

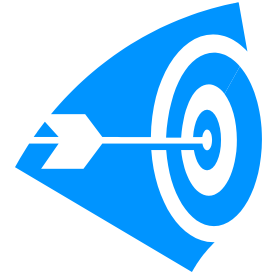
Planeación estratégica del Cluster de Servicios Médicos de Costa Rica por medio del Balanced Scorecard



Alberto Leer
8 de marzo 2007

Objetivos de un Plan Estratégico

- Servir de guía :
 - Estructura de la organización
 - Planeación de Recursos Humanos
 - Presupuestos
- Motivar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización (hacia arriba y hacia abajo).
- Promover procesos reforzadores y coherentes
- Asignar dinámicamente los recursos
- Fomentar un sistema de valores y clima sustentador



Aspectos claves a considerar

- Enfocar las medidas de desempeño hacia los factores claves del éxito de la industria en que se compite
- Tener una planeación enfocada, integrada y sencilla, con tácticas coherentes
- Disponer de información gerencial oportuna, eficiente, consistente y de acceso directo para todos los tomadores de decisiones





Factores claves de la industria de servicios médicos

Conviene enfocar las medidas de desempeño hacia los factores claves del éxito del campo en que se compite.

En el caso de la industria de servicios médicos estos son:

-
-
-
-

Metodología de Van der Leer para implementar el Balanced Scorecard

Paso 7: Definir el mapa de responsabilidades

Paso 6: Hacer los "Scorecards"

Paso 5: Construir el mapa estratégico

Paso 4: Determinar los Objetivos Estratégicos

Paso 3: Decidir estructura de desempeño

Paso 2: Definir estrategia genérica y propuesta de valor

Paso 1: Analizar misión, visión, valores y diferenciadores

Estrategia

Un proceso para determinar la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión.



Estrategia

Misión

Define el negocio del Cluster de Servicios Médicos.

Visión

Define lo que el Cluster de Servicios Médicos espera llegar a ser.

Valores

Creencias distintivas o fundamentales que el Cluster de Servicios Médicos plantea.

Diferenciadores de mercado

Las cualidades y características que distinguen el Cluster de Servicios Médicos de sus competidores.

Las organizaciones requieren una visión compartida para poder crear un futuro



Visión futura



Escriba como espera usted que sea el
Cluster Médico dentro de 5 años



.....

.....

.....

.....

La visión, la ruta y el Monte Fuji

Honda recuerda así esos primeros tiempos de su asociación:

“Suponiendo que la meta fuera alcanzar la cima del monte Fuji, tanto Fujisawa como yo teníamos la misma meta. Pero yo seguía una ruta y él seguía otra, porque tenía una filosofía y una personalidad diferentes. Si hubiéramos seguido la misma ruta, alguna tormenta inesperada podría haber acabado con nosotros, pero podíamos comunicarnos porque estábamos siguiendo rutas distintas.

Fujisawa me decía: “Estoy en tal y tal sitio, y veo venir una tormenta ¡Tenga cuidado!” y yo entonces tenía cuidado.

Había entre nosotros una comunicación franca y directa, aunque estuviéramos en distintos sitios y actuáramos de forma diferente. Pero los dos teníamos la misma meta de alcanzar la cima de la montaña.”

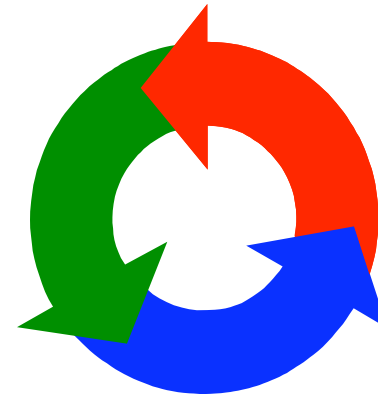
Soichiro Honda

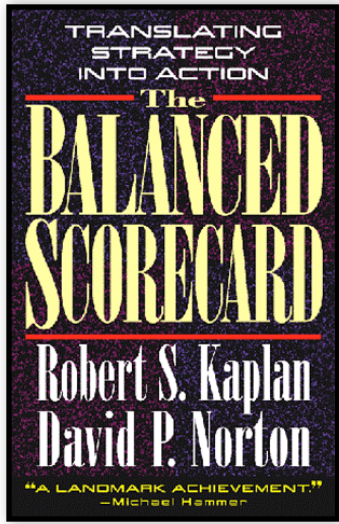
Fundador de Honda Motors

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:

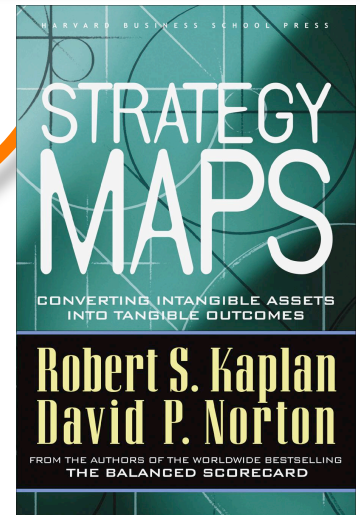
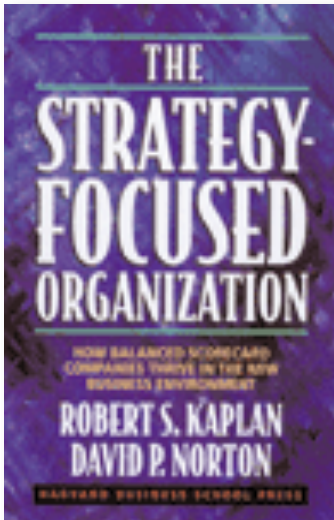
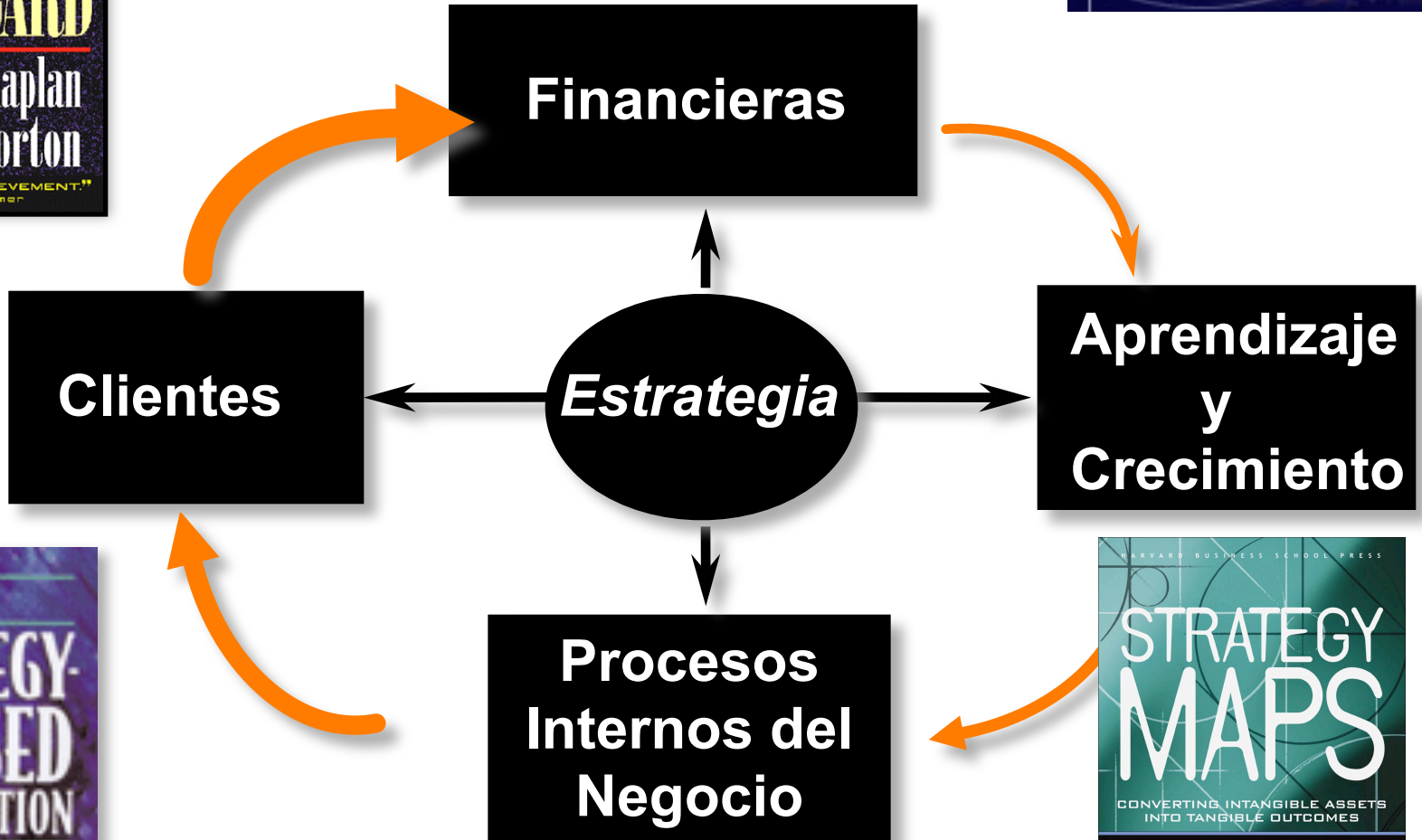
Una manera completa de administrar,
que forma una unión sistémica
entre la estrategia de
la empresa, los procesos,
las medidas del desempeño,
y la

¡GENTE!



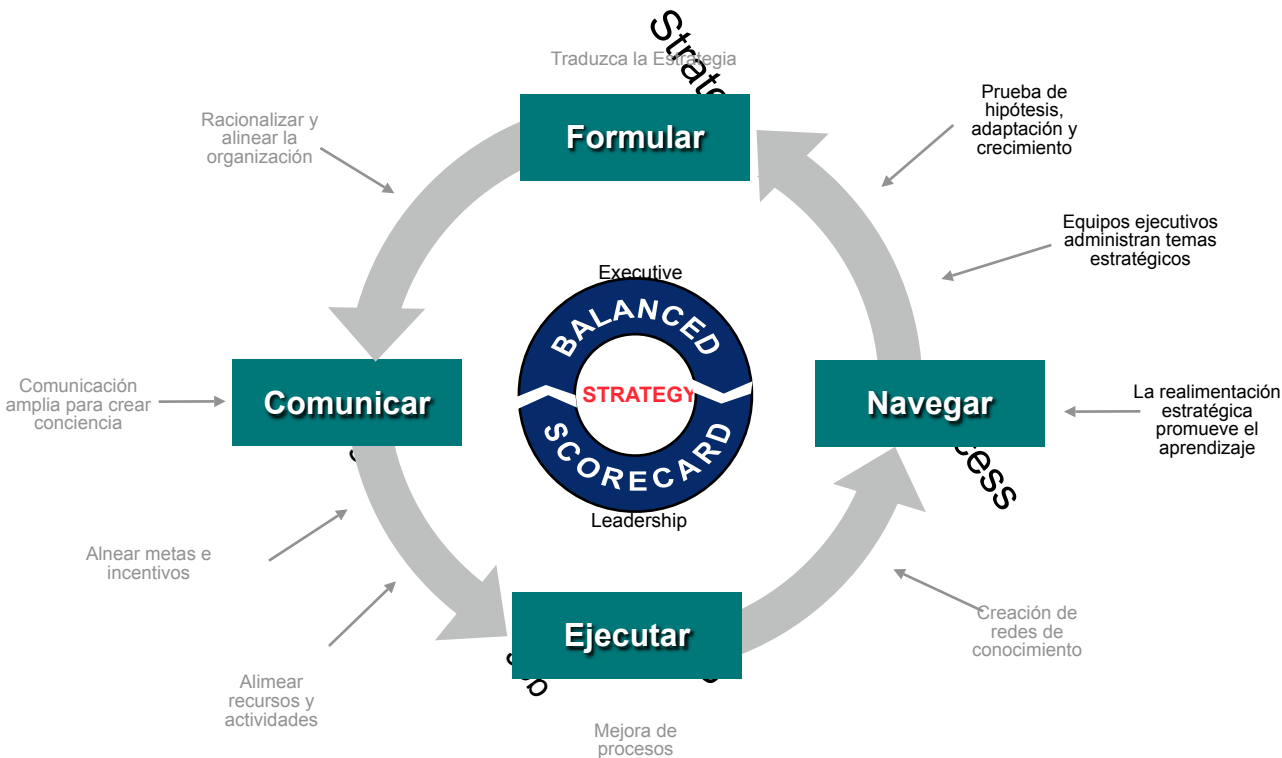


Balanced Scorecard



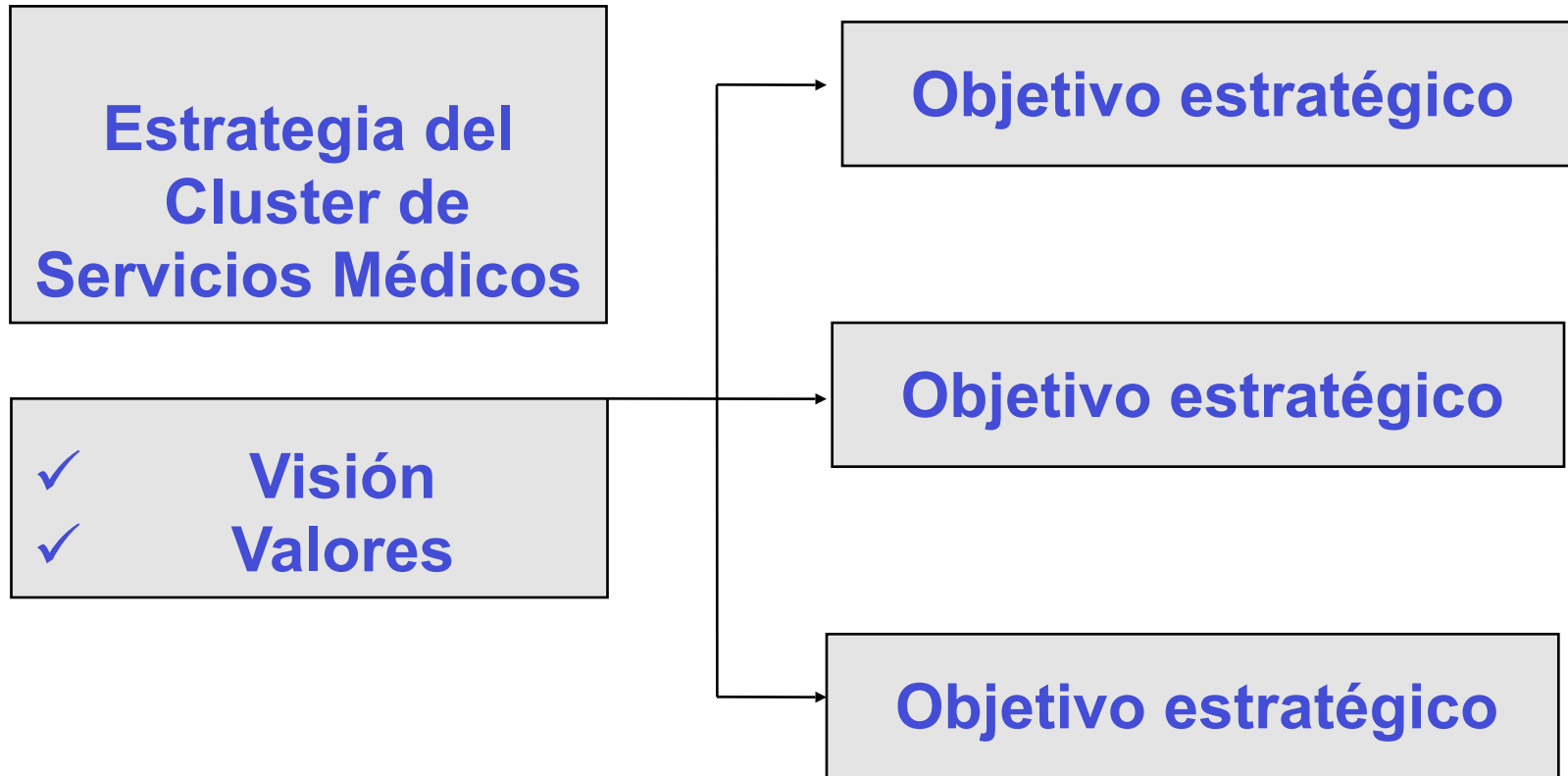
El Balanced Scorecard provee una estructura para gerenciar organizaciones de manera que ejecuten sus estrategias de manera rápida y confiable

“La organización enfocada estratégicamente”



Principios de la organización enfocada estratégicamente

- 1. Traduzca la estrategia en términos operacionales*
- 2. Una y alinee la organización alrededor de su estrategia*
- 3. Haga la estrategia la tarea de todos*
- 4. Haga la estrategia un proceso continuo*
- 5. Liderazgo del equipo ejecutivo para lograr el cambio estratégico*



Objetivos estratégicos

Son objetivos específicos para el futuro, que si son alcanzados, lograrán hacer realidad la visión del Cluster Médico.



Indicadores del desempeño

Son las unidades de medida para cuantificar lo bien que los objetivos estratégicos, factores críticos del éxito y acciones de una organización se están desempeñando en lograr las metas establecidas.

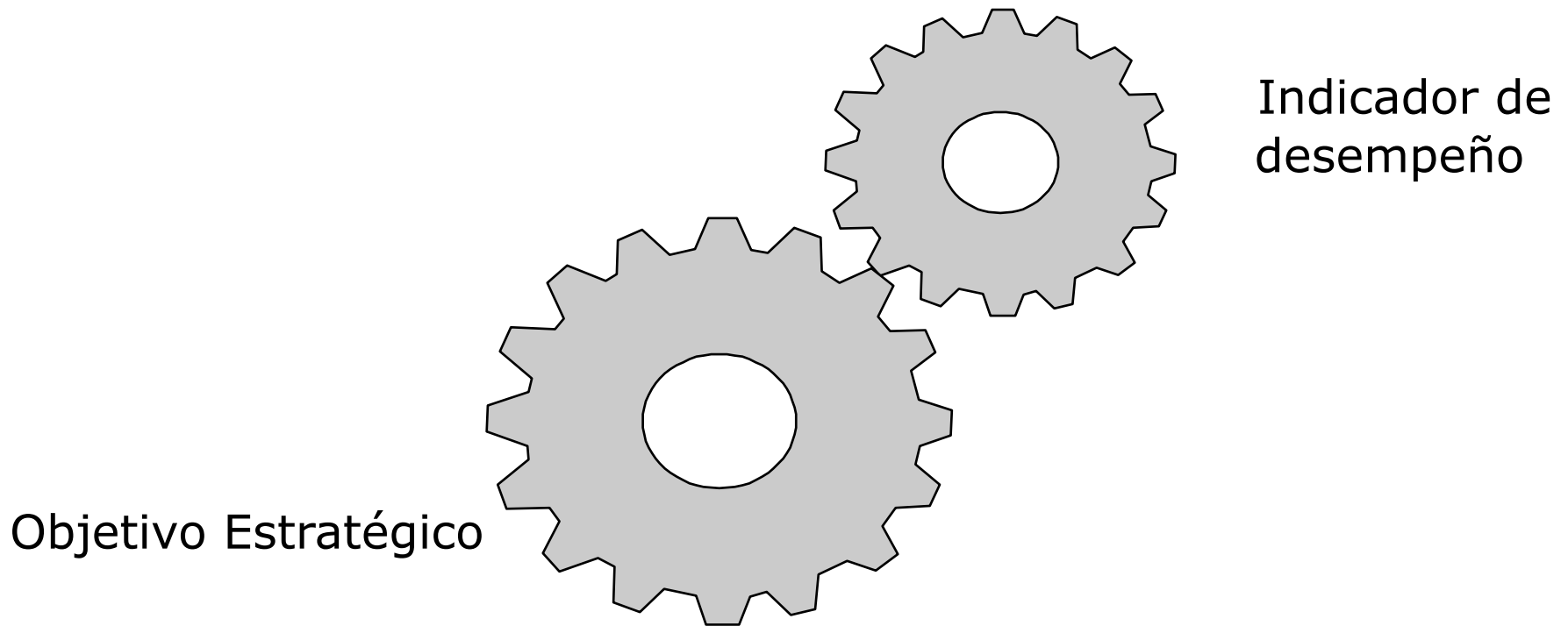


Características de los objetivos estratégicos

- ⇒ Alineados con la estrategia
- ⇒ Retadores
- ⇒ Balanceados
- ⇒ Manejables en número
- ⇒ Proveen dirección a la organización
- ⇒ Dinámicos



Todo Objetivo Estratégico debe tener un solo indicador que permita medir su desempeño



Tipos de indicadores



Leading

Adelantados: indican cambios en una característica en activos intangible, procesos o percepción



Lagging

Atrasados: para reportes históricos, frecuentemente financieras

Discretos

No

Sí

Contínuos



Indicadores
Compuestos

¿Por qué medimos?

- ✓ Para monitorear el progreso y reportar.
- ✓ Para motivar un comportamiento apropiado.
- ✓ Para comunicar la información.
- ✓ Para establecer responsabilidades.
- ✓ Para identificar oportunidades de mejoramiento.
- ✓ Para asignar recursos.



**Valor del Accionista
 A largo plazo**

Estrategia de
 productividad

Estrategia de
 crecimiento

Financiera

Mejorar la estructura
 de costos

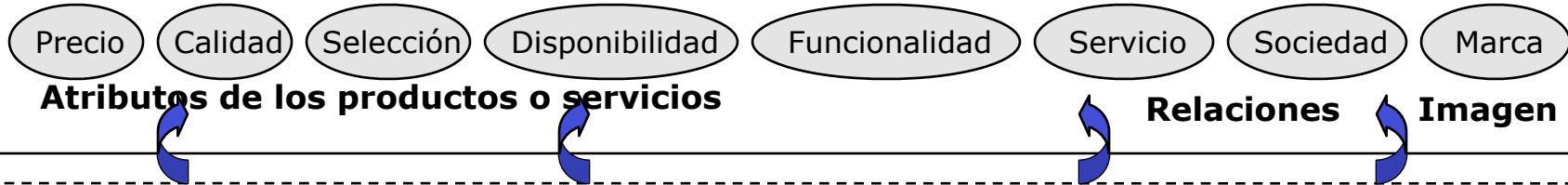
Mejorar la
 utilización del activo

Ampliar oportunidades
 de ingresos

Mejorar el valor
 de los clientes

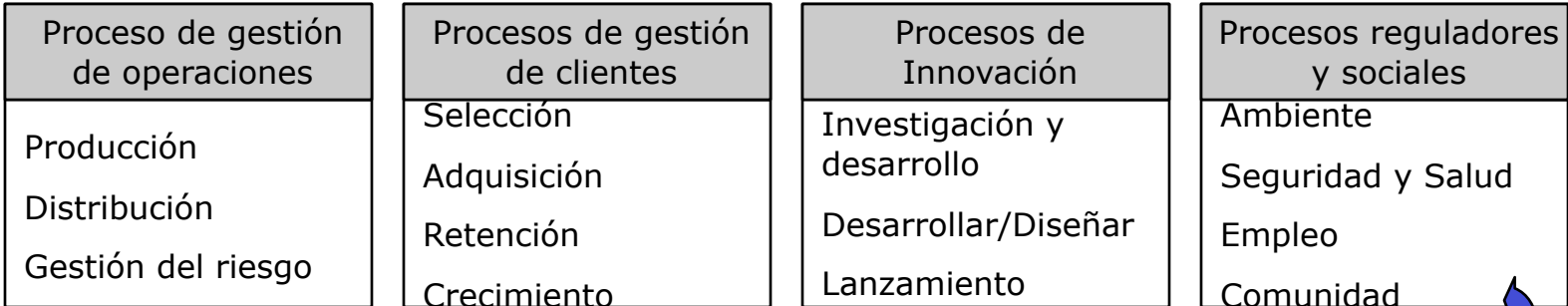
Proposición de valor para el cliente

Cientes



Procesos

Internos



Capital Humano

Capital de Información

Capital Organizacional

**Aprendizaje
 y
 Crecimiento**

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Unidad de medida

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva procesos		
Objetivo	Indicador	Unidad de medida

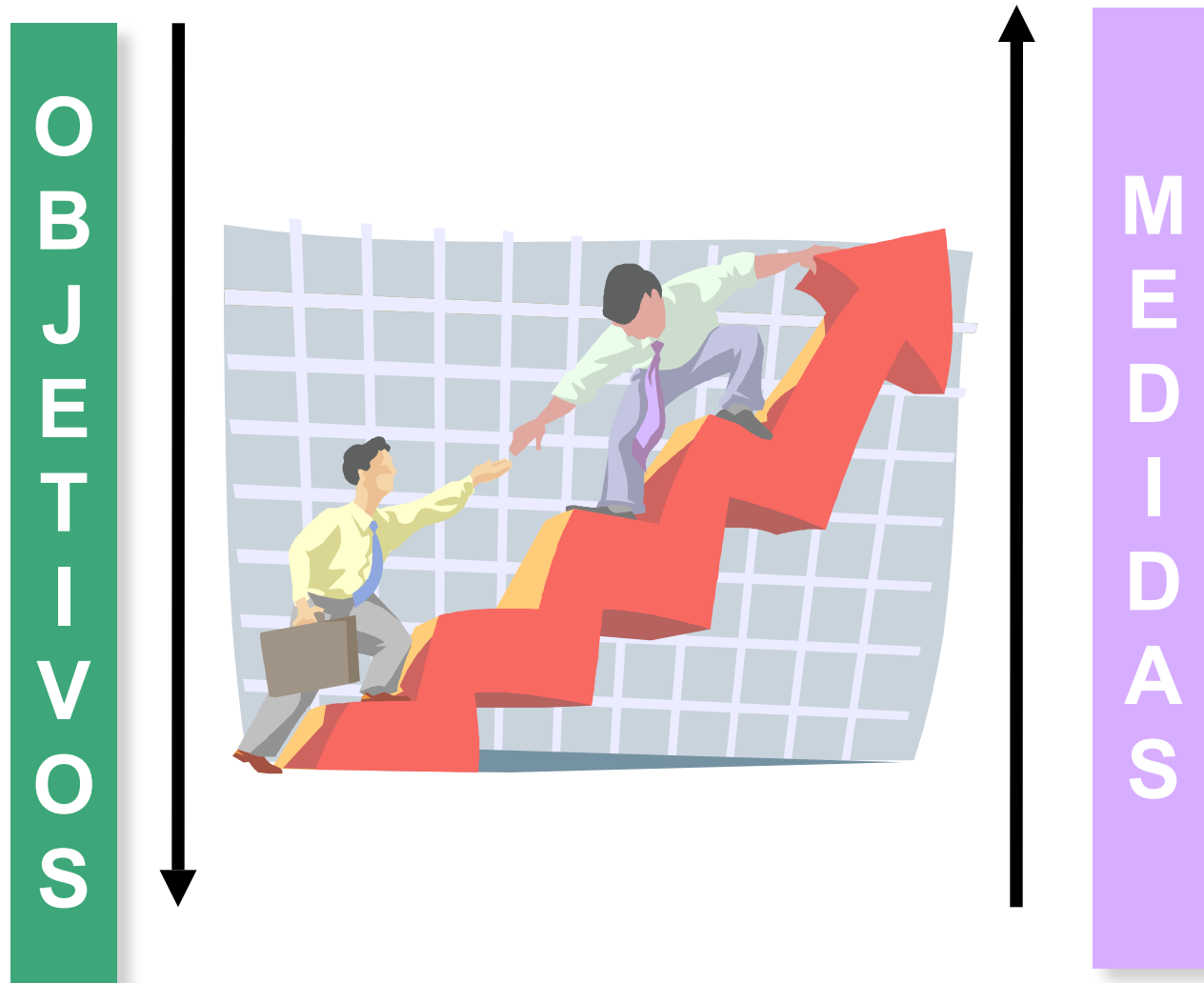
Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva Clientes		
Objetivo	Indicador	Unidad de medida

Objetivos estratégicos con indicadores

Perspectiva Financiera		
Objetivo	Indicador	Unidad de medida

Objetivos versus Medidas



La estrategia es una hipótesis sobre causa y efecto

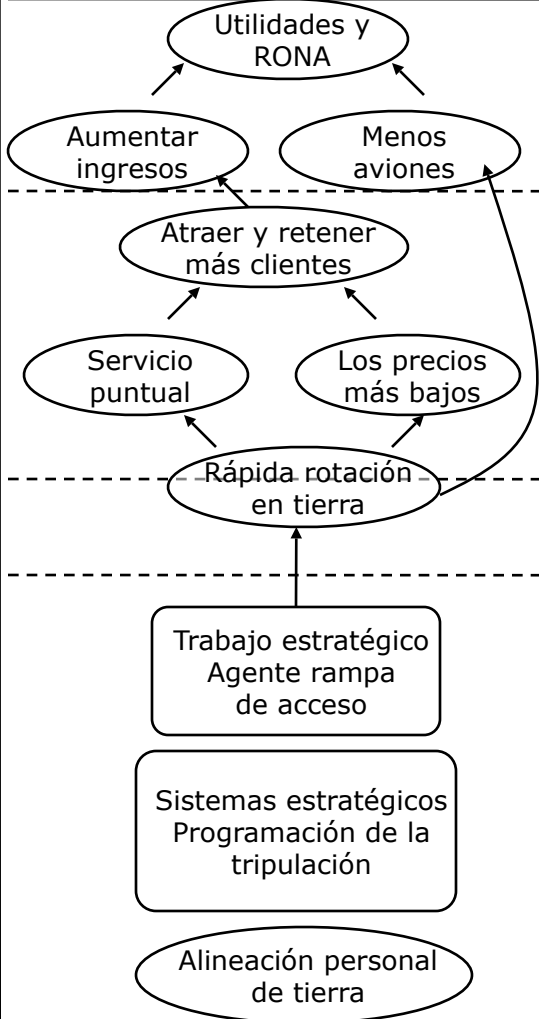


El punto de unión ... (Ej Aerolínea)

Mapa estratégico

Proceso: Gestión de operaciones
Tema: Rápida rotación en tierra

Objetivos



Rentabilidad
Aumentar ingresos
Menos aviones

Atraer y retener más clientes
Servicio puntual
Los precios más bajos

Rápida rotación en tierra

Desarrollar las habilidades necesarias

Desarrollar el sistema de apoyo

Personal de tierra alineado con la estrategia

BSC

Indicador

Meta

Valor de mercado	30% CAGR
Ingresos por asiento	20% CAGR
Costo alquiler de aviones	5% CAGR
Número de pasajeros que repiten	70%
Número de clientes	Aumentar 12% anual
Calificación de la FAA por llegadas en hora	N. 1
Tiempo en tierra	30 minutos
Puntualidad de salidas	90%
Disponibilidad trabajo estratégico	Año 1 70% Año 3 90% Año 5 100%
Disponibilidad sistema de información	100%
Conciencia estratégica	100%
% personal de tierra accionista	100%

Plan de acción

Iniciativa

Presupuesto

Implementar sistema CRM	\$ XXX
Gestión de calidad	\$ XXX
Programa fidelidad clientes	\$ XXX
Optimización de tiempo de ciclos	\$ XXX
Capacitación del personal de tierra	\$ XXX
Introducción del sistema de programación de la tripulación	\$ XXX
Programa de comunicaciones	\$ XXX
Programa de propiedad participativa	\$ XXX

Presupuesto Total

\$ XXX

Consultas e información adicional



Teléfono: (506) 224-8532 vanderleer@racsa.co.cr
San José, Costa Rica www.vanderleer.net