fuera.

A menudo, las empresas tienden a cometer el descuido de fijarse únicamente en los ratios financieros, ya que la sencillez de esa interpretación olvida otras áreas de la empresa que también son importantes para un análisis adecuado como puede ser la acción corporativa. Avericum, sin embargo, en su desarrollo para la obtención de los certificados de calidad comentados, ha realizado un muy elaborado sistema de calidad que me ha permitido conocer la empresa con mayor facilidad y profundidad, y realizar el CMI con mejores antecedentes y fuentes de la propia empresa.

No obstante, es lo cierto que esos parámetros, desarrollado, no son perfectamente conocidos por la organización, y ha conllevado a concluir la necesidad del CMI. Hay mucho más allá de lo financiero y es por eso que el uso de un CMI ayudará a que se le dé más visión a otros elementos de la compañía.

Al centrarse en los índices financieros, pueden ocurrir desviaciones internas y externas graves en otras áreas y no pueden medirse. Este hecho tiene consecuencias muy negativas a la hora de identificar posibles problemas y encontrar soluciones. El CMI permite que todas las áreas operen, ya que tiene un enfoque holístico y amplio que facilita el control de las operaciones comerciales, ya que el uso de un cuadro de mandos es muy útil para obtener una visión holística de la organización. oficina. Es importante elegir métricas para cada departamento de la empresa.

Hacer este tipo de análisis será instructivo y beneficioso a la hora de competir, así como a la hora de crear una estrategia de posicionamiento. Para diseñar correctamente el Cuadro de Mando Integral, es importante establecer las metas a alcanzar para que la estrategia elegida pueda desarrollarse en base a estas metas

Como elemento adicional a este trabajo de fin de grado, voy a realizar dicho CMI haciendo uso de un software de visualización de datos llamado Power BI el cual será nutrido de los datos encontrados en la propia base de datos de Avericum. Este programa tiene como fin poder desarrollar el CMI clásico para que a ojos de los miembros de la empresa no sea todo tablas de Excel si no haya un estudio y análisis más dinámico de la empresa consiguiendo así un trabajo más fluido y mejorando las tomas de decisiones.

3. AVERICUM. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno, para una empresa, es el conjunto de todo lo exterior a esta, pero influyente en su relación con el exterior. Es decir, factores influyentes en la relación de intercambio de la empresa con la sociedad. Existe multiplicidad de factores. Pero para el estudio de estos factores los diferenciamos según su tipología y el estrato en el que se encuentra. La importancia radica en conocer los distintos factores, prever su evolución o posibles cambios y adaptarse o anticiparse mediante la actividad de la empresa.

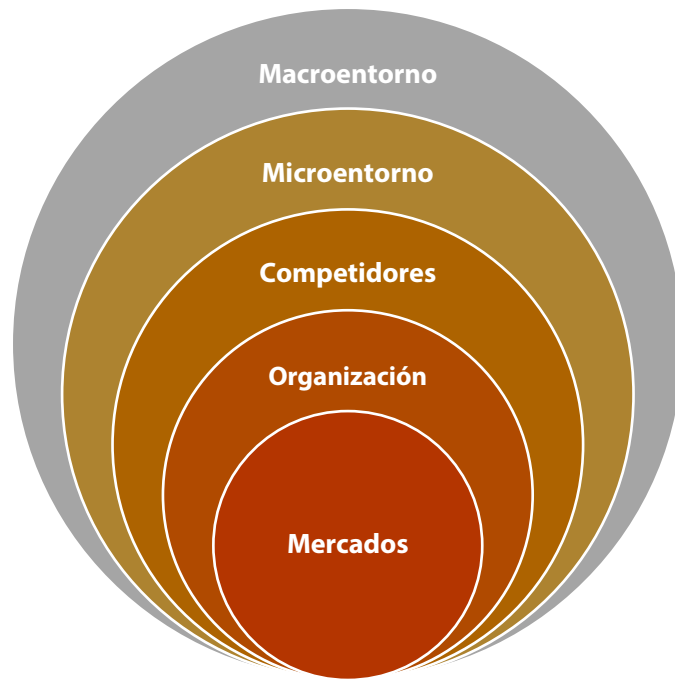


Ilustración 2: Estratos entorno de negocio.

La figura anterior muestra la estructura del entorno de una organización. La empresa se encuentra en un mercado, junto a sus competidores, todos estos actores se ven influenciados por factores del microentorno que a su vez está condicionado por el macroentorno.

En el macroentorno situamos factores de nivel superior que la empresa no puede controlar y que afectan a todo el microentorno por igual. Su estudio se realiza a través de la herramienta de planificación estratégica llamada “modelo PESTEL”, que divide estos factores según su tipología.

A continuación, el microentorno está compuesto por factores que afectan de forma específica a todas las empresas del mismo sector, y sobre los cuales la empresa tiene cierta capacidad de control.

Por último, se analiza la competencia directa del mercado en el que actualmente opera la empresa, para conocer con qué compite la organización y analizar qué decisiones puede tomar que influyeran su posición en el mercado.

La finalidad es, conociendo todos los factores influyentes, mantener el análisis de la evolución de los mismos para prever posibles cambios que puedan afectar a la organización y anticiparse o adaptarse a su evolución.

3.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL

El Macroentorno es la parte del entorno que afecta a todas las organizaciones por igual en su relación de intercambio y los factores dentro del macroentorno se diferencian en función de su tipología, que pueden ser factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales**. En este apartado se desarrollan los factores macroeconómicos de cada una de esta tipología influyentes para la empresa y el impacto que tienen.

Factores Políticos:

La situación política en España experimentó una serie de cambios políticos a lo largo del siglo XX, que finalmente han desembocado en un marco de estabilidad política que la ha favorecido y favorece desde el punto de vista político, económico y social. España es un país soberano, constituido en estado social y democrático de derecho que propugna como valores superiores del ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político, tal y como proclama el título preliminar de la Constitución española de 1978.

La división de poderes es el eje del sistema político. Se denomina un "Estado de Autonomías", un país formalmente unitario pero que funciona como una federación descentralizada de comunidades autónomas, cada una de ellas con diferentes niveles de autogobierno. Desde las primeras elecciones generales se viene dando una alternancia en el ejecutivo de los dos partidos políticos mayoritarios: Partido Popular (PP) y Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Las últimas elecciones generales, otorgaron la victoria al PP.

A nivel internacional, podríamos destacar que España forma parte de organizaciones globales como la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las Naciones Unidas (ONU), a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), la Organización para la Seguridad

y la Cooperación en Europa, el tratado de la Unión Europea Occidental y de la Agencia Europea de Defensa.

La política comercial española está condicionada por su pertenencia a la UE: integración en un mercado interior con los socios comunitarios y aplicación de la Política Comercial Común frente a terceros. España, como miembro de la UE gozan de un mercado único con más países europeos, donde no existen los aranceles en frontera, se permite el libre tránsito de personas, así como de capitales y servicios. No existen restricciones o barreras a las transacciones de capital o transferencias de divisas, compra de bienes inmuebles, la repatriación de beneficios, o el acceso a divisas.

Desde que se inició la crisis financiera mundial en el año 2008 , se está llevando a cabo una profunda revisión no sólo de la política comercial sino también de la arquitectura de la gobernanza europea, con el fin de crear mecanismos con la potencia suficiente no solo para frenar los procesos de contagio que han surgido en los mercados de deuda, sino también para fortalecer los incentivos de los gobiernos para implementar políticas económicas coherentes con las exigencias que se derivan de la pertenencia a la UE. En este sentido, a lo largo de los dos últimos años se ha consensuado un fortalecimiento de los mecanismos de coordinación, supervisión y vigilancia de las políticas presupuestarias y macroeconómicas, que se han concretado en una reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento y en la introducción de un mecanismo formal para la vigilancia de las divergencias competitivas y de los desequilibrios macroeconómicos.

Ante estas bases del marco político español y europeo ante el cual nos encontramos, hemos establecido que cada Comunidad Autónoma tiene su propia regulación. En el caso de Avericum S.L., encontramos su regulación en "el convenio colectivo para la sanidad Privada de la provincia de Las Palmas", a nivel político este es el convenio que recoge el ámbito de aplicación, la organización del trabajo, clasificación, definición y calificación, excedencias, jornadas de trabajo, vacaciones y permisos, retribuciones, comisiones, modalidades de empleo, derechos sindicales, igualdad, régimen disciplinario y disposiciones transitorias referentes. A nivel político este es factor influyente dentro de la empresa y su regulación.

En lo que respecta a los factores políticos, podemos decir que existe un marco de estabilidad política, pues desde el punto de vista interno, contamos con un régimen

democrático caracterizado por la legitimidad de su poder político, con unas instituciones consolidadas, que ofrecen un marco estable para los sucesivos cambios en el Gobierno, ofreciendo una coyuntura sólida para las empresas. Desde un punto de vista exterior, nuestro país mantiene relaciones consolidadas con las principales organizaciones mundiales. Su pertenencia a la UE ha favorecido las relaciones comerciales con los socios miembros, y la aplicación de políticas comunes.

Factores Económicos:

Los factores económicos del macroentorno se refieren a la situación económica del entorno en el cual está la empresa ejerciendo su actividad. En definitiva, los factores económicos coinciden con la situación económica actual, la cual ha presenciado una crisis desde el año 2008, ha sido provocado por distintos factores a la vez, entre ellos los más destacables son el estallido de la burbuja inmobiliaria, las actuaciones del sistema bancario, la morosidad, el desempleo y el consumo. Desde el inicio de la crisis, los principales indicadores económicos han mostrado caídas continuas y a día de hoy estos indicadores presentan una cierta estabilidad o incluso crecimiento con lo cual estamos ante un momento de incertidumbre económica que podría significar el principio de la recuperación.

Factores Sociales:

En este apartado se detectan los factores sociales que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus hábitos de consumo y de compra. Dichos factores incluyen las condiciones demográficas, el estilo de vida, pautas de comportamiento, conocimiento, actitudes y niveles de aceptación de determinados productos, preferencias, etc.

- **Demografía:** España tiene una población oficial en 2012 de 46.704.314 habitantes. En 2011 alcanzó el máximo de población con más de 47 millones y con un crecimiento constante desde el año 1900 hasta 2011, y es el quinto país más poblado de la UE. Este crecimiento año tras año es coherente ya que cada vez la esperanza de vida es mayor. Del censo de 2011 se extrae que el 49,3% son varones y el 50,7% mujeres. La distribución por edades es la siguiente; el 15,7% de la población tiene menos de 16 años, el 41,8% tiene entre 16 y 44 años, el

25,3% tiene entre 45 y 64 años y el 17,2% tiene 65 o más años. Según proyecciones del INE, esta última proporción aumentará en las últimas décadas hasta llegar a duplicarse. Lo que significaría un envejecimiento de la población, concretamente en edad de jubilación. También se estima un decrecimiento en el flujo de inmigrantes en los próximos 10 años. Los cambios demográficos se manifestarían en un aumento de la tasa de dependencia, consecuencias negativas en la sostenibilidad del sistema de pensiones, mayor presión en el gasto público tanto en pensiones como en sanidad etc.

- **Patrones culturales:** Los estilos de vida, las costumbres, los patrones de consumo, etc., afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos/servicios. En este ámbito, la sociedad evoluciona hacia un escenario con más disponibilidad de información y mayor facilidad de obtenerla. Esto hace que también se amplíe la oferta y la demanda de forma más específica en el mercado, lo que supone que de un mismo producto/servicio hay mayor capacidad de decisión en función de las características deseadas. Por lo tanto, los patrones de consumo se ven afectados ya que cada vez los individuos tienen a su disposición mayor cantidad y calidad de información y mayor oferta. Esto afecta de manera global a todas las organizaciones ya que deben competir en un mercado cada vez más "informado".

Factores Tecnológicos:

Los factores tecnológicos son los derivados de los avances científicos, estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir en el entorno. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y eficacia, y como consecuencia, sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a nuevos materiales, productos y procesos.

Los factores tecnológicos relevantes para la empresa y que me gustaría destacar son, en primer lugar, desarrollo de equipos y máquinas más innovadoras en el mercado, que mejoran los estándares de calidad de las intervenciones y minimizan riesgos. Sin olvidar que es indispensable la especialización de los factores productivos: mano de obra especialmente cualificada y entrenada en su manejo son cada vez más importantes.

En segundo lugar, la tecnología de la información, mediante la cual la empresa desarrolla la actividad de comunicar a la sociedad su oferta. Los avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones y los nuevos sistemas de información y comunicación, más eficaces y eficientes permiten la obtención de una información más elaborada, abarcando personas, máquinas o equipos y/o métodos organizados, tanto de forma interna como externas. Las redes informáticas, como Internet, suponen una potente herramienta de carácter universal, de bajo coste, operativo, interactivo, de rápida respuesta y medible. Ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Elimina las barreras geográficas y posibilita llegar a clientes en mercados y países que hasta hace unos años estaban fuera del alcance de las pymes españolas.

En definitiva, el uso de la tecnología a día de hoy deja de ser una ventaja competitiva y pasa a ser una herramienta indispensable para la supervivencia de la mayoría de las organizaciones.

Factores Ambientales:

Existen factores ambientales relevantes para la actividad de Avericum S.L. e influyentes de forma directa ya que realiza una actividad regulada por pautas medioambientales que acarrea restricciones medioambientales o productivas.

La finalidad de la regulación de factores medioambientales es preservar el medioambiente y que no se vea afectado por la actividad empresarial lucrativa.

Factores Legales:

Los legisladores intentan mediante diferentes leyes ordenar y establecer principios que sirvan como puntos de referencia en los diferentes sectores.

Por un lado, como miembros de la Comunidad Europea, se aplica la Legislación Comunitaria regulatoria, que comprende los siguientes tratados:

También y respetando el marco legal comunitario, obviamente cada país miembro puede elaborar su normativa propia. La normativa comunitaria suele exponer principios muy generales que todos los países tienen que asumir y legislar mediante una normativa específica y apropiada. En España contamos con dos niveles normativos: el estatal y el

de las comunidades autónomas. Éstas últimas pueden elaborar su propia legislación aplicable al territorio sobre el que ejercen su jurisdicción, siempre respetando la legislación comunitaria y nacional. La Legislación Nacional se concreta en la siguiente reglamentación, en materia de legislación y normativas aplicadas a la actividad de Avericum S.L. encontramos las siguientes para un "CENTRO SANITARIO POLIVALENTE DE CARÁCTER PRIVADO" (Referencia a la normativa de ámbito estatal)

En cuanto a Normativa de Autorización de centros sanitarios (Carácter Administrativo):

- Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios.
- Ley 16/2003, de 28 de mayo, de cohesión y calidad del Sistema Nacional de Salud.
- Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.
- Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública. (Deroga algunos artículos de la anterior ley y los modifica).
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

En cuanto a normativa relativa a Pacientes y Prestación de Servicios:

- Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.
- Ley de Defensa de Consumidores y Usuarios. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.

En cuanto a procedimientos judiciales:

- Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil.

- Real Decreto de 14 de septiembre de 1882, aprobatorio de la Ley de Enjuiciamiento Criminal.
- Código Civil.
- Código Penal.
- Código de Derecho Administrativo.
- Estatuto de los Trabajadores.
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.

En conclusión, la normativa es específica para cada procedimiento y es imprescindible el conocimiento y especialización en estas diferentes áreas, así como que el departamento legal tenga formación y conocimiento en todo momento de los cambios que pueda haber para esta normativa.

CUADRO RESUMEN PESTEL

Político	Económico
Estabilidad Política Políticas económicas alineadas con políticas europeas	Crisis económica española, europea y mundial que presenta posible inicio de recuperación en España Consumo privado estancado por desempleo elevado
Social	Tecnológico
Población española disminuye por segundo año consecutivo A largo plazo se prevé envejecimiento de la población Sociedad cada vez más informada y con más oferta	Mejora constante e innovación en los equipos Menores riesgos en las intervenciones Evolución y av
Ambiental	Legal
Afecta directamente la normativa ambiental	Reglamento europeo y español

3.2. ANÁLISIS VRIO.

El análisis VRIO es una herramienta de análisis que permite a la empresa conocer cuáles son los recursos y capacidades de los que dispone, y, a partir de ahí, desarrollar una

ventaja competitiva sostenida en el tiempo, que le aporte valor y que sea capaz de diferenciarla.

Estos recursos se muestran progresivamente según las cualidades que incorporan. Desde el recurso que no tiene cualidades, lo que supone una Desventaja Competitiva, hasta aquel recursos que los incorpora todos y supone una Ventaja Competitiva Sostenida.

Valor: Capacidad de un negocio de explotar las oportunidades.

Raro: Dificiles de obtener en el mercado, específicos para la empresa.

Inimitable: Dificil de copiar, supondrá un alto coste a la competencia.

Organización: Si la empresa está capacitada para captar valor y si los recursos son explotados eficientemente.



Ilustración 3: Análisis VRIO Avericum S.L.

Desventaja competitiva (No posee ninguna característica): En estos casos hablamos de la carencia de un recurso, su posible ineficiencia o inexistencia, lo que provoca una desventaja respecto de otros mercados o negocios.

Paridad competitiva (Valor): Estamos ante recursos y capacidades que aportan valor, su explotación nos permite competir con otros mercado o negocios similares con cierta igualdad.

Ventaja competitiva temporalmente (Valor y raro): Este recurso o capacidad nos proporciona una ventaja temporal en el mercado gracias a la rareza de estos, sin embargo, más tarde o más temprano algún competidor podrá neutralizar esta ventaja accediendo a un recurso igual o similar.

Ventaja competitiva aun por explotar (Valor, raro e inimitable): Este recurso está disponible y sin embargo no se le saca el partido necesario. Es un recurso difícil de imitar, lo que nos permitirá obtener una ventaja altamente perdurable.

Ventaja competitiva sostenida (Valor, raro, inimitable y organizada): Estamos ante un recurso o capacidad que presenta todas las características anteriores y que, además, estamos capacitado de explotar al 100%, consiguiendo por tanto una ventaja competitiva sostenida.

El valor humano es inimitable o costoso de neutralizar.

3.3. ANÁLISIS DAFO.

Para comenzar este punto atenderemos a su definición según ElEconomista:

“El análisis DAFO también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). De ahí, el nombre que adquiere. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)”.

El objetivo de este análisis es que las empresas puedan tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a los requisitos del mercado y del entorno a partir de la información obtenida sobre su situación.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo. Primero, hay que hacerse preguntas sobre liderazgo, estrategia, personal de la empresa, recursos disponibles y procesos. En segundo lugar, hay que estudiar el mercado, la industria y la competencia.

Como parte del análisis interno, se deben analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas nos dirán qué habilidades tiene una empresa que la diferencian de sus competidores. Y, por otro lado, las debilidades nos mostrarán lo que nos pone en desventaja frente a nuestros competidores.

Como parte de nuestro análisis externo, examinaremos las oportunidades y amenazas. Dentro del ámbito de las posibilidades, debemos tener en cuenta las que se pueden presentar en el futuro, es decir, los nuevos mercados en los que se asienta nuestra empresa. Además, las amenazas pueden alertarnos sobre factores que podrían poner en peligro la existencia misma de nuestro negocio.

Dependiendo de lo que la empresa obtenga a través de un análisis FODA, se debe adoptar algún tipo de estrategia. Estas estrategias se pueden clasificar en ofensivas, defensivas, de supervivencia o de redirección.

FORTALEZAS

1. Personal altamente cualificado y especializado en constante formación
2. Trabajo en equipo. Conciliación de vida laboral y familiar
3. Sistema de incentiación mediante carrera profesional.
4. Compromiso de la organización con el sistema de calidad implantado
5. Capacidad de adaptación a las necesidades del entorno
6. Alianza con organizaciones de pacientes y servicios sociales
7. Análisis de satisfacción de los usuarios y gestión de reclamaciones y sugerencias.
8. Oferta de programas de educación a pacientes

DEBILIDADES

1. Concentración de proveedores de innovación tecnológica
2. Usuarios con necesidad de una asistencia holística
3. Dependencia de los hospitales de referencia y servicios asistenciales concertados en la atención a nuestros clientes
4. Dependencia de la empresa de transporte impuesta y su repercusión en la satisfacción de nuestros clientes
5. Alta presión asistencial
5. Pacientes comórbidos con alta incidencia de problemas sociales
7. Dificultades de comunicación interna por la dispersión de los centros
8. Dificultades de aprovisionamiento derivada de la insularidad

OPORTUNIDADES

1. Sistema de gestión eficiente que favorece la investigación clínica
2. Exclusividad en la prestación del servicio tras la adjudicación
3. Posibilidad de fidelizar a nuestros empleados con unas condiciones estables mientras dure la adjudicación del concurso
4. Capacidad para crear alianzas sólidas con proveedores tecnológicos
5. Creación de canales de comunicación inter centros que mejore la gestión.
6. Vínculo estable y continuado entre profesionales y pacientes
7. Creación de un entorno favorable para la convivencia entre pacientes.
8. Creación de equipos multidisciplinares para satisfacer las necesidades globales de los pacientes

AMENAZAS

1. Mercado altamente competitivo y especializado
2. Déficit de personal cualificado en el mercado
3. Alto nivel de rotación de personal y necesidad constante de formación y especialización de personal nuevo
4. Riesgo de contagio de enfermedades infecciosas
5. Fragilidad de los usuarios que condiciona la incidencia de eventos adversos
6. Dificultad para mantener el grado de satisfacción en el "paciente cautivo" y su entorno
7. Continua generación de residuos que requieren adecuada gestión para evitar riesgos
8. Techo terapéutico asociado a la técnica



3.3.1. DEBILIDADES.

Las debilidades son todos los factores que constituyen limitaciones para el funcionamiento normal de una empresa. Se pueden dividir en muchos campos: servicios, finanzas, organización, etc. Estos factores deben ser cuestiones operativas internas. En el caso de Avericum nos podemos encontrar con:

1. Concentración de proveedores de innovación tecnológica.
2. Usuarios con necesidad de una asistencia holística.
3. Dependencia de los hospitales de referencia y servicios asistenciales concertados en la atención a nuestros clientes.
4. Dependencia de la empresa de transporte impuesta y su repercusión en la satisfacción de nuestros clientes.
5. Alta presión asistencial.
6. Pacientes comórbidos con alta incidencia de problemas sociales.
7. Dificultades de comunicación interna por la dispersión de los centros.
8. Dificultades de aprovisionamiento derivada de la insularidad.

3.3.2. AMENAZAS.

Hay que considerar todos los factores externos como una amenaza negativa para el funcionamiento normal de la empresa. Se tendrá que considerar la misma apuesta que el azar, pero son malos términos para la compañía. Por ejemplo, nuevas leyes más estrictas o competidores con productos de mejor calidad.

1. Mercado altamente competitivo y especializado.
2. Déficit de personal cualificado en el mercado.
3. Alto nivel de rotación de personal y necesidad constante de formación y especialización de personal nuevo.
4. Riesgo de contagio de enfermedades infecciosas.
5. Fragilidad de los usuarios que condiciona la incidencia de eventos adversos.
6. Dificultad para mantener el grado de satisfacción en el "paciente cautivo" y su entorno.
7. Continua generación de residuos que requieren adecuada gestión para evitar riesgos.

8. Techo terapéutico asociado a la técnica.

3.3.3.FORTALEZAS.

Para comprender las fortalezas del proyecto (empresa, iniciativa, etc.), se deben observar las ventajas en relación con otros proyectos. Por ejemplo, si la producción es mayor o más eficiente, si hay una consolidación de la empresa, o si se ofrece un producto altamente especializado.

1. Personal altamente cualificado y especializado en constante formación.
2. Trabajo en equipo. Conciliación de vida laboral y familiar.
3. Sistema de incentivación mediante carrera profesional.
4. Compromiso de la organización con el sistema de calidad implantado.
5. Capacidad de adaptación a las necesidades del entorno.
6. Alianza con organizaciones de pacientes y servicios sociales.
7. Análisis de satisfacción de los usuarios y gestión de reclamaciones y sugerencias.
8. Oferta de programas de educación a pacientes.

3.3.4.OPORTUNIDADES.

Se deben considerar todos los factores externos a su favor y aprovechar todas estas tendencias cambiantes. Para ello, debes estar involucrado en diferentes campos, como el derecho, la cultura, la economía o la tecnología.

1. Sistema de gestión eficiente que favorece la investigación clínica.
2. Exclusividad en la prestación del servicio tras la adjudicación.
3. Posibilidad de fidelizar a nuestros empleados con unas condiciones estables mientras dure la adjudicación del concurso.
4. Capacidad para crear alianzas sólidas con proveedores tecnológicos.
5. Creación de canales de comunicación intercentros que mejore la gestión.
6. Vínculo estable y continuado entre profesionales y pacientes.
7. Creación de un entorno favorable para la convivencia entre pacientes.
8. Creación de equipos multidisciplinares para satisfacer las necesidades globales de los pacientes

3.3.5. CONCLUSIONES DAFO.

El análisis de confrontación de nuestras fortalezas y oportunidades permite establecer estrategias ofensivas que faciliten alcanzar determinados objetivos. El análisis de confrontación de fortalezas y amenazas permitirá establecer estrategias defensivas combinando oportunidades de futuro con debilidades presentes, adoptando así estrategias de reorientación. Por último, la relación de nuestras debilidades con nuestras amenazas permite implementar estrategias de supervivencia.

Ejemplo de estrategia ofensiva:

- Fortaleza: Personal altamente cualificado y fidelizado en la empresa.
- Oportunidad: Escasa oferta de formación en otras entidades en nuestro medio.
- Objetivo: Fidelizar a personal de enfermería con experiencia en HD.
- Estrategia: Programación formación interna reglada. Convenios de prácticas con universidades y otras entidades externas. Financiación formación externa.

Ejemplo de estrategia defensiva:

- Fortaleza: Alianzas establecidas con organizaciones de pacientes y servicios sociales.
- Amenaza: Dificultad para mantener el grado de satisfacción en el paciente “cautivo” y su entorno.
- Objetivo: Aumentar el grado de satisfacción de los pacientes y familiares.
- Estrategia: Organizar actividades formativas y culturales con pacientes y familiares, encuentros entre pacientes (formación de formadores), promoción en redes sociales.

Ejemplo de estrategia de reorientación:

- Debilidad: Dificultad de comunicación interna por dispersión geográfica de los centros de la empresa.
- Oportunidad: Creación de nuevos canales de comunicación.
- Objetivo: Minimizar la variabilidad en la gestión de cualquier aspecto asistencial de los centros de la empresa.

- Estrategia: Diseñar Plan de Comunicación Interna, utilizar nuevas herramientas tecnológicas de comunicación telemática, potenciar programación de reuniones intercentros (virtuales).

Ejemplo de estrategia de supervivencia:

- Debilidad: Dependencia de los servicios clínicos de los hospitales de referencia, por ejemplo, en la resolución de disfunciones de los accesos vasculares (AAVV) o en la inclusión en lista de espera de trasplante renal.
- Amenaza: Techo terapéutico asociado a la técnica (unido a las expectativas de los pacientes).
- Objetivo: Optimizar la resolución de las disfunciones de los AAVV de nuestros pacientes. Potenciar el trasplante renal.
- Estrategia: Creación de grupos multidisciplinares. Adquisición tecnológica (ejemplo, eco-doppler vascular), que optimice su gestión. Asumir la realización de los protocolos de inclusión en lista de espera de trasplante renal.

3.4. ANÁLISIS CAME.

Para proceder con el análisis estratégico, luego de realizar el análisis FODA y obtener la información, se realizará el análisis CAME.

El análisis es una herramienta de investigación diseñada para determinar la estrategia de posicionamiento de una empresa con el fin de desarrollar una estrategia exitosa.

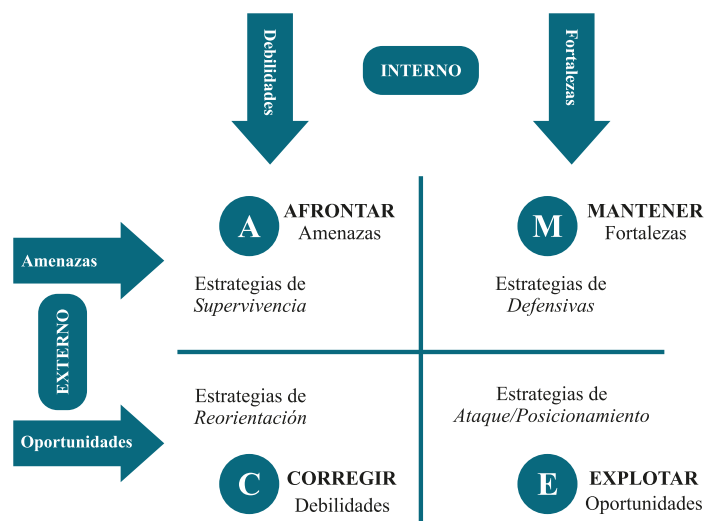


Ilustración 4: Relación DAFO-CAME

Los fundamentos del análisis CAME son:

- ***Corregir las debilidades***: Esto significa eliminar las debilidades, o por lo menos tomar las medidas necesarias dentro de nuestras capacidades para que no sean confrontadas y no afecten el desarrollo de los planes de negocios.
- ***Afrontar las amenazas***: Esto es para evitar que la misma amenaza vaya más allá y se convierta en una debilidad.
- ***Mantener las fortalezas***: Al eliminar el riesgo, mantenemos nuestra ventaja, conservando todo lo que afecta positivamente a nuestro negocio. Como resultado, tendremos una ventaja competitiva.
- ***Explotar las oportunidades***: Esto está relacionado con el punto anterior ya que te permite crear estrategias y planificar acciones para convertirlas en beneficios.

3.4.1. CORREGIR.

El análisis DAFO realizado anteriormente enumeró varios factores que se identificaron como debilidades y ahora analizaremos cómo remediar estos factores de manera efectiva y eficiente para la empresa. Iremos solucionando estas debilidades en orden según el análisis DAFO anterior.

La concentración de proveedores tiene una solución la cual dependerá de que la empresa consiga mantener una relación con dos o tres proveedores los cuales le ofrezcan las mejores condiciones y a medida que pase el tiempo poder elegir entre ellos y tener un contrato incluso de exclusividad con este.

Debido a la especialización que tiene la empresa, los pacientes necesitan de una asistencia mucho más concreta, por lo que será necesario conseguir que el personal sea lo más profesional posible y esto se consigue por medio de una formación continuada con una creación de una escuela exclusivista y especializada.

Por la situación de la empresa, hay una clara dependencia con los hospitales públicos, por lo que es necesario que haya una buena e influida relación con los servicios de nefrología de cada uno de los hospitales, consiguiendo así mejorar en todas ramas que hay dentro de Avericum.

Consiguiendo lo anterior podremos solucionar la dependencia del transporte de pacientes ya que se podrán ofrecer alternativas de transporte sanitario por parte de la administración pública eficaz y cómoda para los pacientes.

Tanto antes del Covid-19, y más aún después, la presión sufrida por parte del equipo asistencial en los hospitales es una situación generalizada que solo podrá solucionarse con una mayor profesionalidad y mayores recursos humanos que a día de hoy podríamos pensar que es prácticamente imposible.

Habiendo encontrado una solución asistencial con la profesionalización y enseñanza de los empleados, para poder solucionar los problemas sociales de los pacientes se conseguirán ir amenizando con asistencias sociales de los propios trabajadores sociales de la empresa e incluso en algún momento dar ayudas directas por financiación propia.

La mejora manera de afrontar la falta de comunicación interna es con un incremento en la inversión de la digitalización y así llegar a evolucionar en la comunicación, pasando de una clásica a otra en la que se involucren, por ejemplo, videoconferencias.

La situación de las islas suele ser complicado en algunos momentos como puede ser las dificultades de aprovisionamiento, lo cual podrá eliminarse si la empresa realiza un incremento de stock en los centros.

3.4.2. AFRONTAR.

De igual manera, se identificarán una serie de actividades para enfrentar y reducir los riesgos a la empresa que fueron analizadas anteriormente en el análisis DAFO siguiendo también el orden en el cual se enumeraron.

Como hemos dicho, el sector en el que se mueve la empresa es altamente competitivo y especializado, por lo que para poder diferenciarse de otras empresas a ojos de la administración pública en términos de licitación será muy importante mantener un elevado nivel de información en los costes de la compañía.

Con respecto a la falta de personal cualificado en el mercado, cada año se va reduciendo debido a que comienza a entrar al mercado laboral más y mejores profesionales.

Volviendo a nombrar al personal, la alta rotación y necesidad de formación es un “problema” que se va menguando a medida que se crean sistema de formación del personal y, para atraer a nuevos profesionales, la empresa ofrece dichos servicios, así como un trabajo estable por medio de los contratos indefinidos.

La creación de un protocolo exigente y de instrucciones técnicas las cuales sean bien ejecutadas por el personal será la forma en la que se reducirá y eliminará el riesgo de contagios, así como de eventos adversos que puedan sufrir los pacientes al ser tan frágiles.

En ciertos momentos, el grado de satisfacción por parte de los clientes no es la esperada por lo que será necesario atacar dicha mala evaluación por medio de la atención personalizada.

Los servicios sanitarios que ofrece la empresa generan ciertos residuos los cuales necesitan de una gestión especial y adecuada para evitar riesgo, por lo que la mejor forma de evitar esto último es contratando empresas especializadas para la retirada de residuos.

La asistencia médica de la diálisis es el paso último en la rama de la nefrología antes del trasplante, por lo que dicho techo terapéutico será solucionado siempre que la empresa mantenga un control de la lista de espera que hay para llegar al punto del trasplante de riñón.

3.4.3. MANTENER.

Como se ha mencionado, el conseguir diferenciarnos de nuestros competidores es muy importante. Actualmente, la compañía realiza actividades para diferenciarse de los competidores. Es importante que no deje de hacerlo y estar continuamente avanzando y acomodándose a las necesidades de los pacientes, así como de nuestros proveedores y clientes.

Debido que la empresa dedica mucho esfuerzo al bienestar de los pacientes para ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado y de calidad, es interesante el uso de alianza con organizaciones de pacientes y servicios sociales, así como de analizar la satisfacción de los usuarios y así diferenciarse de los competidores.

Otro punto fuerte es que sus empleados están altamente cualificados, es importante alentar a los miembros más desarrollados en el campo del trabajo a través de la capacitación o el apoyo en los campos, y sobre todo mantener el talento del propio personal y no se vayan a otras compañías.

Para evitar fugas de talento es importante que los empleados se sientan muy importantes y útiles en su trabajo. Para obtenerlo cabe la posibilidad de que se le brinden más tareas, más autonomía al tomar decisiones, mayores incentivos económicos, etc. Todo aquello que consiga motivarlos y así aumentar la productividad.

3.4.4. EXPLOTAR.

La situación en la que se encuentra la empresa una vez se le haya adjudicado el concurso de licitación, está en completa exclusividad de la prestación del servicio, por lo que es muy importante que no se acomoden en esa situación y consigan mejorar y afianzar los puntos fuertes que tienen para futuras licitaciones.

La duración de los contratos suele ser de muy a largo plazo, por lo que es necesario que durante esos años de servicio la empresa aproveche y mejore de manera interna para que así, en futuras licitaciones o renovación del contrato su propuesta sea mucho más atractiva que la de la competencia.

Los puntos en los que la empresa puede explotar son a la hora de mejorar a sus trabajadores, de conseguir alianzas muy fuertes con todos los proveedores, mejoras internas en las que la comunicación de todos los centros se lo óptima posible, etc...

Por supuesto será necesario que se realice una inversión en términos de innovación tecnológica, creación de cursos especializados para los pacientes, contratación de

capital humano experto y que mejore la situación tanto en la parte asistencial como la parte administrativa de la propia empresa.

3.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE AVERICUM.

Misión

La misión del Grupo Avericum es mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes renales mediante la técnica de Hemodiálisis, con una atención personalizada e integral, que incluye una visión física y emocional de su enfermedad, manteniendo una estrecha colaboración con sus familiares.

La formación de su equipo de profesionales es otra de sus misiones, así como la divulgación científica de sus conocimientos en colaboración y coordinación con los servicios públicos sanitarios a los que les prestan los servicios sanitarios.

Proporcionan productos y servicios innovadores, poniendo a disposición del paciente la última tecnología existente en el campo de la hemodiálisis.

Visión

Su visión es ser la mejor opción en el tratamiento integral del enfermo renal crónico. Ser un referente en el ámbito sanitario en el que se desenvuelven, mediante el crecimiento de la empresa, de las capacidades de sus profesionales y del bienestar de sus pacientes a través de la investigación y formación científica.

Valores

- i) Liderazgo.** En la innovación médica, en la formación y en la investigación científica como un eje prioritario más de nuestra actividad sanitaria.
- ii) Compromiso.** Comprometidos con sus pacientes con el fin de que sean atendidos de manera digna y respetuosa. Ellos son el motivo y centro de su actividad.
- iii) Calidad.** En el servicio sanitario que prestan. Aplican los últimos avances e innovaciones científicas. Invierten en instalaciones de última generación. Tienen implantados protocolos de calidad asistencial que, con la continua monitorización

de su actividad mediante indicadores de calidad, les obliga a conocer y evaluar la idoneidad de las terapias dispensadas.

- iv) Transparencia y ética profesional.** Establecen relaciones fundadas en la confianza, lealtad y confidencialidad con su personal, con los pacientes y familiares y con sus proveedores. Siempre en un entorno constructivo y de apoyo.
- v) Colaboración.** Colaboran de forma activa con asociaciones de pacientes, los servicios sanitarios públicos, Universidades, empresas y proveedores sanitarios.
- vi) Seguridad.** Están comprometidos en el desarrollo de su actividad en un entorno seguro, minimizando el impacto de las terapias tanto en el paciente como en su entorno familiar.
- vii) Cultura de empresa.** Fomentan la colaboración, comunicación y desarrollo personal, con una actitud honesta y sincera, con el objetivo de que el personal sienta que forma parte de la salud y crecimiento de la empresa.

4. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Con la información obtenida en el apartado anterior se realizará el CMI. Por su importancia, se considerarán las conclusiones extraídas del análisis FODA y CAME, así como la información recabada sobre la misión, visión y valores de la empresa.

Una vez que comprenda las fortalezas comerciales para aprovechar y las debilidades para mejorar, puede comenzar a desarrollar una estrategia de cuadro de mando integral.

El mapa estratégico incluye cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. Existe una relación entre estas perspectivas, por lo que el logro de las metas en cada dominio afecta el desempeño de otras perspectivas. Primero, se determinará lo que cada ángulo está tratando de lograr. Luego identifique las métricas apropiadas para medir el cumplimiento de estas opiniones.

El Cuadro de Mando Integral se encarga de descubrir los puntos clave de los que depende más o menos la empresa para crecer. También medirá el cumplimiento de éstos y de las discrepancias que puedan surgir.

Es muy importante que todos los miembros que trabajan en la organización conozcan y comprendan las metas a alcanzar y las estrategias a seguir para alcanzarlas.

4.1. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. OBJETIVOS E INDICADORES.

En este apartado se va a definir con detalle los objetivos marcados en cada una de las perspectivas del CMI, con el fin de aclarar la estrategia que permita a la empresa mejorar. El estudio consta de cuatro perspectivas, que son: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos, perspectiva de clientes y finalmente perspectiva financiera.

4.1.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Lo primero a considerar es el aprendizaje y el crecimiento.

Este es un punto importante, se considera el pilar fundamental y fundamental de este enfoque porque es propiedad de la empresa y desde esta perspectiva se pueden comenzar a realizar los cambios oportunos para lograr la estrategia deseada.

La perspectiva se divide en tres partes:

- **Capital Humano**: Dado que el funcionamiento de esta empresa es especializado en una rama del sector sanitario y requiere de personas altamente calificadas, su capital humano constituye un elemento intangible de gran valor para la organización.

(i) El primer objetivo del estudio será la **motivación de los empleados**. Este es un factor muy importante que afecta directamente la productividad de los empleados y les ayuda a lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Lo que desea lograr con este objetivo es mantener a sus empleados comprometidos e involucrados en el negocio. La mejor manera de lograr esto es hacer que los empleados se sientan importantes y parte de la organización.

Para lograr esto, se pueden implementar políticas dentro de la empresa, promociones, consideración de los aportes de los empleados al momento de decidir sobre los proyectos, la remuneración puede variar en función de los resultados del desempeño de los empleados, etc.

Para medir la evolución de este objetivo se podrían utilizar los siguientes indicadores: nivel de satisfacción global de los trabajadores, horas de ausencia laboral, número de aumento de proyectos.

(ii) En segundo lugar, el objetivo de la **educación continua**. Lo que persigue este objetivo es que los empleados sean aptos para la empresa, siempre puedan ser lo mejor que puedan ser y estén motivados para asumir nuevos retos y triunfar.

Para ello, las empresas pueden organizar sesiones de formación periódicas para abordar las novedades en los campos de la diálisis y la tecnología.

Métricas que se pueden conseguir para conseguir los objetivos planteados: número de horas en cursos de formación, repercusión en la productividad de la realización de estos cursos en el rendimiento de los trabajadores y nivel de satisfacción de los trabajadores tras haber recibido la formación.

(iii) El próximo, y último objetivo es el **trabajo en equipo**. Este objetivo se basa en mejorar la relación entre los trabajadores, aumentando así su desempeño laboral al reducir el tiempo y la calidad de los mismos.

Para ello, se debe fomentar la formación de grupos de trabajo y crear un buen ambiente.

En este caso, las métricas medibles serían: rendimiento del proyecto en equipo en comparación con proyectos individuales y satisfacción de los empleados al trabajar con sus compañeros.

Los primeros tres objetivos se relacionan con el logro de la meta de compromiso de los empleados en la empresa.

- **Relaciones**: El próximo objetivo es construir alianzas estratégicas con proveedores y con el cliente, consiguiendo reducir costes para la empresa. La innovación es un pilar fundamental de la comercialización y desarrollo de Avericum.

Si hay un cliente/proveedor que es más creativo que otros y cuyos valores son similares a los de la empresa, intentará capitalizar esta dinámica e involucrarlo en el proyecto. Este objetivo se puede lograr fortaleciendo las relaciones con los clientes y proveedores.

En este caso, pueden aparecer los indicadores apropiados tales como: Número de proveedores y clientes que colaboran con la empresa, así como la satisfacción de los proveedores y clientes tras la alianza.

- **Autocrítica:** El objetivo es realizar una sesión de autoevaluación por parte de los miembros de la empresa, incluidos gerentes y empleados. Lo que este objetivo quiere analizar es averiguar qué errores está cometiendo la empresa para intentar encontrar soluciones de forma rápida y eficaz.

Este objetivo se puede lograr mediante la celebración de reuniones periódicas, en las que todos los miembros de la empresa se reúnan y expresen sus opiniones.

Dos posibles indicadores pueden ser: número de modificaciones llevadas a cabo desde que se iniciaron estas sesiones y medir la repercusión en la empresa que tiene la realización de estas sesiones.

	Objetivos	Indicadores
<i>Capital Humano</i>	Motivación de los empleados	- Nivel de satisfacción global de los trabajadores - Número de horas de ausencia laboral - % de aumento de proyectos
	Formación continua	- Número de horas en cursos de formación por trabajador y año - Repercusión en la productividad por la realización de estos cursos en el rendimiento de los trabajadores - Nivel de satisfacción de los trabajadores tras la formación
	Trabajo en equipo	- Rendimiento de los proyectos en grupo vs. los proyectos individuales - Satisfacción del trabajador en el puesto de trabajo con sus compañeros
<i>Relaciones</i>	Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	- Número de proveedores que colaboran con la empresa - Número de clientes que colaboran con la empresa - Satisfacción de los proveedores tras la alianza - Satisfacción de los proveedores tras la alianza
<i>Autocrítica</i>	Sesiones de autoevaluación	- Número de modificaciones llevadas a cabo desde que se iniciaron estas sesiones - Repercusión en la empresa que tiene la realización de las sesiones

Ilustración 5: Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

4.1.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

El siguiente ángulo de investigación es el de los procesos internos. Esta visión está estrechamente relacionada con la cadena de valor.

La cadena de valor de Porter (Porter Analysis) es una herramienta de análisis interno que le permite evaluar/investigar una empresa al desglosar las actividades clave de creación de valor para comprender mejor las fortalezas y debilidades de una empresa.

Se distinguen dos tipos de operaciones:

- Actividades primarias, es decir, aquellas que configuran el ciclo productivo, la logística, la producción, la comercialización, las ventas y el servicio de la empresa.

- Actividades de apoyo, es decir, actividades que faciliten la realización de primarias, infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

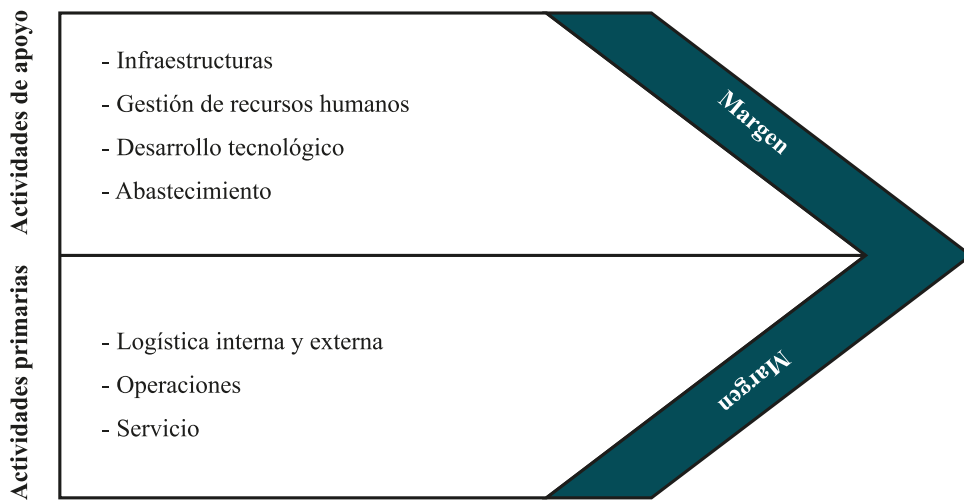


Ilustración 6: Cadena de Valor de Porter

(i) Desde este punto de vista, el primer objetivo de la investigación es la **gestión de las relaciones con los clientes**. Lo que busca este objetivo es fortalecer las relaciones y crear conexiones estratégicas y beneficiosas para la empresa y sus clientes.

Esto se puede lograr si los clientes sienten que son parte del negocio. En este caso, CRM sería una métrica muy relevante. El CRM, o gestión de la relación con el cliente, es un modelo de gestión basado en la satisfacción del cliente.

Este objetivo está ligado al de desarrollo de alianzas con los proveedores que hemos analizado en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

(ii) **Selección de proveedores**. Al igual que el objetivo anterior con el cliente, este objetivo es la intimidad y relación con el proveedor, por lo que la relación es mutuamente beneficiosa.

Estos serían los posibles indicadores para este caso: certificado de calidad de cada proveedor, nivel de innovación del proveedor y el coste de la materia prima de cada proveedor.

(iii) El objetivo de **agilizar los procesos internos**. Lo que desea lograr es reducir el tiempo de producción sin sacrificar la calidad y brindar un servicio que brinde más valor a los clientes que están entusiasmados con él.

Posibles indicadores que sirvan para este objetivo: tiempo en la realización de proyectos y satisfacción del cliente al recibir el proyecto.

(iv) El próximo objetivo será **construir y optimizar los sistemas de quejas y sugerencias**. Lo que desea lograr es mejorar la imagen de la empresa que tiene el cliente y, en última instancia, mejorar la satisfacción del cliente y mantenerlo leal a la empresa.

Esto se puede lograr resolviendo de manera rápida y eficiente cualquier problema que surja durante el proceso de producción.

Para este objetivo podemos hacer uso de indicadores como: número de incidencias que llegan a la empresa en un periodo de tiempo (1mes, 1 semana), Tiempo necesario para esas incidencias.

(v) El objetivo de la **innovación y el desarrollo**. El objetivo final de este objetivo es diferenciar a la empresa de otros competidores. Pretende diferenciarse a través de la investigación y la innovación, consiguiendo la exclusividad en los servicios prestados y en el proceso de fabricación.

Posibles métricas para este objetivo: número de patentes de las innovaciones realizadas y Capital destinado a innovación e investigación.

(vi) El objetivo de ofrecer calidad, busca la diferenciación de la empresa. Busca que los clientes sientan que lo que están recibiendo de la empresa es mucho mejor de lo que recibirían de otras empresas.

Un gran indicador para este objetivo sería la creación de un certificado de calidad.

Objetivos	Indicadores
Gestión relación cliente	- CRM
Selección proveedores	- Nivel de innovación del proveedor - Certificado de calidad de cada proveedor - Coste materia prima de cada proveedor
Agilizar los procesos internos	- Tiempo en la realización de proyectos - Satisfacción del cliente al recibir el proyecto
Sistemas de quejas y sugerencias	- Número de incidencias que llegan en un determinado periodo de tiempo - Tiempo necesarios para solucionar esas incidencias
I+D	- Número de patentes de las innovaciones realizadas - Capital destinado a innovación e investigación
Calidad	- Certificados de calidad

Ilustración 7: Objetivos e indicadores de la perspectiva de los procesos internos

4.1.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES.

La perspectiva del cliente tiene como objetivo lograr y medir la satisfacción del cliente. Es muy importante tener un conocimiento profundo de los clientes potenciales de su empresa, sus necesidades y gustos. En esta sección definirás cómo quieres posicionar tu negocio en el mercado.

Entonces, desde esta perspectiva, un factor importante es crear valor para el cliente y saber cómo entregarlo.

(i) El primer objetivo de esta perspectiva es, **conseguir la fidelización de los clientes.**

Lo que busca es que el cliente esté satisfecho y contento con la empresa. Si se consigue fidelizar al cliente, este volverá a trabajar con nosotros y es muy probable que nos recomiende. Así, podríamos conseguir clientes nuevos.

Esto se consigue, tratando bien a los clientes, que estos se sientan valorados, e incluso involucrándolos en algunos proyectos de la empresa.

Sin embargo, en el caso de Avericum es distinto, pues su cliente directo no es el paciente sino el Hospital Pública o el Servicio de Salud que hace la concertación sanitaria. Los pacientes/clientes son personas con insuficiencia renal crónica por lo que su asistencia a los centros no es consecuencia de un comportamiento habitual en el resto de “clientes” sino una obligación de supervivencia.

No obstante, y a pesar de lo anterior en Avericum sí se pretende obtener una alta satisfacción del paciente en los servicios sanitarios que recibe, insistimos, no tanto por su repetición, o el incremento de los mismos, sino por obtener los mayores grados de calidad en la prestación sanitaria que prestan y la percepción de los pacientes.

Tampoco podemos tener una visión clásica de los clientes hospitales públicos, pues ellos, al estar sometidos a la Ley de Contratos del Sector Público, su repetición o fidelidad no cabe.

Para este objetivo, por tanto, tendremos en cuenta los propios indicadores de calidad consecuencia de la encuesta de satisfacción que Avericum realiza semestralmente a todos sus pacientes, en donde se les pregunta por el conocimiento que tienen del médico, de la enfermería, del conocimiento de su enfermedad y de su tratamiento, de las instalaciones donde recibe dicho tratamiento, y otras más particulares.

El resultado de dichas encuestas, y las medidas correctoras que se adoptan con sus resultados, es con lo que se consigue **lograr una alta satisfacción del paciente/cliente**. Este objetivo está íntimamente relacionado con el objetivo anterior. La satisfacción se logra optimizando la calidad de los productos y servicios brindados.

Una serie de indicadores para este objetivo podría ser: Número de comentarios positivos en redes sociales (pacientes y familiares) y, como hemos dicho, en los resultados de las encuestas comentados.

(iii) El objetivo común a lograr es **construir una imagen de marca, y al mismo tiempo, satisfacción, innovación y calidad**, es decir, se espera que los clientes y sus familiares conozcan la empresa dándole un estatus mayor que otras del mismo sector. La parte de lealtad se obtiene mediante la imagen de marca que perciben los hospitales públicos, que a pesar de el sometimiento a los pliegos de los concursos, hay una parte de su puntuación que es subjetiva y, en consecuencia, la fidelidad de buena marca puede, en parte, influenciar en dicha puntuación: “quien lo hace bien, lo volverá a hacer bien”.

Objetivos	Indicadores
Fidelización de los clientes	- Grados de calidad - Encuesta de satisfacción semestral
Satisfacción de los clientes	- Optimización de la calidad de los productos y servicios - Comentarios positivos - Resultados en la encuesta de satisfacción
Crear imagen de marca	- Conocimiento de la empresa - Lealtad por parte de los clientes

Ilustración 8: Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes/pacientes

4.1.4. PERSPECTIVA FINANCIERA.

Esta sección discutirá los objetivos relacionados con los resultados financieros que la empresa desea lograr. Un error común que cometen las empresas es centrarse casi exclusivamente en este prospecto y olvidarse del resto. Esto suele suceder porque es más fácil analizar el indicador desde este ángulo.

(i) Desde este punto de vista, el primer objetivo es **reducir los costes**. Esto se puede lograr fortaleciendo las relaciones con los proveedores de la empresa.

Para este objetivo tendremos en cuenta: una ratio que compare los costes mensuales o trimestrales de este periodo con el periodo anterior y porcentaje de los gastos de explotación sobre los ingresos.

(ii) Además, es muy importante **maximizar los beneficios de la empresa**. Para ello deberemos tener en cuenta las cifras de ventas, así como de gastos.

(iii) Otro objetivo debe ser **mejorar su posición en los rankings de la industria**. Este objetivo es para la mejora general de la empresa, mejoras en ingresos, ventas, etc. Todas las posibles mejoras y estos cambios se reflejan en el ranking de empresas del sector.

Un indicador será comparar el ranking sectorial durante distintos años.

Objetivos	Indicadores
Reducción de costes	- Ratio entre los costes del periodo actual y el periodo anterior - Porcentaje de los gastos de explotación sobre los ingresos
Maximización del beneficio	- La cifra de ventas
Mejoría en el ranking sectorial	- Comparación de la posición del ranking del sector de varios años

Ilustración 9: Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera

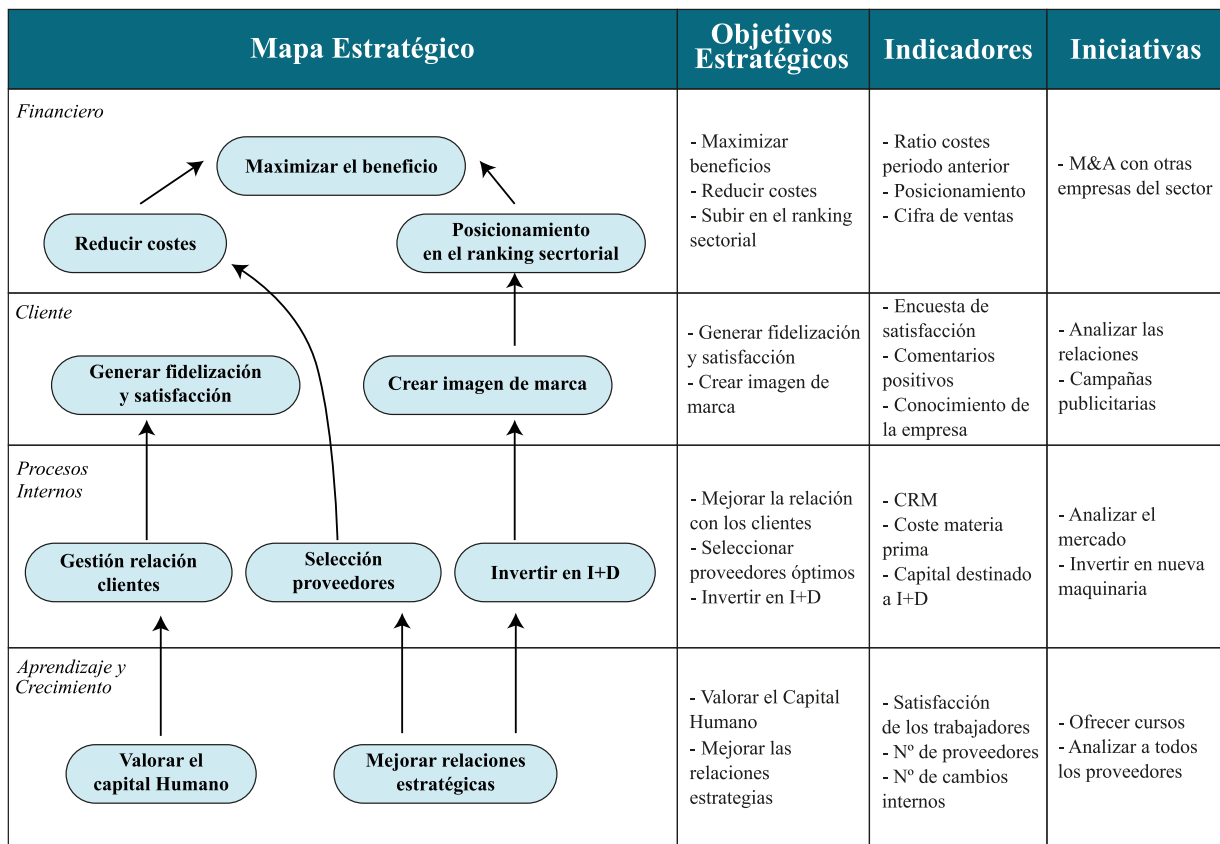


Ilustración 10: Mapa Estratégico

5. CMI EN POWER BI.

Microsoft Power BI es la herramienta de control de gestión empresarial líder en el mercado por sus múltiples ventajas.

El servicio basado en la nube accede a datos de fuentes internas o externas a través de informes altamente intuitivos e interactivos que le brindan una vista única de toda la información de su negocio.

Power BI es una herramienta intuitiva y no invasiva que nos permite acortar el tiempo de recopilación y análisis de datos, por lo que se puede invertir en análisis estratégico.

Cualquier empresa que quiera crecer o tener éxito en un entorno competitivo debe optimizar sus operaciones para que a través de un análisis detallado de los datos internos y del entorno se puedan tomar las decisiones más adecuadas para un entendimiento integral.

Microsoft Power BI nos ofrece innumerables beneficios al utilizar tecnologías enfocadas en Business Intelligence y como servicio SaaS.

Podemos concluir en base el estudio y análisis realizado en este trabajo, así como el desarrollo y creación de nuestro cuadro de mandos en Power BI, que dicho software es una herramienta clave para las empresas. Una serie de ventajas pueden ser:

- i) **Ventajas de cada departamento en la empresa.** Power BI facilita las operaciones diarias en áreas como finanzas, marketing, logística, ventas y recursos humanos. Gracias a su integración con la mayoría de los softwares existentes en la empresa, esta herramienta de analítica de Microsoft permite una segmentación muy clara de las imágenes de los informes y se adapta a cualquier tipo de empresa en cualquier departamento, cualquier tamaño.
- ii) **Información en tiempo real y agregación de las métricas más relevantes y precisas en un solo lugar.** Esta ventaja permite a las empresas detectar cambios o fallas a medida que ocurren para poder realizar los ajustes necesarios.
- iii) **Reduce el costo.** Al tratarse de un servicio SaaS, se reducen los costos ya que se realizan todas las mejoras o actualizaciones de la herramienta, en beneficio de todas las empresas que se suscriben a la herramienta.

- iv) **Fácil de usar.** Te permite ejecutar consultas sin ningún conocimiento técnico específico, más allá de un buen nivel de Excel.
- v) **Atractivo visual y practicidad.** Sus informes altamente intuitivos cuentan con gráficos y colores llamativos en una vista jerárquica clara para ayudarlo a comprender la información.
- vi) **Accede desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo.** Al trabajar en la nube, se puede acceder a la información desde cualquier lugar a través de una conexión a Internet y desde cualquier dispositivo: teléfono móvil, tableta o computadora de escritorio. También disponible para Windows, iOS y Android.
- vii) **No es necesario cambiar su software actual o su forma de trabajar.** Microsoft Power BI funciona con casi cualquier tipo de software.

Estas ventajas permitirán a las empresas dar un salto cualitativo y llevar el análisis y presentación de datos a otro nivel. En definitiva, es una gran herramienta de *business intelligence*: una plataforma fácil de usar, flexible, atractiva y con una gran variedad de funcionalidades.

5.1. CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDOS.

El proceso que he seguido, y el más habitual, para llegar al objeto final que es la visualización en Power BI de un CMI, se conforma de cuatro pasos los cuales abarcan tanto el análisis de los datos crudos de la empresa, como la necesidad de programar consultas en SQL (para exportar e importar las tablas), como el cálculo de distintos indicadores (KPIs) por medio de fórmulas matemáticas programadas en el propio Power BI.

De esta manera seremos capaces de crear gráficos que se van actualizando automáticamente con los datos que la empresa solicite para su posterior análisis.

- ¿De dónde vienen los datos? ¿Qué información aportan?

Avericum tiene alojado sus datos en un servidor conectado con un software de gestión integral (ERP) conocido como *Sage Despachos*. Este software tiene su fin en la gestión diaria de la vida de una empresa. Es por eso por lo que podemos encontrarnos todas las herramientas necesarias en una empresa: contabilidad, fiscalidad, asuntos laborales y financieros.

Por la parte *contable-financiera* Sage ordena todos los procesos teniendo en cuenta las obligaciones legales y la forma jurídica de los distintos tipos de empresa, así como de personas físicas.

En el área *fiscal* se incluyen todas las soluciones de gestión, así como asesoramiento a la hora del pago y seguimiento de impuestos.

Por último, la parte *laboral*, onde conseguimos gestionar todos los procesos del ciclo laboral como las obligaciones legales de los clientes y de la propia empresa.

- Exportación e ingesta de datos.

Una vez introducido el software de gestión veremos cómo se han realizado las conexiones pertinentes para adquirir los datos.

En primer lugar, ha sido necesario crear una conexión entre Power BI con la base de datos SQL Server la cual se encuentra interna en Sage para que así podamos hacer las consultas pertinentes y generar las tablas en nuestro software de visualización.

Una vez tengamos dicha conexión será por medio de consultas (lenguaje SQL) en Power BI la forma la cual sacaremos tablas completas o solamente los datos que nos interesen.

Dos ejemplos de consulta pueden ser:

Compras =

Sql.Database([Query=

"SELECT CabeceraAlbaranProveedor., LineasAlbaranProveedor.**

FROM CabeceraAlbaranProveedor

LEFT JOIN LineasAlbaranProveedor

ON CabeceraAlbaranProveedor.CodigoEmpresa =

LineasAlbaranProveedor.CodigoEmpresa

AND CabeceraAlbaranProveedor.EjercicioAlbaran =

LineasAlbaranProveedor.EjercicioAlbaran

AND CabeceraAlbaranProveedor.SerieAlbaran =

LineasAlbaranProveedor.SerieAlbaran

*AND CabeceraAlbaranProveedor.NumeroAlbaran =
LineasAlbaranProveedor.NumeroAlbaran"])*

*Personal = Sql.Database([Query=
"SELECT EmpleadoNomina.CodigoEmpresa, EmpleadoNomina.CodigoEmpleado,
Personas.RazonSocialEmpleado, EmpleadoNomina.FechaAlta,
EmpleadoNomina.FechaBaja, EmpleadoNominaCategorias.Categoria,
EmpleadoNomina.IdDelegacion AS CodigoDelegacion, Delegaciones.Delegacion,
EmpleadoNomina.CodigoCentroTrabajo, EmpleadoNomina.PorJornada,
EmpleadoNomina.CNODescripcion, EmpleadoNominaCategorias.PuestoTrabajo*

FROM EmpleadoNomina

LEFT JOIN Personas

ON EmpleadoNomina.SiglaNacion = Personas.SiglaNacion

AND EmpleadoNomina.Dni = Personas.Dni

LEFT JOIN EmpleadoNominaCategorias

ON EmpleadoNomina.CodigoEmpresa =

EmpleadoNominaCategorias.CodigoEmpresa

AND EmpleadoNomina.IdEmpleado = EmpleadoNominaCategorias.IdEmpleado

AND EmpleadoNomina.FechaAlta = EmpleadoNominaCategorias.FechaAlta

AND EmpleadoNomina.CodigoEmpleado =

EmpleadoNominaCategorias.CodigoEmpleado

LEFT JOIN Delegaciones

ON EmpleadoNomina.CodigoEmpresa = Delegaciones.CodigoEmpresa

AND EmpleadoNomina.IdDelegacion = Delegaciones.IdDelegacion

*ORDER BY EmpleadoNomina.CodigoEmpresa, EmpleadoNomina.CodigoEmpleado
"])*

Con estas consultas hemos podido importar la tabla de *Compras* y *Personal* con los datos que nosotros queremos en Power BI, es decir, no la totalidad de la tabla si no lo que es importante de las mismas.

Uno de los elementos más importantes que encontramos con la programación de SQL para la conexión entre Sage y Power BI es que todos los datos nuevos que se van incorporando en Sage se actualizan e introducen automáticamente en nuestro software de visualización por lo que es necesario que las consultas creadas sean los más completas y maleables posible.

- Relaciones entre las tablas. Creación del diseño del modelo de datos con jerarquías, columnas calculadas y KPIs.

Una vez tengamos todas las tablas importadas en Power BI es muy importante conocer las variables que tienen para así encontrar la relación entre las mismas. Nuestro modelo de datos terminará teniendo una estructura como la que vemos a continuación:

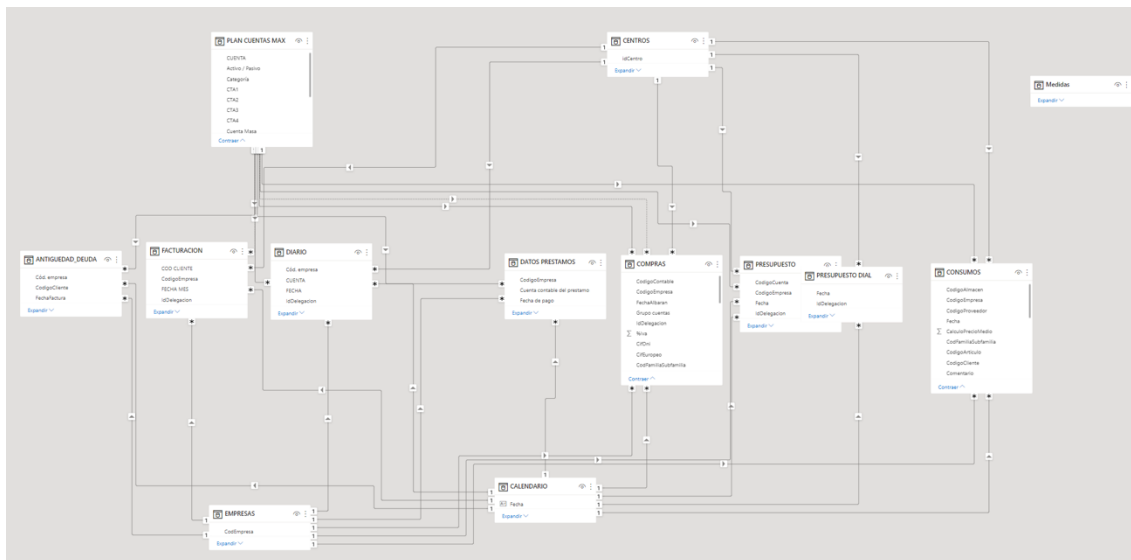


Ilustración 11: Modelo de Datos Power BI

La razón de las relaciones entre las tablas se debe principalmente a lo que se conoce como claves principales y extranjeras, es decir, las variables o columnas que se encuentran en ambas tablas ligadas.

Teniendo en cuenta la imagen podemos analizar que sigue una estructura jerárquica encabezada por los centros y el plan de cuentas de la empresa. Esto se debe a que cada para poder entrar en el detalle de la empresa es importante que tengamos la posibilidad de analizar y visualizar los datos de cada centro de diálisis y no solo del cómputo global de la empresa, por lo que utilizaremos dicha tabla como filtro a la hora de visualizar las tablas.

La importancia de conocer las relaciones de las tablas y los datos que esta contiene es para poder generar nuevas variables, principalmente KPIs, que no podemos encontrar en las tablas originales, sino que es necesario, por medio de fórmulas, conocido como *Medidas* en Power BI, la creación de dichos datos para así conseguir un mejor análisis del día a día de la empresa.

Estas son algunas de las consultas/operaciones para crear medidas con idea de ofrecer más información:

Activo Corriente = *CALCULATE*([Saldo desde ppio de año], 'PLAN CUENTAS MAX'[Masa patrimonial]="B) ACTIVO CORRIENTE")

Importe factura(Cons)
= *SUMX*(CONSUMOS, CONSUMOS[Unidades]*CONSUMOS[Precio])

Ingresos x diálisis = *DIVIDE*([Ingresos (C)], [Nº Diálisis])

Presupuesto PyG = +*SUM*(PRESUPUESTO[HaberPresu])-*SUM*(PRESUPUESTO[DebePresu])

Ingresos (C) = *CALCULATE*([Suma de Saldo], 'PLAN CUENTAS MAX'[CTA1]="7")*-1

Lo que podemos observar es la creación de KPIs a partir de distintas columnas y sus datos con simples operaciones matemáticas. Dentro de un modelo de datos en Power BI la parte más importante deriva de estas fórmulas que convierten los datos crudos de las tablas origen en datos en lo que de verdad queremos ver y analizar, es decir, del plano transaccional al plano dimensional.

De las tablas origen hemos conseguido sacar estos KPIs:



Ilustración 12: Medidas Power BI

- Visualización para el usuario.

El objeto final es poder comprender y comparar los datos, y la mejor manera es visualizándolos de la forma que los usuarios consideran mejor, consiguiendo así un seguimiento personalizado de los datos más importantes de la empresa, de una forma integral pudiéndolos relativizar por comparativa con diferentes periodos y obteniendo criterios y ratios muy rápidamente.



Ilustración 13: Resumen General

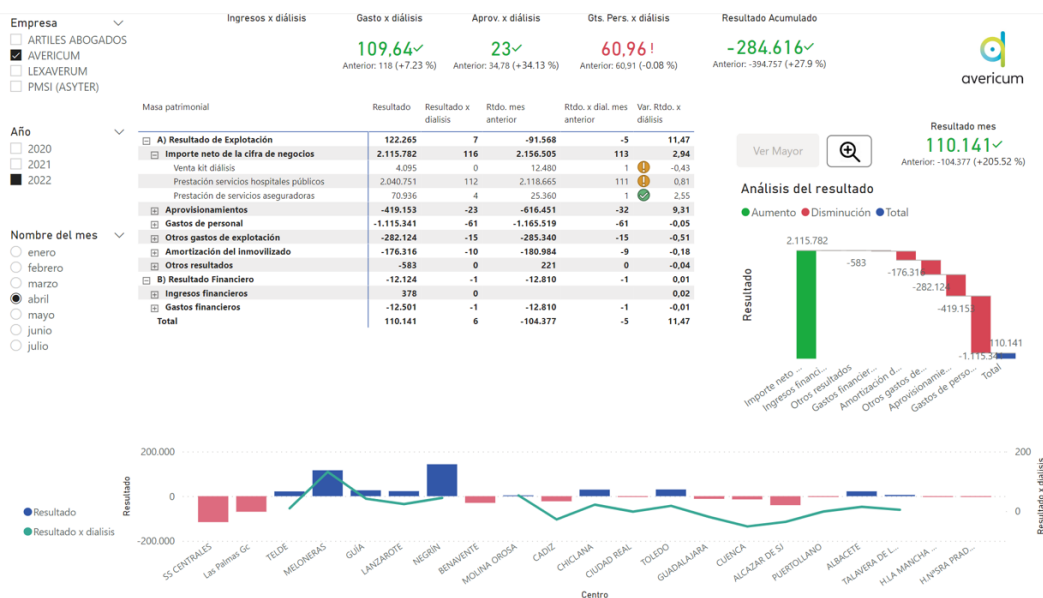
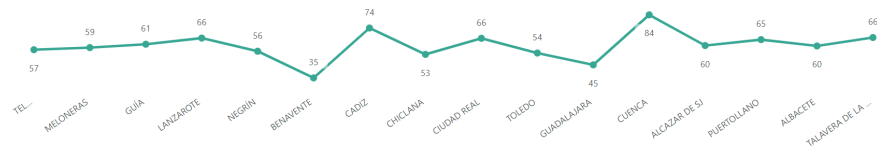


Ilustración 14: Pérdidas y Ganancias

- Empresa
- ARTILES ABOGAD...
 - AVERICUM
 - LEXAVERUM
 - PMSI (ASYTER)

- Periodo
- 2020
 - 2021
 - 2022
- enero
 - febrero
 - marzo
 - abril
 - mayo
 - junio
 - julio

Gasto de personal por diálisis realizada



Gastos de personal por diálisis

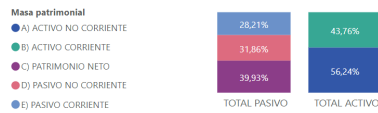
Categoría	2022										Total	
	enero		febrero		marzo		abril		mayo		Gts.Pers.	Gts.Pers.xDial.
Enfermeros	546.395	30,03	566.096	33,17	561.768	29,36	520.521	28,45	560.429	30,75	2.755.209	30,30
Enfermeros	400.449	22,01	412.393	24,16	418.908	21,89	383.021	20,93	413.545	22,69	2.028.317	22,31
Seg. Soc enfermeros	134.829	7,41	140.086	8,21	134.803	7,04	125.399	6,85	138.122	7,58	673.239	7,40
Honorarios enfermeros	11.116	0,61	13.617	0,80	8.057	0,42	12.101	0,66	8.762	0,48	53.652	0,59
Médicos	241.461	13,27	248.260	14,55	238.590	12,47	238.185	13,02	249.910	13,71	1.216.406	13,38
Médicos	183.614	10,09	188.315	11,03	179.639	9,39	180.165	9,85	187.965	10,31	919.698	10,12
Seg. Soc Médicos	48.360	2,66	50.325	2,95	47.652	2,49	46.256	2,53	47.990	2,63	240.584	2,65
Honorarios médicos	9.486	0,52	9.620	0,56	11.299	0,59	11.764	0,64	13.955	0,77	56.124	0,62
Auxiliares	183.593	10,09	191.629	11,23	180.546	9,44	172.910	9,45	180.988	9,93	909.666	10,01
Auxiliares	131.761	7,24	138.001	8,09	129.085	6,75	123.000	6,72	133.786	7,34	655.632	7,21
Seg. Soc Auxiliares	45.054	2,48	46.613	2,73	43.645	2,28	42.270	2,31	46.300	2,54	223.882	2,46
Honorarios auxiliares	6.778	0,37	7.015	0,41	7.816	0,41	7.641	0,42	902	0,05	30.151	0,33
Administración	73.186	4,02	77.724	4,55	76.879	4,02	75.330	4,12	75.287	4,13	378.405	4,16
Administración	58.967	3,24	62.334	3,65	61.808	3,23	60.557	3,31	60.496	3,32	304.161	3,35
Seg. Soc administración	14.218	0,78	15.390	0,90	15.070	0,79	14.773	0,81	14.792	0,81	74.244	0,82
Limpieza	59.698	3,28	55.337	3,24	52.360	2,74	51.876	2,84	54.132	2,97	273.403	3,01
Limpieza	44.086	2,42	41.265	2,42	38.878	2,03	38.066	2,08	40.044	2,20	202.339	2,23
Total	1.160.934	63,81	1.200.782	70,35	1.165,5	60,91	1.115.341	60,96	1.174.983	64,46	5.817.559	63,99

Ilustración 15: Personal y Diálisis

- EMPRESA
- ARTILES ABOGAD...
 - AVERICUM
 - LEXAVERUM
 - PMSI (ASYTER)

- Año
- 2020
 - 2021
 - 2022

- Nombre del mes
- enero
 - febrero
 - marzo
 - abril
 - mayo
 - junio
 - julio



Activo / Pasivo	Saldo acum	Saldo acum mes anterior	Variación
TOTAL ACTIVO	30.515.286	31.794.572	-1.279.286,26
A) ACTIVO NO CORRIENTE	17.161.848	17.327.592	-165.744,28
Inmovilizado intangible	28.059	29.904	-1.844,74
Aplicaciones informáticas	185.420	185.420	0,00
Amortización acumulada de aplicaciones informáticas	-157.361	-155.516	-1.844,74
Inmovilizado material	9.578.500	9.718.799	-140.299,84
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	3.328.806	3.362.406	-33.599,70
Créditos a largo plazo a empresas del grupo	3.328.806	3.362.406	-33.599,70
Inversiones financieras a largo plazo	4.226.483	4.216.483	10.000,00
Créditos a largo plazo a otras partes vinculadas	3.971.421	3.961.421	10.000,00
Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio	9.994	9.994	0,00
Imposiciones a largo plazo	158.896	158.896	0,00
Finanzas constituidas a largo plazo	86.172	86.172	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	13.353.438	14.466.980	-1.113.541,98
Existencias	872.909	874.485	-1.576,40
Mercaderías A	872.909	874.485	-1.576,40
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	5.171.984	4.941.813	230.171,26
Clientes (euros)	4.238.312	4.008.554	229.757,87
Clientes no en cartera	0	0	0,00
Deudores, facturas pendientes de formalizar	-9.470	-9.470	0,00
Anticipos de remuneraciones	114.041	113.627	413,39
Hacienda Pública, deudora por IVA	829.102	829.102	0,00
Hacienda Pública, IVA soportado	0	0	0,00
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	608.342	1.608.001	-999.659,10
Cuenta corriente con empresas del grupo	318.990	1.318.649	-999.659,10
Cuenta corriente con empresas asociadas	289.352	289.352	0,00
Inversiones financieras a corto plazo	1.000	1.000	0,00
Cuenta corriente con bancos y subinstituciones	0	0	0,00
Total	-284.616	-394.757	110.141,32

Ilustración 16: Balance

Ver Mayor

Neto Corriente

4,67 mill.!
Anterior: 4,75 mill. (-1,83 %)

Activo Corriente
13.353.438!
Anterior: 14.466.980 (-7,7 %)

Pasivo Corriente
-8.687.298
Anterior: -9,71 mill. (+10,57 %)

6. CONCLUSIONES.

Habiendo realizado este trabajo dentro de la empresa Avericum SL, podemos decir que el CMI es una importante herramienta de gestión en todo tipo de compañías sin tener en cuenta el sector.

A partir de un análisis en profundidad de sus objetivos, funcionamiento y de sus planes, es posible crear una serie de escenarios que permitan orientar el trabajo de la empresa y el cumplimiento del plan o estrategia a plantear. También se han realizado modificaciones en otros indicadores utilizados para que puedan proporcionar información y datos más precisos.

Lo más importante de este proyecto es que durante su desarrollo, será posible identificar y crear múltiples relaciones entre diferentes objetivos y exposiciones, lo que demuestra un gran aporte para el personal y al comité de dirección, ya que pueden comprender mejor sus intenciones, sus relaciones y sobre todo, las funciones y prioridades de la propia empresa. Esto ayuda a los empleados que trabajan en la compañía a conocer y comprender realmente los planes de la empresa y trabajar en ellos.

Finalmente, se puede decir que, con la introducción de esta herramienta de gestión personalizada, la empresa podrá administrar y comprender mejor la información comercial y financiera importante, apoyando la toma de decisiones y la correcta ejecución de la estrategia final.

Además, gracias a la implementación de este Cuadro de Mando Integral, es posible gestionar diferentes aspectos del negocio que inciden directamente en la calidad del servicio ofrecido, permitiéndole mantenerse sostenible como tal y poder soportar diferentes planes.

Otra ventaja de este plan es que permitirá evaluar cuidadosamente el desempeño de la empresa, la implementación de sus objetivos y planes, y su estrategia, pudiendo hacer modificaciones necesarias para la obtención de dichos objetivos, consecuencia del acceso casi ilimitado a sus datos.

El Cuadro de Mandos también permitirá al personal, gerentes y directores, tener un mejor manejo de la información que les permita tener una mayor comprensión de la misma, mejorando así el proceso de toma de decisiones y la relación entre departamentos.

Finalmente, con el Balanced Scorecard y los mapas estratégicos, es posible obtener un conocimiento preciso de las relaciones entre las diferentes partes de las operaciones de la empresa, lo que permite a los empleados comprender cómo interactúan donde forman parte del comportamiento de la empresa y, por otro lado, la contribución de estos servicios a la ordenación de la misma.

En resumen, se espera que el personal y los gerentes conozcan el plan y lo implementen para llegar al desarrollo idóneo de la empresa, tal como nos consta, está ocurriendo ya en la realidad.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- “*Cómo utilizar el cuadro de mando integral*” para implantar y gestionar su estrategia. Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001.
- “*El Cuadro de Mando Integral*”, The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona ,1997.
- “*Mapas Estratégicos*” convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona 2004.
- www.avericum.com
- <https://climbea.com/beneficios-power-bi-empresas/>
- MEMORIA ASISTENCIAL – AVERICUM (documento proporcionado por la empresa)

8. ANEXOS.

Visualización Cuadro de Mandos Power BI

Por motivo de la existencia de datos confidenciales en caso de querer ver el funcionamiento del CMI contactarme por correo (javi.artiles1999@gmail.com)

Preguntas para definir tus fortalezas

- ¿Qué ventajas tienes sobre los demás competidores?
- ¿Qué es lo que se vende mejor? ¿Por qué?
- ¿La organización interna es eficaz? ¿Qué partes en concreto son las más eficaces y/o productivas?
- ¿Cómo te ve el público? ¿Estás potenciando tu imagen de la mejor forma?
- ¿Tienes capacidad económica para impulsar nuevas iniciativas?
- ¿Qué es lo que hacen mejor tus empleados?
- ¿En qué sentido tu producto o servicio beneficia al consumidor? ¿Se puede potenciar?

Preguntas para definir tus debilidades

- ¿Por qué no generas los ingresos esperados?
- ¿Conoces bien tu potencial mercado?
- ¿Por qué tu imagen no es la mejor?
- ¿Qué hace la competencia mejor que tú?
- ¿Qué habilidades o profesionales faltan? ¿Dónde faltan recursos?
- ¿Tu marca no tiene prestigio en el sector o entre los consumidores?
- ¿De qué formas no estás llegando a tus objetivos?

Preguntas para definir las oportunidades

- ¿En qué nuevos mercados puedes entrar?
- ¿Puedes atraer más tipos de clientes?
- ¿Puedes colaborar con otra empresa?
- ¿Hay nuevos canales de distribución? ¿De venta?
- ¿Hay alguna ayuda, subvención o regulación que pueda beneficiarte?
- ¿Existe alguna tecnología que pueda potenciar tu producto o servicio?
- ¿Tu competencia se ha debilitado?

Preguntas para definir las amenazas

- ¿Hay más competencia?
- ¿Hay un producto o servicio nuevo mejor que el tuyo?
- ¿Qué podría dañar tu imagen de marca?
- ¿Hay algún cambio político, social o económico que pueda perjudicarte?
- ¿Hay cambios en los gustos de tus clientes?
- ¿Existen nuevas regulaciones que pueden limitar tu actividad o aumentar los costes?
- ¿Los canales a través de los cuales te publicitas ya no son relevantes?