

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



“Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”

TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR:

C.P.C Silva Becerra Flormira

ASESOR:

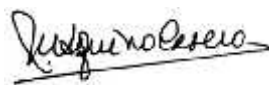
Dra. Aquino Caveró María Naidú

Lambayeque, 2023

“Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”.



C.P.C. Flormira Silva Becerra
AUTOR



Dra. María Naidu Aquino Caveró
ASESORA

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

Aprobado por:



Mg. Carlos Arturo Abramonte Ato
Presidente del Jurado



Mg. Luis Alberto Reyes Lescano
Secretario del Jurado



Mg. Consuelo Ivonne Del Castillo Castro
Vocal del Jurado

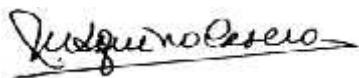
Lambayeque, octubre 2023

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **María Naidú Aquino Caveró**, revisor del trabajo de investigación de la estudiante **Flormira Silva Becerra**. Titulado **Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo**, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de **20%**, verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 02 de octubre del 2023



Dra. María Naidú Aquino Caveró
DNI: 17628147
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

005

ACTA DE SUSTENTACIÓN (COPIA)

Siendo las 11 am horas del día miércoles 18 de octubre del año Dos Mil veintitrés (2023), en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 880-2023-EPG de fecha 13 de octubre 2023, conformado por:

Hg. Carlos Arturo Alramonto Ato	PRESIDENTE (A)
Hg. Luis Alberto Reyes Lescano	SECRETARIO (A)
Hg. Consuelo Ivonne del Castillo Castro	VOCAL
Hg. María Naydis Aquino Cervera	ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "Modelo de Balance Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo"

presentado por el (la) Tesisista Flormira Silva Becerra

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 954-2023-EPG de fecha 13 de octubre de 2023

El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 18 puntos que equivale al calificativo de Muy Bueno

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de: Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial.

Siendo las 12:06 pm horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL


ASESOR

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, C.P.C Flormira Silva Becerra investigadora principal, y Dra. María Naidu Aquino Cavero, asesora del trabajo de investigación “Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”., declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, octubre 2023.

Nombre del investigador: C.P.C. Flormira Silva Becerra

Nombre del Asesor: Dra. María Naidu Aquino Cavero

DEDICATORIA

A Dios, quien acompaña y guía mi camino, quien me entrega la sabiduría y fortaleza necesaria para disfrutar y afrontar cada momento de mi vida.

A mis padres por siempre enseñarme el valor de la educación, perseverancia y a luchar por mis sueños.

A mi esposo por su apoyo, aliento y por enseñarme a nunca rendirme ante los obstáculos de la vida.

A mis hijos por su motivación, alegría y por ser el eje fundamental en el cumplimiento de mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa y por darme la fuerza y valor para poder culminar este proyecto de mi vida.

También de manera especial agradezco a mi esposo y a mis hijos por su apoyo incondicional, por su comprensión y por sobrellevar mis ausencias.

Un especial agradecimiento a la Dra. María Naidú Aquino Caveró, por la disposición, aportes y conocimientos entregados durante la realización de mi tesis, por recalcar que por encima del conocimiento se encuentra la calidad humana. Un ser humano intachable, quién con su paciencia y cariño me ha brindado sus mejores consejos.

INFORMACIÓN GENERAL

✓ Título:

“Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”.

✓ Autora:

C.P.C. Silva Becerra Flormira.

✓ Línea de investigación:

Gestión Empresarial.

✓ Lugar:

Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

ÍNDICE GENERAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	iii
ACTA DE SUSTENTACIÓN (COPIA)	iv
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INFORMACIÓN GENERAL	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	20
CAPITULO 1: DISEÑO TEÓRICO	25
1.1. Estado del arte y bases epistemológicas	25
1.1.1. Estado del arte	25
1.1.2. Bases epistemológicas	25
1.2. Antecedentes de la Investigación	26
1.3. Base Teórica	30
1.4. Definiciones Conceptuales	44
1.5. Operacionalización de Variables	49
CAPITULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO	50

2.1. Diseño de contrastación de hipótesis	50
2.2. Población y muestra.....	50
2.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos.....	51
CAPITULO 3: RESULTADOS	53
CAPITULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	88
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿Los trabajadores conocen y se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica?.....	53
Tabla 2: ¿La clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores con el propósito de comprometerlos en alcanzar las metas y objetivos?	53
Tabla 3: ¿Se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica?	54
Tabla 4: ¿Los trabajadores participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica?	54
Tabla 5: ¿Percibe a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta?	55
Tabla 6: ¿Sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica?	55
Tabla 7: ¿En la clínica se trabaja en equipo?.....	56
Tabla 8: ¿El trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad?.....	56
Tabla 9: ¿Los trabajadores toman mejores decisiones cuando laboran en equipo?	56
Tabla 10: ¿En la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales?	57
Tabla 11: ¿Los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos?	57
Tabla 12: ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?.....	58
Tabla 13: ¿Los directivos de la clínica se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?	59

Tabla 14: ¿Los directivos de la clínica muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades?.....	59
Tabla 15: ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó?	60
Tabla 16: ¿Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades?.....	60
Tabla 17: ¿Los trabajadores son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales?	61
Tabla 18: El estilo de liderazgo de la dirección de la clínica ¿Es inspiradora y motivadora? .	61
Tabla 19: ¿La clínica cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos?.....	62
Tabla 20: ¿El criterio de evaluación de la clínica es sólo el factor financiero?	62
Tabla 21: ¿En la clínica se dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos?.....	62
Tabla 22: ¿En la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?	63
Tabla 23: ¿Los trabajadores son capacitados para el desarrollo de sus actividades?	63
Tabla 24: ¿Los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que les ha permitido crecer como empresa?	64
Tabla 25: ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la clínica?.....	65
Tabla 26: ¿El trabajo que desarrolla en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente?.....	65
Tabla 27: ¿La clínica le brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo?.....	65
Tabla 28: ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe en la clínica?	66
Tabla 29: ¿Se muestra satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica?	66

Tabla 30: ¿Los trabajadores realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que serán recompensados por la clínica?	67
Tabla 31: Son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas.....	67
Tabla 32: ¿Se les brinda oportunidad a los trabajadores en participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica?.....	67
Tabla 33: ¿Los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, sirviendo como motivación para ejercer correctamente las actividades de la clínica?	68
Tabla 34: ¿Los trabajadores tienden a organizarse antes de comenzar a laborar?	69
Tabla 35: ¿Los trabajadores se encuentran preparados para laborar bajo presión?.....	69
Tabla 36: ¿Considera que los trabajadores cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica para realizar sus tareas y que le permite desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento laboral?	69
Tabla 37: ¿Los trabajadores han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo?	70
Tabla 38: ¿Los trabajadores se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes?	70
Tabla 39: ¿El servicio de atención que le brindamos en la clínica superó sus expectativas? ..	71
Tabla 40: ¿Se encuentra satisfecho con los equipos médicos que cuenta la clínica?	71
Tabla 41: ¿Los precios que ofrece la clínica son accesibles?.....	72
Tabla 42: ¿Se encuentra satisfecho con los ambientes de la clínica?	72
Tabla 43: ¿Volvería atenderse en la clínica y recomendaría a otras personas?.....	73
Tabla 44: ¿En la clínica existen promociones especiales de atención?	74
Tabla 45: ¿En la clínica existe facilidades de pago a los clientes?.....	74

Tabla 46: ¿La clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención?	75
Tabla 47:¿La atención médica fue en el horario programado?	75
Tabla 48: ¿Existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse?.....	76
Tabla 49: ¿Los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado?	77
Tabla 50:¿La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?.....	77
Tabla 51: ¿El personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia?	78
Tabla 52: ¿El médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza?.....	78
Tabla 53: ¿Sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica?.....	79
Tabla 54: ¿El personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?	79
Tabla 55: Incremento de ventas.....	80
Tabla 56: Retención de clientes.....	81
Tabla 57: Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	85
Tabla 58: Matriz de evaluación del Factor Externo (EFE).....	86
Tabla 59: Objetivos Estratégicos Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas del Balanced Scorecard	34
Figura 2: Modelo de Mapa Estratégico	36
Figura 3: Matriz interna-externa (IE)	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Datos Básicos del Problema	107
Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos	109
Anexo 3: Formato de Tabulación de Datos	115
Anexo 4: Rúbrica de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos	117

RESUMEN

El estudio se desarrolló con la finalidad principal de elaborar el modelo Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo – propositivo, con diseño no experimental y de corte transversal. Se usó la técnica de la encuesta, análisis documental y el instrumento fue el cuestionario y guía de análisis documental. Entre los resultados más importante se encontró que la clínica es menos competitiva frente a otros negocios, existen comentarios negativos de los clientes y el personal no se le da oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Además, se halló que la clínica cuenta con una fuerte posición interna y dispone de abundantes oportunidades externas. Se concluye que la Matriz del Balanced Scorecard permite establecer acciones estratégicas para la mejora de la gestión empresarial de clínica.

Palabras clave: Clínica, gestión empresarial y matriz del balanced scorecard.

ABSTRACT

The study was developed with the main purpose of developing the Balanced Scorecard model to improve the business management of the La Luz Ophthalmological Clinic - Chiclayo. The methodology used was a quantitative approach, descriptive - purposeful, with a non-experimental and cross-sectional design. The survey technique, documentary analysis was used and the instrument was the questionnaire and documentary analysis guide. Among the most important results, it was found that the clinic is less competitive compared to other businesses, there are negative comments from clients and the staff is not given the opportunity to develop personally and professionally. In addition, the clinic was found to have a strong internal position and abundant external opportunities. It is concluded that the Balanced Scorecard Matrix allows establishing strategic actions to improve clinical business management.

Keywords: Clinic, business management and balanced scorecard matrix.

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es el proceso que dirige y guía las operaciones de una organización para hacer realidad los objetivos establecidos y nos permite diseñar las metas y establecer las estrategias que propicien el adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa.

Actualmente la gestión empresarial es un componente fundamental, donde el papel de un gerente debería asegurar la gestión idónea de los bienes de la organización. Es aquí donde nos realizamos las siguientes preguntas ¿Cómo lograr esto cuando la organización analizada ya no es pequeña y tiene una composición compleja de sus departamentos y sectores?, ¿Cómo garantizar que los recursos de una organización se gestionen realmente de manera eficaz?.

El Balanced Scorecard (BSC), actúa como un modelo de gestión estratégica y operativa que ayuda a crecer, instruir y ejecutar las estrategias de la organización. Este modelo fue elaborado por Robert Kaplan y David Norton para plantear de manera integral el desempeño de las empresas y ayudarlas a lograr el cumplimiento de sus objetivos en un plazo determinado. Este método se ha adoptado en entornos menos comerciales, como los centros de atención médica. El BSC desempeña un rol relevante en la gestión de las organizaciones sanitarias ayudando a plantear su misión, visión para alcanzar sus metas y objetivos. El BSC es adecuado como instrumento de supervisión de gestión para los establecimientos de salud, ya que su principal fin es brindar una atención óptima a sus pacientes. Esta estructura cuenta con métricas, metas y operaciones que toman en cuenta aspectos financieros, orientados al desempeño, al cliente, al crecimiento y el desarrollo. El uso del modelo en el sector de la salud no solo beneficia a la empresa sino que además beneficia indirectamente a los clientes o pacientes. Un vector de legibilidad y comunicación de la estrategia, guía los cambios que tiene que realizarse y hace que las mejoras sean medibles. (Conexión Esan, 2018)

Una clínica o centro de atención médica es una organización, es por ello que requiere de herramientas de gestión que puedan asegurar no solo su funcionamiento sino también su crecimiento económico en el futuro. Al cierre de 2017, el Ministerio de Salud (Minsa) identificó cerca de 750 establecimientos del sector salud que ingresaban a la fase de modernización y consolidación. Además, desde hace varios años, esta locación en Perú ha mostrado un crecimiento anual de dos dígitos. Esto no será posible sin el uso adecuado de herramientas para administrar recursos, personal, números, aspectos legales y otras variables. (Conexión ESAN, 2018)

Vicente y Viltard (2021) mencionan que, el panorama incierto, inestable, dinámico y competitivo en el que las organizaciones se desarrollan, significa que el crecimiento sostenible se muestra como un factor clave de éxito. Como resultado, el posicionamiento estratégico se vuelve imperativo, al igual que la ejecución y el seguimiento preciso. Este elevado objetivo se puede lograr a través de un sistema de gestión que proporcione una visión clara y completa del entorno empresarial actual y su previsión para el futuro.

Uno de los mayores desafíos que se encuentra en cualquier organización es lograr una implementación específica, efectiva y de alta calidad dentro de la organización y su gestión. Una gran cantidad de entidades tienen que salvar la brecha entre las tácticas y las tareas diarias, lo que implica corregir fallas fundamentales en las operaciones internas. Sin embargo, el problema es más grave de lo que parece: además de este tipo de disparidades, en muchos casos la posición general de la entidad se evalúa en base a indicadores que se enfocan solo en puntos financieros, ignorando otros aspectos que inciden en el crecimiento organizacional.

La misión de la Clínica La Luz (2022) es atender a nuestros pacientes con calidad, personal calificado, con valores, tecnología de punta y precios accesibles, ayudar al desarrollo de nuestros colaboradores en un buen clima laboral; crear primero valor y después rentabilidad

para el accionista y formar médicos especialistas y subespecialistas para mejorar la salud del país”. Sin embargo la gestión que actualmente viene realizando no es coherente en el cumplimiento de su misión.

Una de las desventajas competitivas que enfrenta la clínica es la gestión que viene desarrollando, debido al desconocimiento de diferentes mecanismos de gestión empresarial, los cuales no permiten conseguir la rentabilidad esperada y a la vez lograr eficacia, eficiencia y sostenibilidad mediante la estrategia de la organización previamente planificada y controlada.

Para la gestión de la clínica, el aspecto financiero es el indicador más importante y el único para evaluar los logros de la empresa, hoy en día este indicador resulta insuficiente ante la globalización. El manejo de los indicadores financieros que vienen siendo utilizados, es una estrategia antigua porque no expresan las capacidades, productos y procesos que generan valor posteriormente.

Por lo tanto, es importante establecer los objetivos, indicadores y metas desde diferentes perspectivas: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; la cual permita una adecuada calidad de los servicios y mejorar los niveles de satisfacción y percepción de la clínica y así lograr potenciar la gestión administrativa.

Se formuló el siguiente problema de investigación: ¿Cómo el modelo Balanced Scorecard puede mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo? y como problemas específicos: ¿Cuál es el Diagnóstico Situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo?; ¿Cómo es el Entorno Interno - Externo de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo? y ¿Cuál es el mapa estratégico y la matriz de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo?

Así mismo se enunció como objetivo general de la investigación: Elaborar el modelo del Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz -

Chiclayo. y como objetivos específicos: Realizar el Diagnóstico Situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo; Analizar el Entorno Interno - Externo de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo y Proponer el mapa estratégico y la matriz de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo.

La investigación se justifica debido a la gran utilidad para la administración de la Clínica, en especial porque proporciona a los colaboradores una perspectiva clara respecto a cómo sus funciones están asociadas a las metas de la organización; al conceptualizar prioridades; identificando, racionalizando y alineando las múltiples iniciativas; al conectar la táctica con la asignación de los recursos accesibles y fomentando el aprendizaje y la optimización. El modelo permitirá evaluar la gestión administrativa de la Clínica, como elemento estratégico para lograr tomar mejores decisiones en el momento justo a partir de la evaluación de la organización, y también considerar la importancia de la satisfacción del cliente lo que permitirá estar orientados al cumplimiento de la misión, visión del negocio.

La relevancia de este estudio es que puede ser un modelo a seguir por otras empresas del mismo sector, teniendo en cuenta que se trata de una metodología para cada caso de estudio y el diseño se da en concordancia a las características de la clínica.

El estudio presenta en 4 capítulos, el Capítulo 1 contiene el diseño teórico, que describe los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional y se muestra también las bases teóricas de cada variable.

El Capítulo 2 contiene los métodos y materiales, que describe el tipo y método de investigación, así mismo, se encuentra el diseño de contrastación, la población, muestra y muestreo; las técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos; y por último, se describe el procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo 3 se muestra los resultados como los datos descriptivos y cuantitativos siendo interpretados y analizados para el logro de los objetivos planteando en la investigación.

En el Capítulo 4 se describe la discusión de los resultados encontrados en la investigación contrastados con otros estudios considerados en los antecedentes y base teórica.

En el Capítulos 5 se plantea la Propuesta, del modelo Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO 1: DISEÑO TEÓRICO

1.1. Estado del arte y bases epistemológicas

1.1.1. Estado del arte

El estado del arte que se plantea en la presente investigación se agrupa en dos tipos: la primera se basa sobre el modelo de Balanced Scorecard y la gestión empresarial, mientras que la segunda trata de los estudios que se han desarrollado teniendo en cuenta las características del problema, de las cuales se han citado en el punto de los antecedentes, divididas en internacionales, nacionales y locales. En este sentido se puede mencionar que la investigación guarda relación con los estudios encontrados, donde se hace alusión que el Balanced Scorecard es un instrumento que evalúa de manera determinante los indicadores que impiden a una institución a mejorar sus actividades y además permite la elaboración de acciones y/o estrategias inmediatas para la optimización en el posicionamiento y crecimiento empresarial de una institución.

1.1.2. Bases epistemológicas

De acuerdo con Tornel (2018) los paradigmas científicos de la gestión empresarial se dan a través de las siguientes teorías:

1.1.2.1. Teoría Científica

El fundador de esta teoría fue Frederick Taylor, donde su interés era que los trabajadores procuraran un mayor desempeño con la finalidad de brindar una mejor y mayor producción, mediante un estudio minucioso y la reducción de los periodos de tiempos para realizar las cosas con rapidez donde cada trabajador le corresponde ejecutar una sola actividad para producir más, teniendo en cuenta la ubicación del ambiente y consideraba al hombre como una máquina. Sus principios fueron los siguientes:

La planeación: es modificar la improvisación y lo empírico, dados a las técnicas científicas para la realización de una labor.

Preparación: es la elección de los operarios capacitándolo para la función a ejecutar estableciendo una elevada producción y conforme a lo planeado.

Control: es comprobación de las tareas donde se estén cumpliendo correctamente y acorde a las normativas determinadas.

Ejecución: es la distribución de las operaciones con el fin de tener una mejor elaboración.

1.1.2.2. Teoría Clásica

Su fundador fue Henry Fayol donde define la administración como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Algunos de sus principios son los siguientes:

División de trabajos, con la finalidad de generar una óptima productividad.

Unidad de mando, las cuales cada empleado tiene que recibir instrucciones de su jefe inmediato.

Unidad de dirección: procesos que se dan para llegar a un mismo mismo objetivo.

Subordinación del interés individual al bien comun: el interés de los colaboradores tiene que ser igual al de la institución.

Remuneración, el pago tiene que darse de manera justa.

1.2. Antecedentes de la Investigación

1.2.1. Antecedentes internacionales

Zambrano (2018), en su investigación tiene como objetivo demostrar cómo funciona el BSC como un instrumento de evaluación, ayudando a abordar las brechas existentes en la gestión administrativa del sector médico de las PYMES en el Cantón Santo Domingo. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista y encuestas a los colaboradores y dirección general. Concluye que la deficiencia en las decisiones de seguimiento del Director General, es claro en

el resumen de información recopilada en su estudio, ya que no hay indicadores de rendimiento para demostrar el desempeño de los procesos con la finalidad de controlarlos y gestionarlos.

Loaiza (2020), en su estudio tuvo como objetivo verificar el modelo del BSC y examinar su aplicabilidad como instrumento de administración en los centros de salud. El tipo de investigación ha sido de tipo documental, con un diseño no empírico. Para conseguir el propósito, se revisaron los postulados teóricos de Kaplan y Norton, de esta forma como algunas implementaciones prácticas centradas en este paradigma que fueron hechas en Norteamérica, Europa y Sudamérica. Los resultados demuestran el elevado costo añadido que da el BSC como instrumento de administración en centros de salud. Se concluyó que el BSC, es un instrumento que posibilita la gestión estratégica de las empresas, facilitando por medio de la comunicación en cascada el involucramiento, compromiso y alineación de los trabajadores en el diseño de fines e indicadores de gestión de cada unidad de comercio. La herramienta, explica la acción esperada de cada colaborador, departamento, su contribución estricta para conseguir las metas organizacionales y anticipa aquello por lo cual será evaluado.

Gutiérrez (2016), tuvo como finalidad detectar los componentes cruciales para ejecutar una matriz de dirección decisiva con base en el modelo del BSC en las empresas del sector salud, todo esto para conseguir una administración eficaz de los bienes de la organización; contribuyendo a lograr un crecimiento sostenible y brindar un servicio de calidad en las empresas del sector de salud. La población se conformó por 562 prestadores privados y la muestra fue 81, sin embargo, solo se logró una tasa de respuesta del 3%, teniendo en total 8 entrevistas y 6 encuestas a diferentes funcionarios de este tipo de organizaciones y que participaron voluntariamente participaron en el estudio. La averiguación inicia con una revisión de las propiedades, el ámbito y el caso de estas empresas en Bogotá, lo que permitió entablar una secuencia de componentes que se tienen que considerar y que fueron ampliados por medio

de la recopilación de información en el tema y con la alta perspectiva de los funcionarios en la dirección de esta clase de instituciones. Como consecuencia de la indagación se establece la táctica corporativa, diseño del BSC, procesos, recurso humano e integralidad.

Rodriguez et al. (2016), manifiestan en su investigación que tiene como fin plantear la utilización del BSC en una clínica oftalmológica, procurando desarrollar un esquema de un cuadro de mando y el mapa que corresponde estratégico, con las respectivas perspectivas, fines, metas, indicadores e iniciativas estratégico. Los datos fueron recopilados por medio de reuniones con el administrador, la dirección y los empleados de la organización, además, se examinaron documentos contables y financieros, del incremento de la cantidad de pacientes con el tiempo y su origen, entre otros datos relevantes. Se concluye que el BSC es bastante eficaz para la gestión de clínica, mejor dicho, proporciona a los empleados una línea de visión clara de cómo sus funciones están relacionadas a los propósitos de la organización; al definir prioridades; identificando, racionalizando y alineando las múltiples iniciativas; al encender la estrategia asignando los recursos disponibles y fomentando el aprendizaje y la mejora.

Giraldo y Fernández (2019), en su investigación acude a la entrevista para el recojo de la información con directivos encargados de área y concluye que la clínica oftalmológica de Cali, existe una marcada desalineación en la estrategia del primer nivel con las tácticas implementadas en las áreas de apoyo de la compañía, lo que evidencia una falla en la comunicación organizacional; por lo tanto, los procesos del BSC desde sus perspectivas de clientes y procesos permite se evidencie las debilidades en algunas áreas y se permita la adecuación de los procesos para lograr la satisfacción de los clientes mediante la planeación estratégica.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Martínez et al. (2010) tuvo como principal objetivo evaluar el beneficio del BSC en la ejecución del plan estratégico general del hospital. La muestra fue censal dado que se incluyeron los datos de 27 unidades orgánicas del hospital. Los resultados muestran una reducción en el rechazo de servicios valiosos en Mutuelle Santé de 13,64% a 8,93%, igual en el tiempo de inactividad del 13,04% al 9,83%, una mejora del uso de camas de 79,23% a 91,15%, el rendimiento del plan operativo de unidades orgánicas que lograron óptimo nivel de 33,33% y las unidades orgánicas que obtuvieron del 8% al 40%. Por lo tanto, se concluyó que la aplicación del CMI fue útil para monitorear y controlar la aplicación del plan estratégico corporativo.

Luna (2019), desarrollaron una propuesta basada en la aplicación del Balanced Scorecard con el fin de medir la gestión estratégica de la entidad Qumir SAC. Esto se dió por medio de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, el método del diagnóstico situacional de la entidad, el análisis FODA, la elaboración del mapa estratégico y la matriz Balanced Scorecard. De esta manera los autores llegaron a la conclusión que su propuesta ayudará al crecimiento de la entidad y a obtener la rentabilidad deseada.

Vilcarino (2020) en su estudio considero a una población de 20 colaboradores que laboran en el área de gestión estratégica y afirma que el centro de diálisis del Santa S.A.C, presenta problemas financieros, es decir, no cumplen con las obligaciones a sus proveedores y a otras instituciones, la centralización de la toma de decisiones en la sede de Lima, tiene desconocimiento financiero, no cuentan con estrategias para el cumplimiento de los planes operativos, los sistemas de comunicación no se encuentran interconectados a nivel nacional; en cuanto al área de clientes: clientes no satisfechos, no cuenta con procesos internos eficientes, no hay buen clima organizacional y alta rotación de personal. Por lo se sugiere la implementación del modelo la BSC como herramienta para mejorar la gestión empresarial en la clínica.

1.3. Base Teórica

1.3.1. Balanced Scorecard

Guerrero y Hernandez (2000) manifiestan que el balanced scorecard es una herramienta de gestión estratégica en donde se llevan a cabo procesos relevantes y fundamentales de gestión, tales como: la clarificación y la traducción de la estrategia; comunicación y conexión de objetivos y los parámetros estratégicos; planificación y organización de metas establecidas, y mejorar la retroalimentación estratégica y la capacitación. Proporciona a las organizaciones mejorar condiciones de su estrategia a travez de la elaboración de una relación causal en medio de objetivos e indicadores basada en 4 perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y capacitación y crecimiento.

Amo (2010) nos manifiesta que el modelo de BSC es una herramienta de gestión que contribuye a las empresas a traducir su estrategia en objetivos operativos evaluables e interdependientes que facilitan la alineación estratégica con la conducta del personal clave de la organización y sus bienes. En síntesis se define como un instrumento estratégico centrado en la creación de valor.

Díaz y Marrero (2014) nos manifiesta que el BSC es un procedimiento de recolección y selección de información producida por un sistema de control de gestión. Se aplica desde el nivel básico hasta el nivel superior de la dirección dando una visión global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para el buen desempeño de su gestión. También actua como una via de comunicación entre los diversos niveles de la organización, ya sea horizontal o vertical, informando sobre el desarrollo de la estrategia y objetivos comerciales.

Novelo (2007) manifiesta que el cuadro de mando integral, planteado por Robert Kaplan y David Norton, ha revolucionado la idea tradicional sobre la evaluación del rendimiento. Al

buscar más allá de los indicadores tradicionales de evaluación financiera, la idea ha empoderado a nuevos líderes para comprender de forma más clara lo que realmente están haciendo su organización. Las métricas no financieras son relevantes porque predicen el rendimiento financiero futuro en lugar de simplemente calcular lo que sucedió. El BSC complementa a los indicadores financieros tradicionales con medidas de rendimiento desde tres perspectivas adicionales: cliente, procesos comerciales internos, innovación y crecimiento. Como resultado, ayuda a las organizaciones a realizar un control de sus resultados financieros, y a la par realiza un seguimiento al desarrollo de capacidades y la compra de los activos intangibles que requiere para el crecimiento futuro.

El BSC es una herramienta de evaluación que ayuda a las empresas a tener una visión global, unida e interdependiente de los diferentes objetivos de la empresa. Se basa en diferentes métricas que ayudan a unir los fines con planes de acción específicos de la entidad. Gracias a estas métricas el Balanced Scorecard puede supervisar y hacer un seguimiento a los fines y las áreas de actividad. Las medidas que utiliza este instrumento permiten una evaluación más amplia de los aspectos cuantitativos o tangibles, como ventas o beneficios. El BSC también evalúa aspectos como la satisfacción del cliente y de los colaboradores. (Conexión ESAN, 2016)

1.3.1.1.Perspectivas del Balanced Scorecard

) Perspectiva financiera

Esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa. La perspectiva financiera es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los

accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas. (Pérez, 2021)

) Perspectiva del cliente

En cada modelo de negocio es esencial identificar el mercado y el tipo de cliente hacia el cual se va a dirigir el producto o servicio de la compañía. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Este indicador intenta dar respuesta a la pregunta: ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? (Roncancio, 2023)

En esta perspectiva la empresa debe centrarse en generar estrategias para la fidelización de clientes y la adquisición de clientes futuros, los cuales permitan a la organización generar utilidades. De esta perspectiva depende gran parte de la generación de ingresos que se pueden evidenciar en la perspectiva financiera. (Roncancio, 2023)

) Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva ataca ¿qué procesos internos debemos mejorar?, enfocándose en los procesos clave del negocio que tienen mayor impacto con el cliente, los factores que afecta son calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado, y productividad. Esta perspectiva muestra métricas sobre ciclo de vida, calidad, productividad, y costo, aquellos que están encargados de los procesos internos deberán idear las métricas a partir de las acciones de los empleados. (biblioteca.itson, s.f.)

) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Su definición responde a la pregunta ¿qué podemos mejorar para crear valor?, porque esta perspectiva se centra en la habilidad que tiene la empresa para la innovación, mejoras y aprendizaje de la compañía para generar valor. Esta perspectiva se enfoca en los indicadores de

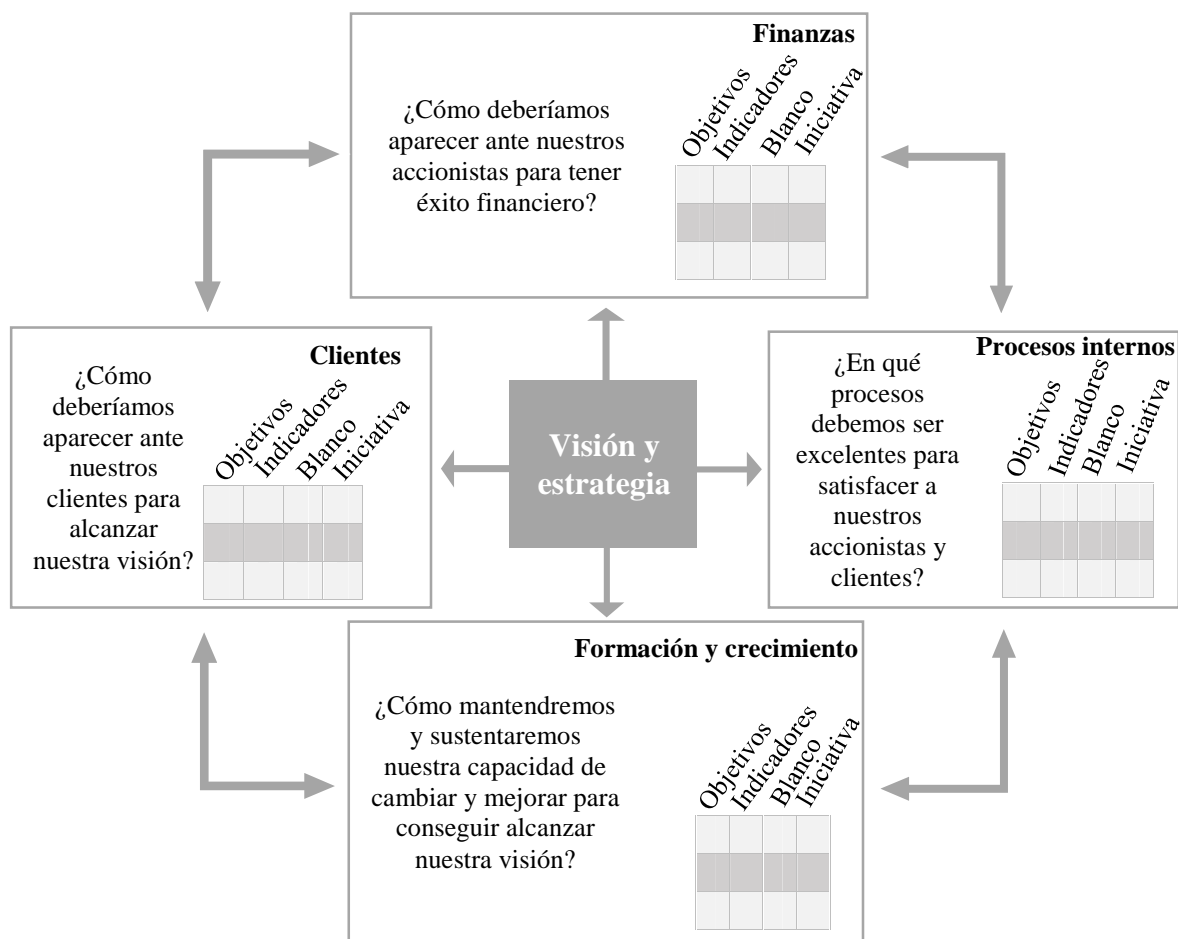
innovación, desarrollo e introducción de estándares para elaborar más rápidamente un producto, o la introducción de nuevos productos contemplados para futuras ventas. Así mismo contempla las capacidades de la gente, el clima organizacional y la tecnología alineados a la estrategia de la empresa. (biblioteca.itson, s.f.)

Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva se divide en los siguientes componentes:

- ✓ **Capital humano:** habilidades, talento y conocimiento (por ejemplo, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación).
- ✓ **Sistemas e infraestructura:** este punto se refiere a los recursos que la empresa ofrece a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
- ✓ **Clima organizacional:** este factor es de suma importancia ya que indica cómo se sienten los trabajadores de su empresa desempeñando sus labores, si se sienten involucrados y con voz dentro de la compañía, estos aspectos pueden repercutir en el desempeño y la productividad de los trabajadores. (Roncancio, 2023)

Figura 1

Perspectivas del Balanced Scorecard



Nota: Perspectivas del Balanced Scorecard extraído del libro Kaplan y Norton (2009) titulado “El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”

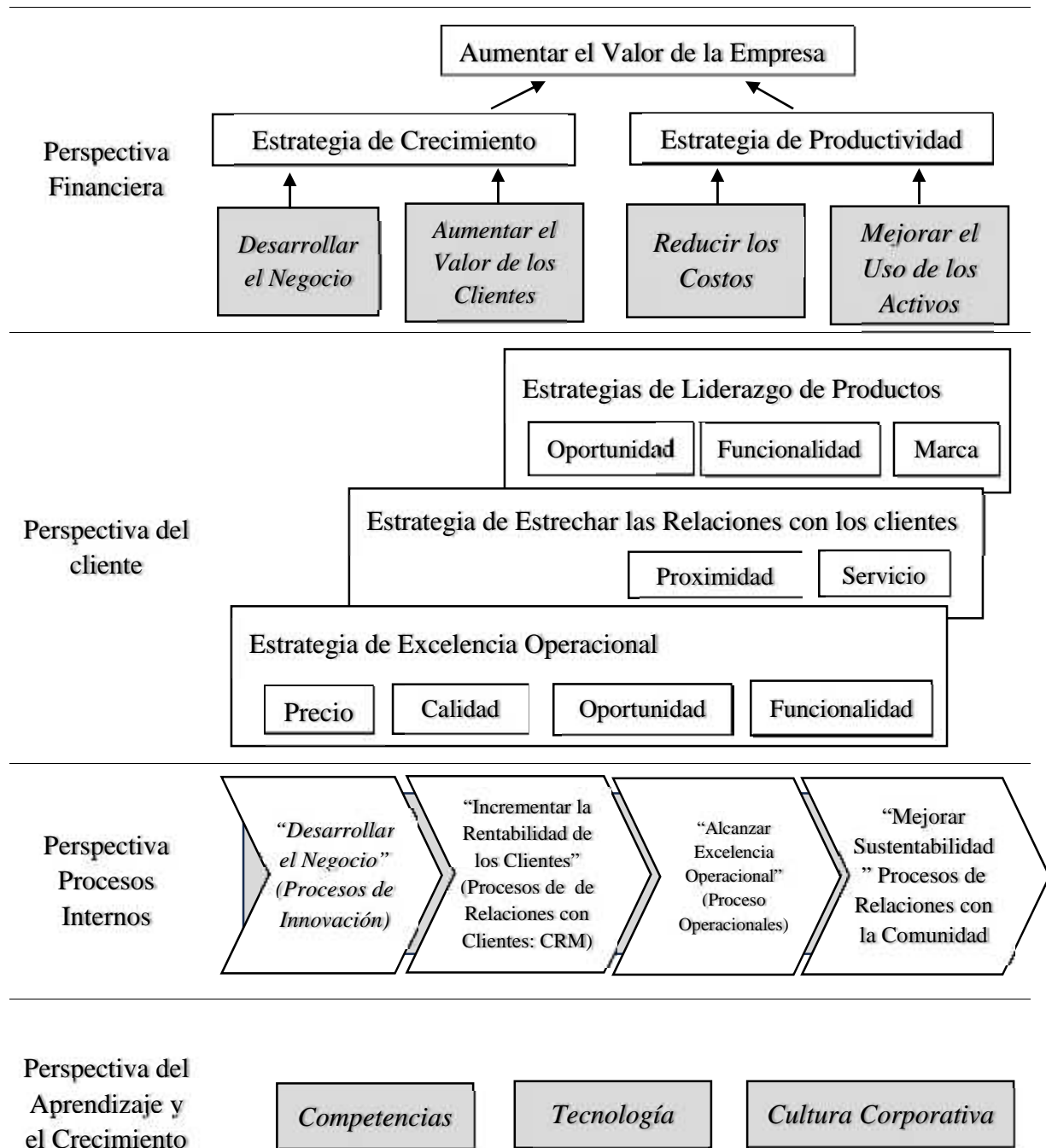
1.3.1.2.Mapa Estratégico

Rocancio (2021) nos manifiesta que el mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento. Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

Camilo (2001) manifiesta que un mapa estratégico es una colección de objetivos estratégicos conectados por relaciones de causa y efecto. Ayudan a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten una visualización sencilla y muy gráfica de la estrategia de la empresa. Permite evaluar la relevancia de cada objetivo estratégico y los agrupa en 4 perspectivas, las cuales son aspectos esenciales de la organización. Es la estrategia de una organización mediante una representación gráfica, el cual permitirá conocer qué es y a donde va a futuro.

Figura 2

Modelo de Mapa Estratégico



Nota: Modelo de Mapa estratégico extraído del libro de Kaplan y David (2014) titulado “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”.

1.3.1.3. Indicadores del Balanced Scorecard

Conexión ESAN (2016) manifiesta que si elige categorizar en función de diferentes perspectivas dentro de una empresa, se puede contar con 4 tipos de indicadores, las cuales son:

✓ Indicadores de procesos internos

Analizan los procesos internos de la entidad destinados a lograr el desempeño deseado en el tiempo esperado. En esta perspectiva se toma criterios que tienen relación con la calidad del proceso como la productividad, costos y eficiencia del proceso productivo. También se considerarán en estos indicadores el tiempo de entrega, calidad del producto, mantenimiento y factores ambientales.

✓ Indicadores del cliente

Evalúan la satisfacción de los clientes, factores que se relacionan con la mejora de la cuota de mercado de la organización. Estos indicadores incluyen la fidelidad de los clientes, la satisfacción del cliente, la percepción de los clientes de nuestros productos o servicios, la imagen que los clientes tienen de la organización, la calidad del servicio postventa de los bienes y el servicio de los clientes.

✓ Indicadores Financieros

Se analizan las medidas del área contabilidad y las finanzas, particularmente los que reflejan la situación económica de la empresa. Estos índices incluyen las ganancias, las inversiones, las venta de acciones, bonos, la gestión de riesgos, la liquidez de una empresa, la capacidad de endeudamiento y otros instrumentos financieros.

Se pueden encontrar otros indicadores que ayudarán a alcanzar esta perspectiva, de los cuales podemos destacar:

- Valor económico agregado - EVA.
- Retorno de la Inversión - ROCE y ROI.

- Margen de beneficio operativo.
- Deuda por acciones.
- Invertir como porcentaje de los ingresos.

✓ **Indicadores de la Innovación y Aprendizaje**

Analiza las relacionadas con la incorporación de la innovación de los diferentes procesos organizacionales, la capacitación de los colaboradores, los ingresos resultantes de los lanzamientos de nuevos productos o servicios, los costos de ahorro de la innovación de procesos, el retorno de la inversión por la inversión en innovación, la tasa de éxito de nuevos productos.

La implementación y análisis de estos indicadores en forma de cuadro de mando integral permitirá controlar diversos aspectos estratégicos de la organización, lo que conducirá a la toma de decisiones en cuanto a acciones preventivas y correctivas de recuperación, así como mejorar el desempeño mediante la implementación de los cuatro puntos mencionados.

1.3.1.4. Beneficios del Balanced Scorecard

✓ **Alineación plantilla – empresa**

Según Santana (2022) el BSC proporciona a los colaboradores que se comprometan con la empresa mediante la visión estratégica de la organización. Los empleados comprenderán de manera sencilla la visión de la empresa y entenderán que con el crecimiento de su trabajo y su apoyo con sus contribuciones personales, lograrán hacer realidad esta visión.

✓ **Comunicación de objetivos - resultados**

Santana (2022) nos manifiesta que el BSC mejora la comunicación dentro de la empresa y es la clave para que los trabajadores tengan conocimiento de los objetivos grupales que persigue la organización y los objetivos personales que debe alcanzar cada uno de ellos. De la misma manera, el progreso realizado en el logro de estos objetivos se puede comunicar más fácilmente a los empleados en función del rendimiento final.

✓ **Visión estratégica - acción**

Santana (2022) nos menciona que el BSC puede transformar la visión de una empresa y las estrategias de los líderes que han diseñado para cumplir sus objetivos en acciones y medidas concretas que servirán para alcanzar esos objetivos y dará instrucciones a cada trabajador para hacer su tarea en la organización, puede medirse y administrarse para saber si lo que realiza es correcto o si debe cambiar.

✓ **Estrategia - resultados**

Santana (2022) nos manifiesta que al inicio de cada proyecto nuevo, la organización adopta la estrategia que considera adecuada para alcanzar los objetivos perseguidos. Sin embargo, esta estrategia no siempre es la adecuada para lograr que el Balanced Scorecard sea un éxito; esta herramienta nos permite identificar los errores de gestión y reestructurar una estrategia de acción en función de los resultados producidos en el proceso o el resultado del mismo, esto para no repetir los mismos errores en futuros proyectos.

✓ **Análisis - resultados**

Santana (2022) según el autor nos dice que la información detallada y específica que genera el Cuadro de Mando Integral sobre el desempeño y el logro de las metas de los empleados individuales y partes de la organización, posibilita y requiere capacidades analíticas mejoradas de los gerentes y responsables del proceso. Esto se refleja en el futuro, ya que los resultados y el logro de los objetivos deben mejorarse con cada medida de acuerdo con el análisis exacto y las medidas aplicadas en cada revisión anterior.

Santana (2022) nos manifiesta que, la implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización son medidas básicas para evaluar el rendimiento de los trabajadores, identificando los errores en la gestión, incluso reestructurando estrategias si fuera necesario

para lograr las metas establecidas. CMI es una herramienta que básicamente está dirigida a obtener rápidamente resultados corrigiendo errores en su desarrollo.

1.3.1.5. Funciones del Balanced Scorecard

Según Library (2022) nos menciona que la teoría detrás del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión se puede describir fácilmente utilizando dos declaraciones clave que se aplican a cualquier proceso u organización. No puedes administrar algo que no puedes medir y es imposible medir algo que no se puede describir. El significado de estas declaraciones identifica el desafío fundamental que enfrentan las empresas al implementar su estrategia sin ningún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El BSC está creado específicamente para proporcionar a las organizaciones los instrumentos y habilidades para enfrentar este desafío.

1.3.1.6. Dificultades que puede solucionar el Balanced Scorecard

En su investigación Luna (2019) nos menciona las siguientes dificultades que puede solucionar el BSC:

- ✓ La estrategia no se implementa en todas las áreas de la organización.
- ✓ Problemas para comprender el lenguaje de los directivos en todas las demás áreas de la organización.
- ✓ No hay vínculo entre la estrategia y las acciones de la empresa.
- ✓ No se entiende la relación entre causa y efecto, no se toman buenas decisiones.
- ✓ Visión a corto plazo.
- ✓ Foco excesivo en indicadores financieros.

Luna (2019) nos manifiestan que el Cuadro de Mando Integral no solo trata de solucionar problemas, sino que trata de abordar desafíos de la actualidad que plantean los funcionarios responsables del negocio.

- ✓ ¿Qué activos intangibles son claves para medir un negocio?
- ✓ ¿Qué hacer para cumplir la visión estratégica?
- ✓ ¿Qué aspectos están relacionados con el crecimiento de la organización, desde una perspectiva global?
- ✓ ¿Qué involucra a todo el equipo directivo y como se alinea con su estrategia?
- ✓ ¿Qué debo organizar y distribuir para logra cumplir las estrategias?.

1.3.2. Gestión Empresarial

Clavijo (2022) nos manifiesta que la gestión empresarial o management se define como el proceso que dirige y guía las operaciones de una organización para hacer realidad los objetivos establecidos. Es decir, esta área de actuación se encarga de organizar todos los recursos existentes para diseñar y poner en marcha acciones que permitan alcanzar las metas de la empresa.

Economía (2013) en su investigación nos manifiesta que la gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

Beltran y Parrales (2019) nos manifiestan que la gestión empresarial es la que se encarga de identificar y determinar en las empresas las diferentes estrategias que persiguen su

crecimiento, haciéndolas capaces de asumir los retos de la competitividad actual que les permitirá la supervivencia ante la globalización.

Orellana (2019) nos manifiesta que la gestión empresarial es un conjunto de acciones que forman parte de un plan estratégico de negocios y agregan valor al crecimiento del negocio. Sobre todo, es una habilidad que se adquiere con el tiempo, gracias a la experiencia y una dedicación constante al aprendizaje de la industria en la que la empresa está creciendo. Una gestión empresarial eficiente se basa en excelentes relaciones con las personas interesadas en el negocio, o en inglés llamados “stakeholders”, manteniendo relaciones amistosas, ventajas exclusivas con socios, inversores y colaboradores. La gestión de negocios es innovadora, es por eso que en el mundo, los gerentes que pueden esforzarse por ser pioneros en el mercado se denominan "talento empresarial". Todo esto ha sido dirigido a las empresas a ofrecer atractivas ofertas de trabajo a profesionales con talento en gestión empresarial.

Centro Europeo de Postgrado y Empresa (2022) en su investigación nos dice que la gestión de negocios es un conjunto de tareas que se realizan por un único responsable. Además debe tener la capacidad de saber organizar, controlar y liderar un equipo de personas. Y también debe de cumplir las metas trazadas a principio de cada año. Es por ello que la persona más idónea para desempeñar esta función puede ser un administrador, gerente o consultor. Deben ser personas de negocios que tengan la forma correcta de administrar la empresa. Asimismo, deben estar capacitados debido a las innovaciones que constantemente van apareciendo en el mercado. De este modo, el liderazgo de negocios busca crear estrategias que acepten el desarrollo, crecimiento y posicionamiento preciso del negocio. Con el fin de que el responsable de su ejecución deberá supervisar personalmente cada función realizada. Desde el inicio de la estrategia que se ha decidido ejecutar hasta el último paso. Todo esto con el fin de asegurar la eficacia de las actuaciones y la obtención de los resultados esperados. Asimismo, no debemos

ignorar a la competencia porque son ellos los que nos obligan a optimizar nuestros procesos. De hecho, si la organización no es creativa y eficaz, los clientes buscarán otras marcas. Lo que también es importante es la comodidad del cliente al proporcionar un determinado producto o servicio. Porque si no se sienten cómodos con nuestra marca, lo más probable es que busquen otra marca.

1.3.2.1. Importancia de Gestión Empresarial

Mora et al. (2016) en su investigación nos manifiesta que la gestión en el mundo empresarial es una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no sólo de las propias empresas que establecen sus sistemas de gestión, sino también para su industria o país. La calidad en la gestión empresarial permite una menor espontaneidad en los procesos, por lo que el primer objetivo es lograr procesos totalmente planificados donde se debe hacer la forma en que normalmente funcionan las situaciones, conociendo las condiciones óptimas o habituales en cada momento de la operación o viceversa, cómo actuar en caso de desviación de los requisitos establecidos. De igual forma, la gestión de la calidad brinda una importante oportunidad no solo para planificar procesos sino también para establecer mecanismos de seguimiento y mejora.

1.3.2.2. Puntos básicos de la Gestión Empresarial

Centro Europeo de Postgrado y Empresa (2022) nos manifiesta que en la gestión empresarial, es primordial contar con 4 líneas básicas de una eficiente gestión. Estos son tan relevantes que se considera el centro de cualquier negocio. Si se toman en cuenta estos 4 puntos, el negocio reducirá sus problemas. Dentro de estos encontramos características como la calidad del servicio y la satisfacción que buscan los clientes. Estos factores ayudarán en última instancia a que la empresa crezca y tenga éxito. Por lo tanto, estos cuatro elementos no deberían ser deficientes en la gestión de una empresa.

) Planificación

Toda empresa, independientemente de su campo, necesita un plan práctico. Este punto nos ayudará a crear metas que queramos alcanzar a corto, mediano o largo plazo. De esta manera organizamos las tareas a realizar y conocemos las estrategias que se pueden utilizar. Asimismo determinamos que podemos hacer. Ya sea la cantidad de recursos que necesitamos, la cantidad de gerentes, entre otras cosas. De esta forma, los objetivos de negocio planificados se conseguirán de forma ordenada.

) Organización

Esto es importante porque, al igual que la planificación, representan el éxito o el fracaso futuro del negocio. Porque allí las operaciones se realizan con personal autorizado y coordinador. Más el tiempo que lleva completar el proceso. Todo para mantener las cosas en orden y lograr los objetivos comerciales.

) Dirección

Esta fase esta dirigida a los funcionarios que son líderes y pueden dirigir un equipo de trabajo. Además, hay que prestar atención a lo que están haciendo los empleados y motivarlos para que logren sus objetivos. El éxito del trabajo depende de ello, porque si los trabajadores están incómodos, no serán productivos.

) Control

Implica coordinar y supervisar el trabajo de los empleados. Conozca las fluctuaciones de la organización. Todo esto es para sugerir tomar acciones ante situaciones que puedan surgir mas adelante y afectar a la empresa.

1.4. Definiciones Conceptuales

1.4.1 Gestión

Westreicher (2020) en su estudio nos manifiesta que la gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo determinado. La palabra gestión a menudo se asocia principalmente con el mundo de los negocios, con las acciones que una empresa desarrolla para lograr, como metas de ventas o ganancias. Sin embargo, no solo se pueden gestionar empresas, proyectos o activos económicos, sino cualquier tipo de recursos.

1.4.2 Gestión estratégica

Quiroa (2021) nos menciona que la gestión estratégica es un conjunto de acciones tomadas para desarrollar estrategias competitivas. Esto, implementado políticas conducentes a la asignación eficiente de recursos permite a las organizaciones tener éxito, buscando lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

1.4.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Coll (2020) en su investigación nos manifiesta que el CMI es un concepto que hace referencia a un conjunto de métricas denominadas KPIs, que facilitan la toma de decisiones, el control, y la gestión de la empresa. Es un instrumento empresarial relevante para evaluar el progreso de las operaciones, los objetivos estratégicos y los resultados de una empresa, desde el punto de vista estratégico como global. Los gerentes y altos funcionarios los utilizan por su valor al contribuir de manera efectiva a la visión de mediano y largo plazo de la empresa.

1.4.4 Análisis Interno - Externo

Kiziryan (2015) en su investigación realizada nos dice que el análisis interno / externo, es un proceso de estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. A través del análisis interno/externo se compara la situación actual de la empresa con la realidad externa y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. Antes de planificar y establecer objetivos organizacionales, debe realizar un análisis interno y externo.

La importancia de este análisis es que la empresa debe tener la información de su situación actual para poder tomar decisiones o cambiar la organización que mejor se adapte a los requerimientos del mercado y del entorno económico. Este análisis deben realizarse con regularidad para identificar las áreas en las que necesita mejorar en su negocio.

Este análisis toma en cuenta 2 puntos básicos:

- ✓ **Análisis interno:** En este punto se analiza la dirección, la estrategia, los colaboradores que desarrollan sus actividades dentro de la organización, los recursos y los procesos que tiene la empresa. Como parte del análisis interno, se deben buscar las debilidades y fortalezas de la organización. Las fortalezas son las habilidades que tiene una empresa para sobresalir de su competencia. Y viceversa, las debilidades son los factores que nos mantienen en desventaja frente a la competencia.
- ✓ **Análisis externo:** Debe investigar el mercado, la industria y la competencia. En este punto se estudia las amenazas y oportunidades. En estos límites se debe tener en cuenta la posibilidad de que sucederá en el futuro. La empresa debe tener en cuenta la presencia en los nuevos mercados. Y las amenazas nos avisarán que factores podrían poner en peligro la supervivencia de nuestra organización.

1.4.4.1 Estrategias del análisis Interno/Externo

Según Fernández y Ortiz (2014) nos mencionan que de acuerdo a los resultados que se obtiene del análisis interno/externo, se adoptará un determinado tipo de estrategias.

- ✓ **Crece y Construye:** Se consideran estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) y las estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal).

) **Proteger y Mantener:** Se consideran estrategias penetración de mercado y el desarrollo de producto

) **Cosechar o Desinvertir:** Se consideran estrategias de atrincheramiento, desprendimiento o desinversión.

1.4.5 Matriz del Balanced Scorecard

Según Roncancio (2021) en su estudio realizado nos enseña la conexión entre los temas estratégicos en la definición objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

) Objetivos

Los objetivos son los que se desarrollan a nivel estratégico y que la organización pretende cumplir en un determinado periodo de tiempo. Se podría decir que el objetivo es lo que define lo que es realmente importante en su estrategia organizacional. Estos se basan, en la visión, misión y valores de la empresa, y son ellos quienes determinan las acciones y medios a seguir para cumplirlos. Lo más importante es que los objetivos estratégicos deben ser coherentes, claros, medibles y factibles.

) Indicadores

Estos indicadores son parámetros cuantitativos que miden los procesos, el comportamiento, y el desempeño de una empresa. Gracias a los indicadores de gestión es posible explicar lo que ocurre, puedes conocer las desviaciones del objetivo y se pueden tomar medidas de corrección y prevención.

) Metas

Las metas comerciales son aquellos que reflejan cómo una empresa visualiza su integración en el entorno. Cuando son claros, pueden ser instrumentales en la orientación, dirección y coordinación de las acciones de las personas, hasta el análisis de desempeño logrado.

El propósito de una empresa puede ser económico, social o ambiental, pero es la variedad de objetivos lo que caracteriza las motivaciones y ambiciones de una empresa.

) Iniciativas Estratégicas

Son planes de acción o proyectos encaminados a la culminación de los objetivos marcados por la estrategia. Son estos planes de acción inmediatos los que establecen la estrategia de promoción y ayudan a que toda la operación de una organización trabaje hacia el logro de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, las iniciativas estratégicas determinarán cómo el trabajo de cada miembro de la organización tendrá un impacto en el logro de las metas establecidas.

1.5. Operacionalización de Variables

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica de Recolección de Datos
Variable independiente Balanced Scorecard	Es un sistema de gestión estratégica en el que se ejecutan procesos de gestión importantes y críticos, tales como: Clarificación y traducción de visión y estrategia. Comunicar y vincular objetivos estratégicos y métricas. Planifica y establece metas, alinea iniciativas estratégicas y mejora la retroalimentación y la capacitación estratégica. (Guerrero y Hernandez, 2000)	Perspectiva del Cliente	Satisfacción del cliente Retención del cliente Calidad del servicio	Encuesta/Cuestionario
		Perspectiva Financiera	Incremento de ventas Optimización de costos	Análisis documental
		Perspectiva de Procesos	Programación de cirugías Control de inventarios	Entrevista
		Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Satisfacción del personal Motivación del personal Medir el desempeño laboral	Encuesta/Cuestionario
Variable dependiente Gestión Empresarial	Proceso de dirigir y guiar las operaciones de una organización para lograr objetivos establecidos. En otras palabras, esta área de acción es responsable de organizar todos los recursos disponibles para diseñar e implementar medidas que puedan ser utilizadas para lograr los objetivos de la empresa. (Clavijo, 2022)	Planificación	Socialización del plan Nivel de participación	Encuesta/Cuestionario
		Organización	Sinergia laboral Nivel de cooperación entre áreas	
		Dirección	Nivel de motivación laboral Nivel de compromiso directivo	
		Control	Evaluación de resultados Retroalimentación	

CAPITULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Diseño de contrastación de hipótesis

El estudio fue descriptivo dado que se obtuvieron datos tanto individuales como conjunta sobre la variable, sin establecer relaciones entre ellas (Hernández et al., 2014).

El estudio fue propositivo porque se realizó un diagnóstico sobre un problema en específico y, en consecuencia, se establecieron actividades estratégicas para su posterior alcance; tal como expresa Trahtemberg, 2018 (Daza, 2021).

El estudio fue inductivo porque se realizó una extrapolación de casos específicos que permitió llegar a conclusiones de alcance amplio, y fue deductivo dado que se descubrieron información desconocida a partir de los conocidos, lo que implica que los hallazgos generales pueden ser inferidos de manera similar para datos particulares. (Arias, 2020)

El estudio fue de diseño no experimental dado que se recolectaron los datos para la evaluación de la variable y sin realizar ninguna manipulación de las mismas (Arias, 2020).

2.2. Población y muestra

En el presente estudio la población estuvo compuesta por 15 colaboradores de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

Cargo del Trabajador	Nº
Gerente General	1
Director Médico	1
Administrador	1
Médicos Oftalmólogos	2
Optómetras	2
Licenciado en Enfermería	1
Técnica en Enfermería	2
Asistente Administrativo	1
Cajera	1
Vendedora	1
Personal de Mantenimiento	1
Vigilante	1
Total	15

Debido a que la población fue pequeña se tomó como muestra a los 15 trabajadores de la clínica, como lo indica López (2004) ya que la población es accesible.

Además, para medir la dimensión Perspectiva del Cliente se tomó como referencia el número de pacientes que se atendieron al mes siendo un total de 417 pacientes en promedio.

El muestreo utilizado fue el aleatorio simple donde se calculó la muestra de pacientes atendidos en la Clínica Oftalmológica La Luz (Vivanco, 2005), con la siguiente fórmula estadística, la cual dio como resultado 200 pacientes:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 417

Z: Nivel de confianza (95% = 1.96)

p: Probabilidad éxito o proporción esperada (0.5)

q: Probabilidad de fracaso (0.5)

e: Precisión o error (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2 (417 - 1) + (1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)} = 200 \text{ pacientes}$$

2.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizaron para la siguiente investigación fueron:

La Encuesta: mediante el uso del cuestionario, dio a conocer la gestión administrativa y la satisfacción del cliente de la clínica.

Análisis documental: mediante el uso de fichas de registro, cuya fuente fueron los archivos de la empresa para recabar información relevante en la elaboración del mapa estratégico.

Validación de expertos: el cuestionario y el modelo de BS fue validado por un grupo

de expertos que realizaron un análisis exhaustivo de la estructura, la claridad y la relevancia de los elementos desarrollados en los mismos, asegurando así el cumplimiento de los estándares necesarios para lograr una medición precisa de la gestión empresarial.

Para los equipos y materiales se realizó el siguiente procedimiento:

En primer lugar se aplicó el instrumento del cuestionario, el cual permitió recoger los datos de forma ordenada que fueron insertados en una base de datos en el programa estadístico SPSS versión 26, las cuales generaron tablas que reflejan los aspectos fundamentales de las variables y fueron analizados en cada una de sus dimensiones y luego se diagnosticó de forma general la gestión empresarial de la clínica, complementándose con la ejecución de una matriz IE. En este sentido se sistematizó de forma teórica y práctica lo que permitió cumplir con el objetivo general y los específicos.

CAPITULO 3: RESULTADOS

Objetivo 1: Realizar el Diagnóstico Situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

La clínica oftalmológica la Luz, es una empresa que pertenece al sector económico privado de la salud y es una de las primeras clínicas que brindaban servicios de exámenes especiales y algunas cirugías con tecnología de punta como la facoemulsificación cirugía de catarata con láser. A pesar de la innovación y la competitividad de los servicios de salud visual ha presentado en los últimos años múltiples deficiencias, las cuales se ven reflejadas en los resultados del cuestionario aplicado.

PLANIFICACIÓN

Tabla 1

¿Los trabajadores conocen y se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	2	13,3
A veces	11	73,3
Casi siempre	2	13,3
Total	15	100

Interpretación:

El 73.3% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces conocen; lo que representa un desconocimiento por lo que no se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica. El 13.3% casi siempre y 13.3% casi nunca, evidenciando una inseguridad al dar las respuestas por la contradicción de las mismas.

Tabla 2

¿La clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores con el propósito de comprometerlos en alcanzar las metas y objetivos?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	9	60
A veces	6	40
Total	15	100

Interpretación:

El 60% de los trabajadores consideran que casi nunca la clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores, reflejando el poco compromiso por parte de los trabajadores para alcanzar las metas y objetivos. El 40% manifiesta que a veces se difunden dichos planes estratégicos.

Tabla 3

¿Se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	13	86,7
Casi siempre	2	13,3
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores expresan que a veces se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica y en un 13.3% casi siempre, lo que refleja la poca importancia en generar estrategias que impulsen el desarrollo de la institución.

Tabla 4

¿Los trabajadores participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje
Nunca	3	20
Casi nunca	11	73,3
A veces	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 73.3% de los trabajadores dicen que casi nunca participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica, el 20% nunca y 6.7% a veces. Lo cual indica que en la preparación del plan estratégico solo interviene la alta dirección.

Tabla 5

¿Percibe a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje
Casi nunca	2	13,3
A veces	13	86,7
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores mencionan que a veces perciben a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta. Y el 13.3% manifiesta que casi nunca, lo que muestra que se percibe en esa condición por el prestigio ganado.

Tabla 6

¿Sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje
Casi nunca	3	20
A veces	12	80
Total	15	100

Interpretación:

El 80% de los trabajadores consideran que a veces sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica y el 20% casi nunca, deduciéndose que muchas veces hay improvisación en el desarrollo de sus funciones.

ORGANIZACIÓN

Tabla 7

¿En la clínica se trabaja en equipo?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores consideran que a veces en la clínica se trabaja en equipo, lo que hace percibir que no existe un liderazgo.

Tabla 8

¿El trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	9	60
Casi siempre	6	40
Total	15	100

Interpretación:

El 60% de los trabajadores mencionan que a veces el trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad y el 40% casi siempre, lo que refleja la importancia del trabajo en equipo en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 9

¿Los trabajadores toman mejores decisiones cuando laboran en equipo?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	2	13,3
Casi siempre	10	66,7
Siempre	3	20
Total	15	100

Interpretación:

El 66.7% de los trabajadores expresan que casi siempre sus compañeros de trabajo toman mejores decisiones cuando laboran en equipo. El 13.3% a veces y 20% siempre. Los

resultados destacan los beneficios y la eficacia de trabajar en equipo para lograr decisiones más acertadas.

Tabla 10

¿En la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	3	20
A veces	12	80
Total	15	100

Interpretación:

El 80% de los trabajadores hacen notar que a veces en la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales. El 20% casi nunca. Los resultados demuestran que la clínica debe reconocer y aprovechar plenamente los talentos y habilidades de todos los miembros del equipo permitiendo alcanzar de manera más consistente las metas y objetivos trazados.

Tabla 11

¿Los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	2	13,3
A veces	13	86,7
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores dicen que a veces los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos. El 13.3% casi nunca. Se puede concluir que existe una base sólida en cuanto a la definición de procesos en la mayoría de las actividades, pero aún se deben tomar medidas para abordar las áreas en las que los trabajadores sienten que los procesos no están lo suficientemente definidos.

Tabla 12

¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	9	60
Casi siempre	4	26,7
Siempre	2	13,3
Total	15	100

Interpretación:

El 60% de los trabajadores mencionan que a veces la comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones. El 26.7% casi siempre y 13.3% siempre. Estos hallazgos destacan la relevancia de promover una comunicación efectiva y fomentar un entorno de colaboración para optimizar el desempeño y el logro de los objetivos laborales.

DIRECCIÓN

Tabla 13

¿Los directivos de la clínica se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	14	93,3
Casi siempre	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores mencionan que los directivos de la clínica a veces se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. El 6.7% casi siempre. Lo cual indica que aun falta mejorar y garantizar un liderazgo efectivo y comprometido en todos los niveles de la clínica.

Tabla 14

¿Los directivos de la clínica muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	14	93,3
Casi siempre	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores consideran que los directivos de la clínica a veces muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades. El 6.7% casi siempre. Esto demuestra que existen trabajadores esperan una mayor prontitud y eficacia en la gestión de los riesgos por parte de los directivos.

Tabla 15

¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	2	13,3
A veces	12	80
Casi siempre	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 80% de los trabajadores a veces asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó, el 13.3% casi nunca y 6.7% casi siempre. Se percibe que en la clínica hace falta una comunicación abierta y honesta, para que los trabajadores se sientan seguros para admitir y abordar sus errores.

Tabla 16

¿Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	1	6,7
A veces	13	86,7
Casi siempre	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores expresan que a veces se sienten motivados para realizar sus actividades. El 6.7% casi siempre y 6.7% casi nunca. Lo que podría ser perjudicial para la clínica en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Tabla 17

¿Los trabajadores son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	14	93,3
A veces	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores dicen que casi nunca son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales. El 6.7% a veces. Esto implica que existe una falta de consideración de la clínica hacia los trabajadores cuando alcanzan o superan los objetivos.

Tabla 18

El estilo de liderazgo de la dirección de la clínica ¿Es inspiradora y motivadora?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores hacen notar que el estilo de liderazgo de la dirección de la clínica a veces es inspiradora y motivadora. En general, los resultados resaltan la importancia de desarrollar y mantener un liderazgo inspirador y motivador para promover un entorno laboral favorable y alcanzar los objetivos de la clínica.

CONTROL

Tabla 19

¿La clínica cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Nunca	1	6,7
Casi nunca	5	33,3
A veces	9	60
Total	15	100

Interpretación:

El 60% de los trabajadores consideran que la clínica a veces cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos. El 33.3% casi nunca y 6.7% nunca. Lo cual muestra que existe cierta inconsistencia en la implementación y utilización de las herramientas de gestión.

Tabla 20

¿El criterio de evaluación de la clínica es sólo el factor financiero?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Siempre	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores mencionan que siempre el criterio de evaluación de la clínica es sólo en el factor financiero. Este resultado muestra que la exclusiva atención al factor financiero puede tener un impacto negativo en la clínica, lo cual es importante considerar una evaluación más integral, que incorpore otros factores para promover un enfoque más equilibrado y mejorar el desempeño global de la clínica.

Tabla 21

¿En la clínica se dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	1	6,7
A veces	14	93,3
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores expresan que en la clínica a veces se da seguimiento al cumplimiento de los objetivos y el 6.7% casi nunca. Estos resultados indican que en la clínica no se toman las acciones necesarias para implementar un seguimiento más efectivo.

Tabla 22

¿En la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Nunca	1	6,7
Casi nunca	14	93,3
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores dicen que casi nunca en la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores y el 6.7% nunca. Con esto se percibe que las actividades de la clínica no se están llevando adecuadamente por lo que conllevaría a obtener resultados negativos en el cumplimiento de los objetivos de la clínica.

Tabla 23

¿Los trabajadores son capacitados para el desarrollo de sus actividades?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	3	20
A veces	12	80
Total	15	100

Interpretación:

El 80% de los trabajadores mencionan que a veces son capacitados para el desarrollo de sus actividades y el 20% casi nunca. Lo cual se percibe que la poca capacitación estaría limitando el buen desempeño de las funciones y responsabilidades de los trabajadores.

Tabla 24

¿Los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que les ha permitido crecer como empresa?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores expresan que a veces los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que está limitando el crecimiento empresarial de la clínica.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 25

¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores expresan que a veces se sienten satisfechos con el trabajo que realiza en la clínica. Esto implica que en los trabajadores hay momentos en los que no se sienten satisfechos, lo que podría ser perjudicial para el desarrollo de las actividades de la clínica y más si hay metas y objetivos por cumplir.

Tabla 26

¿El trabajo que desarrolla en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	5	33,3
A veces	10	66,7
Total	15	100

Interpretación:

El 66.7% de los trabajadores consideran que a veces el trabajo que desarrollan en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente. El 33.3% casi nunca. Se percibe que algunos trabajadores no están realizando labores que les corresponde de acuerdo a su carrera profesional para lo cual se han preparado.

Tabla 27

¿La clínica le brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	13	86,7
Casi siempre	2	13,3
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores mencionan que la clínica a veces les brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo y el 13.3% casi siempre. Estos resultados implica que existen momentos en los que se les permite explorar ideas nuevas, implementar cambios y destacarse en su trabajo mediante enfoques innovadores; sin embargo, es importante destacar que no son tan frecuentes.

Tabla 28

¿Se siente satisfecho con el salario que percibe en la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	3	20
A veces	9	60
Casi siempre	3	20
Total	15	100

Interpretación:

El 60% de los trabajadores dicen que a veces se sienten satisfechos con el salario que percibe en la clínica, el 20% casi siempre y el 20% casi nunca. Se percibe que los trabajadores aun esperan remuneraciones altas, para seguir laborando con eficiencia y el logro de los objetivos.

Tabla 29

¿Se muestra satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores mencionan que a veces se muestran satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica. Estos resultados muestran que la clínica tiene que ofrecer a sus trabajadores un ambiente adecuado y materiales de calidad para el desarrollo de las labores.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 30

¿Los trabajadores realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que serán recompensados por la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores dicen que a veces realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que así serán recompensados por la clínica, lo que manifiesta la falta de motivación.

Tabla 31

Son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas.

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	13	86,7
A veces	2	13,3
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores mencionan que casi nunca son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas y el 13.3% a veces, lo que refleja la falta de reconocimiento por el desarrollo de sus actividades.

Tabla 32

¿Se les brinda oportunidad a los trabajadores en participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	7	46,7
A veces	8	53,3
Total	15	100

Interpretación:

El 53.3% de los trabajadores consideran que a veces se les brinda oportunidad para participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica. El 46.7% casi nunca, expresando la poca oportunidad que tienen los colaboradores en expresar sus opiniones.

Tabla 33

¿Los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, sirviendo como motivación para ejercer correctamente las actividades de la clínica?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	14	93,3
Casi siempre	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores muestran que a veces los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, lo que les desmotiva en el desarrollo de sus actividades. Y un 6.7% casi siempre representando un bajo porcentaje de motivación.

DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 34

¿Los trabajadores tienden a organizarse antes de comenzar a laborar?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	13	86,7
Casi siempre	2	13,3
Total	15	100

Interpretación:

El 86.7% de los trabajadores mencionan que a veces tienden a organizarse antes de comenzar a laborar y el 13.3% casi siempre. Estos resultados resalta que aun falta mejorar en la organización.

Tabla 35

¿Los trabajadores se encuentran preparados para laborar bajo presión?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	4	26,7
A veces	11	73,3
Total	15	100

Interpretación:

El 73.3% de los trabajadores consideran que a veces se encuentran preparados para laborar bajo presión y el 26.7% casi nunca. Lo cual indica que a los trabajadores aun les falta ser capaces de manejar y afrontar situaciones de trabajo exigentes y estresantes.

Tabla 36

¿Considera que los trabajadores cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica para realizar sus tareas y que le permite desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento laboral?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	14	93,3
Casi siempre	1	6,7
Total	15	100

Interpretación:

El 93.3% de los trabajadores dicen que a veces cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica lo que indica que podría afectar el desarrollo de sus tareas, habilidades y rendimiento laboral. El 6.7% casi siempre.

Tabla 37

¿Los trabajadores han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
A veces	15	100

Interpretación:

El 100% de los trabajadores expresan que a veces han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo. Lo cual podría estar afectando negativamente su desempeño laboral.

Tabla 38

¿Los trabajadores se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes?

Valoración	Nº Trabajadores	Porcentaje %
Casi nunca	5	33,3
A veces	10	66,7
Total	15	100

Interpretación:

El 66.7% de los trabajadores muestran que a veces se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes y el 33.3% casi nunca. Estos resultados muestran que a los trabajadores aun les falta reconocer sus errores al tratar con los clientes, siendo la necesidad de brindar capacitaciones a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Tabla 39

¿El servicio de atención que le brindamos en la clínica superó sus expectativas?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	54	27
A veces	108	54
Casi siempre	26	13
Siempre	12	6
Total	200	100

Interpretación:

El 54% de los clientes encuestados expresan que a veces el servicio de atención que brinda la clínica superó sus expectativas, el 27% casi nunca, 13% casi siempre y 6% siempre. Lo cual muestra que aun la clínica tiene que mejorar con el servicio de atención a sus clientes, permitiendo mejorar la satisfacción de los mismos.

Tabla 40

¿Se encuentra satisfecho con los equipos médicos que cuenta la clínica?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	4	2
A veces	84	42
Casi siempre	98	49
Siempre	14	7
Total	200	100

Interpretación:

El 49% y 7% de los clientes dicen que casi siempre y siempre se encuentran satisfechos con los equipos médicos que cuenta la clínica, mientras que el 42% a veces y 2% casi nunca, lo que demuestra aun falta satisfacer a los clientes.

Tabla 41*¿Los precios que ofrece la clínica son accesibles?*

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	6	3
A veces	78	39
Casi siempre	98	49
Siempre	18	9
Total	200	100

Interpretación:

El 49% y 9% de los clientes dicen que casi siempre y siempre los precios que ofrece la clínica son accesibles, mientras que el 39% a veces y 3% casi nunca, lo cual indica que es necesario que clínica brinde oportunidad de mejora con los precios y así elevar la satisfacción de los mismos.

Tabla 42*¿Se encuentra satisfecho con los ambientes de la clínica?*

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	8	4
A veces	120	60
Casi siempre	60	30
Siempre	12	6
Total	200	100

Interpretación:

El 60% de los clientes muestran que a veces se encuentran satisfechos con los ambientes de la clínica, el 30% casi siempre, 6% siempre y 4% casi nunca. Los resultados destaca la importancia de mejorar los ambientes de la clínica para lograr una mayor satisfacción general de los clientes.

Tabla 43

¿Volvería atenderse en la clínica y recomendaría a otras personas?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	28	14
A veces	99	49,5
Casi siempre	61	30,5
Siempre	12	6
Total	200	100

Interpretación:

El 49.5% de los clientes mencionan que a veces se volverían en atenderse en la clínica y recomendaría a otras personas, el 30.5% casi siempre, 14% casi nunca y 6% siempre. Estos resultados indican que aun falta mejorar y mantener la satisfacción de los clientes para fomentar la intención de volver y recomendar la clínica de manera consistente.

RETENCIÓN AL CLIENTE

Tabla 44

¿En la clínica existen promociones especiales de atención?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Nunca	2	1
Casi nunca	58	29
A veces	114	57
Casi siempre	26	13
Total	200	100

Interpretación:

el 57% de los encuestados consideran que a veces en la clínica existen promociones especiales de atención, el 29% casi nunca, 13% casi siempre y 1% nunca. Lo cual indica que aun la clínica debe mejorar y ofrecer buenas promociones.

Tabla 45

¿En la clínica existe facilidades de pago a los clientes?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Nunca	76	38
Casi nunca	103	51,5
A veces	13	6,5
Casi siempre	6	3
Siempre	2	1
Total	200	100

Interpretación:

El 51.5% y el 38% de los encuestados mencionan que en la clínica casi nunca y nunca existen facilidades de pago a los clientes, mientras que el 6,5% a veces, 3% casi siempre y 1% siempre. Los resultados resaltan la importancia de brindar opciones de pago flexibles y adaptadas a las necesidades de los clientes.

Tabla 46*¿La clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención?*

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Nunca	52	26
Casi nunca	128	64
A veces	18	9
Casi siempre	2	1
Total	200	100

Interpretación:

El 64% y el 26% de los clientes expresan que casi nunca y nunca la clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención, mientras que el 9% a veces y 1% casi siempre. Estos resultados muestran que las actividades proporcionadas durante la espera son limitadas y no ocurren de manera consistente en la clínica.

Tabla 47*¿La atención médica fue en el horario programado?*

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Nunca	2	1
Casi nunca	32	16
A veces	110	55
Casi siempre	56	28
Total	200	100

Interpretación:

El 55% de los clientes dicen que a veces la atención médica fue en el horario programado, el 28% casi siempre, 16% casi nunca y 1% nunca. Estos resultados indican la importancia de mejorar la puntualidad en la atención médica para satisfacer las expectativas de los clientes y brindar un servicio de calidad.

Tabla 48

¿Existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	53	26,5
A veces	143	71,5
Casi siempre	4	2
Total	200	100

Interpretación:

El 71.5% de los clientes mencionan que a veces existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse, el 26.5% casi nunca y 2% casi siempre. Esto indica que a los directivos aun le falta gestionar adecuadamente la reputación de la clínica y abordar cualquier comentario negativo para fomentar la confianza y la satisfacción del cliente.

CALIDAD DE ATENCIÓN

Tabla 49

¿Los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	2	1
A veces	142	71
Casi siempre	56	28
Total	200	100

Interpretación:

El 71% de los clientes consideran que a veces los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado, el 28% casi siempre y 1% casi nunca. Estos resultados muestran que a la clínica aun le falta enfocarse en mantener un ambiente agradable y acogedor para los clientes en todo momento.

Tabla 50

¿La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	4	2
A veces	89	44,5
Casi siempre	103	51,5
Siempre	4	2
Total	200	100

Interpretación:

El 51.5% y el 2% de los clientes dicen que casi siempre y siempre la clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención, lo que garantiza un servicio eficiente y seguro. Mientras que el 44.5% dicen a veces y 2% casi nunca, siendo necesario supervisar de manera periódica las herramientas de trabajo.

Tabla 51

¿El personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	8	4
A veces	134	67
Casi siempre	54	27
Siempre	4	2
Total	200	100

Interpretación:

El 67% de los clientes expresan que a veces el personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia. El 27% casi siempre, 4% casi nunca y 2% siempre. En general, se tiene que entender que el trato amable, respetuoso y paciente por parte del personal es esencial para la satisfacción del cliente.

Tabla 52

¿El médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	18	9
A veces	121	60,5
Casi siempre	57	28,5
Siempre	4	2
Total	200	100

Interpretación:

El 60.5% de los clientes mencionan que a veces el médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza. El 28.5% casi siempre, 9% casi nunca y 2% siempre. Lo cual indica que los médicos aun tienen que adaptar la atención a cada cliente de acuerdo a sus necesidades para construir una relación sólida basada en la seguridad y confianza.

Tabla 53

¿Sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	26	13
A veces	122	61
Casi siempre	50	25
Siempre	2	1
Total	200	100

Interpretación:

El 61% de los clientes dicen que a veces sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica, el 25% casi siempre, 13% casi nunca y 1% siempre. Esto indica que la clínica aún necesita mejorar en la atención a los clientes, asegurándose de satisfacer sus necesidades y brindar un servicio de calidad.

Tabla 54

¿El personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?

Valoración	Nº Clientes	Porcentaje %
Casi nunca	6	3
A veces	147	73,5
Casi siempre	45	22,5
Siempre	2	1
Total	200	100

Interpretación:

El 73.5% de los clientes expresan que a veces el personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud, el 22.5% casi siempre, 3% casi nunca y 1% siempre. En general, es necesario capacitar a los trabajadores dado que los clientes esperan que el personal esté bien informado y preparado para responder a sus preguntas y brindar una intervención médica adecuada.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Tabla 55

Incremento de ventas

Periodo (p)	Año	Ventas
1	2019	S/. 1,252,717.00
2	2020	S/. 1,345,142.00
3	2021	S/. 2,391,349.00
4	2022	S/. 3,000,000.00

1. Incremento porcentual anual de las ventas

$$P_i = \frac{\text{Ventas año } n - (\text{Ventas año } n - 1)}{\text{Ventas año } n - 1} * 100\%$$

✓ Incremento porcentual del año 2020

$$P_2 = \frac{S/. 1,345,142.00 - S/. 1,252,717.00}{S/. 1,252,717.00} * 100\% = 7.4\%$$

✓ Incremento porcentual del año 2021

$$P_3 = \frac{S/. 2,391,349.00 - S/. 1,345,142.00}{S/. 1,345,142.00} * 100\% = 77.8\%$$

✓ Incremento porcentual del año 2022

$$P_4 = \frac{S/. 3,000,000.00 - S/. 2,391,349.00}{S/. 2,391,349.00} * 100\% = 25.5\%$$

De acuerdo a la aplicación de la formula del incremento de ventas, en la clínica oftalmológica La Luz se determinó que para el año 2019 se obtuvieron ventas de S/. 1,252,717.00, luego en el año 2020 las ventas fueron S/. 1,345,142.00 con un incremento de 7.4%, mientras que en el año 2021 las ventas fueron de S/. 2,391,349.00 con un incremento de 77.8% y en el año 2022 las ventas fueron de S/. 3,000,000.00 con un incremento de 25.5%.

Para determinar las ventas en el año 2023 se realizó el pronóstico correspondiente a través de las ventas de los 4 periodos mostrados anteriormente, así mismo del promedio del incremento porcentual y efectuando el cálculo tal como se muestra a continuación:

2. Promedio del incremento porcentual de las ventas del año 2023.

$$\bar{X}\Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{N - 1}$$
$$\bar{X}\Delta\% = \frac{7.4\% + 77.8\% + 25.5\%}{4 - 1} = 26.7\%$$

El incremento promedio de las ventas resultó ser 26.7%

3. Pronóstico de las ventas del año 2023.

$$\text{Pronóstico} = X_p * (1 + \bar{X}\Delta\%)$$
$$\text{Pronóstico}_{\text{2023}} = 3,000,000.00 * (1 + 0.2670)$$
$$\text{Pronóstico}_{\text{2023}} = 3,801,000.00$$

Al realizar el pronóstico las ventas para el año 2023 se obtuvo un total de S/. 3,801,000.00.

Tabla 56

Retención de clientes

Periodo (p)	Año	Retención de clientes	Incremento
1	2019	2,376	--
2	2020	3,744	57.6
3	2021	5,004	33.7
4	2022	6,024	20.4

1. Incremento porcentual anual de la retención de clientes

$$P_i = \frac{N^{\circ} \text{ Retención de Clientes año } n - (N^{\circ} \text{ Retención de Clientes año } n - 1)}{\text{Retención de Clientes año } n - 1} * 100\%$$

✓ Incremento porcentual del año 2020

$$P_2 = \frac{3,744 - 2,376}{2,376} * 100\% = 57.6\%$$

✓ Incremento porcentual del año 2021

$$P_3 = \frac{5,004 - 3,744}{3,744} * 100\% = 33.7\%$$

✓ Incremento porcentual del año 2022

$$P_4 = \frac{6,024 - 5,004}{5,004} * 100\% = 20.4\%$$

De acuerdo a la aplicación de la formula del incremento de retención de clientes, en la clínica oftalmológica La Luz, se determinó que en el año 2019 se obtuvo un total de 2,376.00 clientes, luego en el año 2020 fue 3,744.00 clientes con un incremento de 57.6%, mientras que en el año 2021 fue 5,004.00 clientes con un incremento de 33.7% y en el año 2022 fue 6,024.00 clientes con incremento de 20.4%.

Para determinar la retención de clientes en el año 2023 se realizó el pronóstico por medio de las ventas de los 4 periodos mostrados anteriormente, así mismo del promedio del incremento porcentual y efectuando el cálculo tal como se muestra a continuación:

2. Promedio del incremento porcentual de la retención de clientes del año 2023

$$\bar{X}\Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{N - 1}$$

$$\bar{X}\Delta\% = \frac{57.6\% + 33.7\% + 20.4\%}{4 - 1} = 26.9\%$$

El incremento de las ventas resultó ser 26.9%

3. Pronóstico de la retención de clientes del año 2023

$$\text{Pronóstico} = X_p * (1 + \bar{X}\Delta\%)$$

$$\text{Pronóstico}_{\text{E}} = 6,024.00 * (1 + 0.2690)$$

$$\text{Pronóstico}_{\text{E}} = 7,632.41$$

Al realizar el pronóstico de la retención de clientes para el año 2023 se obtuvo un total de S/. 7,632.41 clientes.

ENTREVISTA GERENTE ADMINISTRATIVO
CLINICA OFTALMOLÓGICA LA LUZ CHICLAYO

1. ¿La clínica cuenta con un sistema de inventario?

Sí, pero no se utiliza porque es muy complejo y el proveedor del sistema no realiza algunos cambios que hemos solicitado.

2. ¿Los trabajadores están capacitados en el manejo del sistema de inventario?

No porque el sistema es muy complejo y tiene inconvenientes.

3. ¿Qué métodos utiliza la clínica para controlar su inventario?

Primeras entradas y primeras salidas (PEPS).

4. ¿Existe un sistema de control de calidad para verificar los productos en el inventario?

No contamos

5. ¿La clínica realiza un seguimiento de las fechas de caducidad de los medicamentos y suministros oftalmológicos en su inventario?

Si, lo realizamos manualmente.

6. ¿Cuál es el procedimiento para programar y gestionar citas en la clínica?

Se programan de acuerdo a la orden de llegada de cada paciente, no reservamos citas.

7. ¿En la clínica se utiliza alguna herramienta o software para analizar y gestionar las atenciones de los médicos y garantizar una distribución equitativa de las citas?

Si, contamos con un sistema donde podemos ver cuantos pacientes atendió el médico y cuantos están programados para atender cada médico.

8. ¿Cómo se manejan los cambios en la programación de cirugías y las cancelaciones de citas?

El manejo de los cambios y cancelaciones se realiza de manera verbal o mediante llamada telefónica con el paciente y se le explica el motivo del cambio y se reprograma su cirugía o se cancela su cita.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La clínica cuenta con un sistema de inventario, pero lamentablemente no se utiliza debido a su complejidad y el proveedor hace caso omiso para realizar cambios en el sistema de acuerdo a las necesidades de la clínica.. Esto ha llevado a que los trabajadores no estén capacitados en el manejo del sistema, ya que resulta complicado y presenta inconvenientes. Para controlar el inventario, la clínica utiliza el método de primeras entradas y primeras salidas (PEPS). Sin embargo, no cuentan con un sistema de control de calidad específico para verificar los productos en el inventario, lo que podría ser una limitación. Además, la clínica realiza de forma manual el seguimiento de las fechas de caducidad de los medicamentos y suministros oftalmológicos, lo que puede resultar más propenso a cometer errores. En cuanto a la programación y gestión de citas, se realizan de acuerdo al orden de llegada de los pacientes y sin reservar citas. La clínica cuenta con un sistema que les permite analizar y gestionar las atenciones de los médicos, además de garantizar una distribución equitativa de las citas. En cuanto a los cambios en la programación de cirugías y las cancelaciones de citas, estos se manejan mediante comunicación verbal o llamada telefónica directa con el paciente. Durante esta comunicación, se explica el motivo del cambio, y se procede a reprogramar la cirugía o cancelar la cita según sea necesario.

A modo de conclusión, aunque la clínica enfrenta desafíos en relación con el sistema de inventario y la gestión de citas, están trabajando con los recursos y procedimientos disponibles para ofrecer atención a sus pacientes de la mejor manera posible.

Objetivo 2: Analizar el Entorno Interno – Externo de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

Para el análisis de este objetivo, se ha hecho uso de la Matriz IE las cuales están compuesta por cuatro fases y que fueron identificados a través del cuestionario estadístico.

1. Análisis interno: conformado por fortalezas y debilidades.

Tabla 57

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
1. La clínica cuenta con un lugar propio y ubicado en un lugar estratégico.	0.15	4	0.6
2. Posicionamiento en el mercado más de 10 años.	0.14	4	0.56
3. La clínica cuenta con precios accesibles.	0.13	4	0.52
4. La atención de la clínica es por turnos (mañana y tarde) y con facilidad de ingreso.	0.11	3	0.33
5. La clínica dispone de una misión, visión y valores.	0.10	3	0.3
6. La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para la atención de los clientes.	0.15	4	0.6
Debilidades			
1. La clínica no es tan competitiva frente a otros negocios del mismo rubro.	0.05	1	0.05
2. Existe falta de liderazgo de los directivos de la clínica.	0.05	1	0.05
3. Poca satisfacción de los trabajadores con el trabajo que realizan.	0.01	1	0.01
4. Falta de reconocimiento a los trabajadores.	0.01	1	0.01
5. Los trabajadores no cuentan con la capacidad de laborar bajo presión.	0.03	1	0.03
6. Problemas con los clientes.	0.01	1	0.01
7. Carece de facilidades de pago.	0.01	2	0.02
8. La atención médica se da en el horario no programado.	0.02	2	0.04
9. Inadecuada infraestructura.	0.01	2	0.02
10. Falta de empatía de los trabajadores.	0.01	1	0.01
11. Falta de comunicación asertiva.	0.01	1	0.01
Total	1	36	3.17

Se encontró un resultado ponderado mayor a 2.5, las cuales indica que la organización es poseedora de una fuerte posición interna.

2. Análisis externo: conformado por oportunidades y amenazas.

Tabla 58

Matriz de evaluación del Factor Externo (EFE)

	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento empresarial bajo el factor financiero.	0.15	4	0.6
2. Desarrollo personal y profesional de los trabajadores.	0.10	4	0.4
3. Estrategias para entrar a nuevos mercados y atraer más clientes.	0.15	4	0.6
4. Contar con profesionales capacitados y experimentados.	0.14	4	0.56
5. Mejora de los ambientes de la clínica para una adecuada atención a los clientes.	0.09	3	0.27
6. Campañas de prevención y atención de salud gratuita.	0.12	3	0.36
Amenazas			
1. Renuncia de los trabajadores por sentirse desmotivados y falta de reconocimiento.	0.03	2	0.06
2. Pérdida de clientes por falta estrategias de retención de clientes.	0.05	1	0.05
3. No contar con clientes nuevos.	0.01	2	0.02
4. Comentarios negativos que impiden a la clínica obtener un alto nivel de reconocimiento.	0.03	1	0.03
5. Clínicas más preparadas y competitivas.	0.07	1	0.07
6. Crecimiento masivo de las clínicas y alojadas en el lugar donde se encuentra la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.	0.06	1	0.06
Total	1	30	3.08

Se encontró un resultado ponderado mayor a 2.5, las cuales indica que la organización dispone de abundantes oportunidades externas.

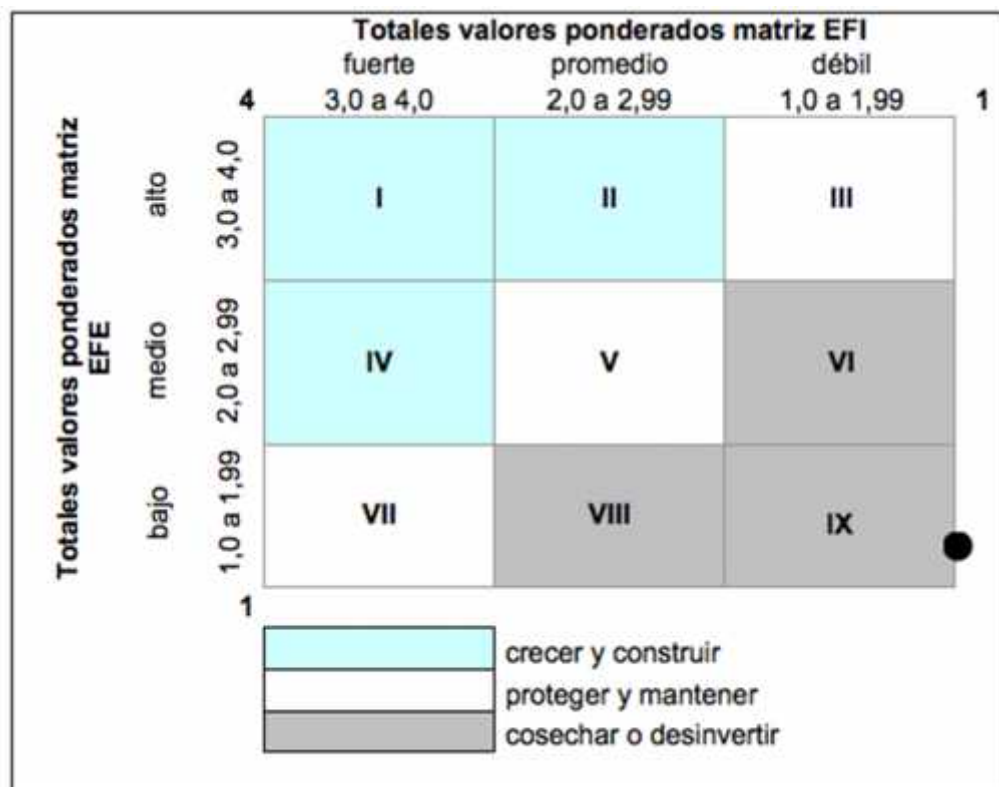
Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE utiliza los valores totales obtenidos en las matrices EFI y EFE y los coloca en un plano de 9 cuadrantes, donde se grafican en el eje de las *x* el total de los valores ponderados de la matriz EFE y en el eje de las *y* el total de los valores ponderados de la matriz EFI. Los resultados obtenidos en los análisis fueron 3,17 y 3,08 respectivamente, ubicándose el resultado en la celda I. La posición interna de la clínica es fuerte y la condición externa es alto. La estrategia recomendada es “Crecer y Construir”. Esto implica que se debe tomar acciones viables como:

- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal.
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto.

Figura 3

Matriz interna-externa (IE)



Nota: La IE es una adaptación de David (2003) y citado en el artículo de Fernández y Ortiz (2014)

CAPITULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el marco de esta investigación, se ha llevado a cabo un análisis detallado de la gestión empresarial y de las perspectivas Balanced Scorecard, destacando las fortalezas y debilidades identificadas en cada dimensión.

Para empezar en la investigación se encontró en la dimensión planificación de la gestión empresarial, que la clínica es menos competitiva frente a otros negocios, debido a que existe falta en la toma de decisiones que permita el manejo y actuación inmediata ante los riesgos que puedan presentarse en las actividades y que perjudiquen el logro de las metas y objetivos. Este resultado coincide con el trabajo de Zambrano (2018) quien concluye que la deficiencia en las decisiones de seguimiento del Director General, es claro en el resumen de información recopilada en su estudio, ya que no hay indicadores de rendimiento para demostrar el desempeño de los procesos con la finalidad de controlarlos y gestionarlos. Sin embargo, no coincide con el trabajo de Cuadros y Rodríguez (2019) quienes concluyen que, a pesar de los enemigos del medio ambiente, la clínica tiene la posibilidad suficiente para convertirse en una organización bastante competitiva y puede proporcionar un segmento de mercado limeño.

Ahora bien en la dimensión organización de la gestión empresarial, se encontró que pocas veces en la clínica se trabaja en equipo, sin embargo, las veces que se ha podido laborar en equipo los trabajadores han realizado sus funciones con eficiencia, eficacia y calidad. Además, se encontró que los trabajadores se encuentran aptos para participar en la planificación y organización de la clínica debido a que toman mejores decisiones cuando laboran en equipo. También pocas veces la comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones.

En tanto la dimensión dirección de la gestión empresarial de la clínica existe poca capacidad de liderazgo, compromiso y falta en la toma de decisiones que permita el manejo

y actuación inmediata de los riesgos de las actividades, así como del logro de las metas y objetivos institucionales. Además, los trabajadores pocas veces asumen sus responsabilidades al no ejercer adecuadamente sus funciones, existe falta de motivación y estímulo ya que no hay un reconocimiento de sus labores ante el cumplimiento de sus propósitos.

Estos resultados de la dimensión organización y dirección de la gestión empresarial de clínica, muestra la importancia de desarrollar los procesos del Balanced Scorecard permitiendo encontrar fortalezas y debilidades del manejo de las actividades y las mejoras de las mismas. En este sentido coincide con el trabajo de Giraldo y Fernández (2019), quienes concluyen que en la Clínica Oftalmológica de Cali, existe una marcada desalineación en la estrategia del primer nivel con las tácticas implementadas en las áreas de apoyo de la compañía, lo que evidencia una falla en la comunicación organizacional; por lo tanto, los procesos del Balanced Scorecard desde sus perspectivas de clientes y procesos permite se evidencie las debilidades en algunas áreas y se permita la adecuación de los procesos para lograr la satisfacción de los clientes mediante la planeación estratégica.

En la dimensión de control de la gestión empresarial de la clínica se encontró indicadores negativos que ameritan más seguimiento, tal es el caso, no existe una evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, pocas veces la clínica hace uso de las herramientas de gestión para el control y evaluación de los resultados; no se brindan capacitaciones para que los trabajadores puedan desarrollar capacidades de liderazgo, trabajo en equipo y sus funciones encomendadas. Estos resultados coinciden con el trabajo de Zambrano (2018) quien concluye que la deficiencia en las decisiones de seguimiento del director general del sector médico de las PYMES en el Cantón Santo Domingo, es claro en el resumen de información recopilada en su estudio, ya que no hay indicadores de

rendimiento para demostrar el desempeño de los procesos con la finalidad de controlarlos y gestionarlos.

Los resultados encontrados en las perspectivas Balanced Scorecard, en donde la dimensión perspectiva del cliente, se halló que los clientes si se muestran satisfechos con los servicios que ofrece la clínica sobre todo por los equipos médicos. Sin embargo, se advierte que existen comentarios negativos de los clientes que esta haciendo dudar a los mismos de volver atenderse, las razones es que en la clínica casi nunca da facilidades de pago, pocas veces se han realizado promociones y la atención médica pocas veces se ha dado en el horario programado, a esto hay que sumar la poca calidad de atención, siendo que las dudas y quejas de los clientes pocas veces han sido resueltas y los ambientes, la sala de espera, los equipos y materiales disponibles, pocas veces son satisfactorios para los clientes.

Este resultado coincide con el trabajo de Vilcarino (2020) quien concluye que el centro de diálisis del Santa S.A.C, existe desconocimiento financiero, no cuentan con estrategias para el cumplimiento de los planes operativos, no cuenta con procesos internos eficientes y los clientes no se encuentran satisfechos.

Sobre la dimensión Perspectiva Financiera, donde se observa que el año 2019 las ventas fueron de S/. 1,252,717.00, en el año 2020 las ventas fueron S/. 1,345,142.00 con un incremento de 7.4%, en el 2021 las ventas fueron de S/. 2,391,349.00 con un incremento de 77.8%, en el año 2022 las ventas fueron de S/. 3,000,000.00 con un incremento de 25.5%. Para efecto de las ventas en el año 2023 se realizó el pronóstico de la venta, obteniendo S/. 3,801,000.00 y con un incremento del 26.7%. De igual forma se realizó, la retención de los clientes, teniendo como datos para el año 2019 un total de 2,376.00 clientes, en el año 2020 un total de 3,744.00 clientes con un incremento de 57.6%, en el año 2021 un total de 5,004.00 clientes con un incremento de 33.7%, en el año 2022 un total de 6,024.00 clientes con

incremento de 20.4%. Para efecto de la retención de clientes en el año 2023 se realizó el pronóstico dando como resultado una retención de 7,632.41 y un incremento de 26.9%.

Así mismo de la dimensión Perspectiva de Procesos, la clínica cuenta con un sistema de inventario, pero no se utiliza debido a su complejidad y a la falta de cambios solicitados al proveedor; haciendo que no se les capacite a los trabajadores en el manejo del sistema. Además, la clínica hace uso del método PEPS para controlar el inventario, no cuenta con un sistema de control de calidad específico y el seguimiento de las fechas de caducidad de los productos se realiza manualmente. Además, las citas se programan por orden de llegada y sin reservas, existe un sistema para gestionar las atenciones médicas y distribuir las citas equitativamente. Los cambios y cancelaciones se manejan verbalmente o por llamada telefónica con los pacientes. A pesar de los desafíos en el inventario y la gestión de citas, la clínica se esfuerza por ofrecer la mejor atención posible.

Finalmente, respecto a la dimensión Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, se obtuvo que pocas veces el personal siente satisfechos porque no se les da la oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente, tienen poco espacio físico y material de trabajo para desarrollar sus actividades, incluyendo el salario que perciben. También se halló que la motivación del personal es regular dado que no se les reconoce su labor, así mismo han caído en la monotonía y tienen problemas con los clientes y en la clínica también carece de una buena infraestructura tecnológica, lo que impide el desarrollo de habilidades y mejora de su desempeño laboral.

Después de haber analizado el estado situacional y el entorno externo e interno se concluye que la gestión empresarial que viene desarrollando la clínica es regular o parcial porque los directivos solo se centran en evaluar la perspectiva financiera dejando de lado otros aspectos importantes como la falta de definición de objetivos, comunicación efectiva,

liderazgo, motivación al personal, optimización de procesos internos y satisfacción de los clientes.

En este sentido el modelo de balanced scorecard (mapa estratégico y la matriz) es una herramienta integral que permite interactuar a todas las áreas y realizar el control de diversos aspectos estratégicos de la organización, lo cual llevará a tomar decisiones relacionadas con acciones preventivas y correctivas y así lograr mejorar la gestión empresarial de la clínica.

Estos resultados coincide con el trabajo realizado por Rodriguez et al. (2016) quien manifiesta que el BSC es muy eficaz para la gestión de clínica, que proporciona a los empleados una línea de visión clara de cómo sus funciones están relacionadas a los propósitos de la organización; al definir prioridades; identificando, racionalizando y alineando las múltiples iniciativas; al encender la estrategia asignando los recursos disponibles y fomentando el aprendizaje y la mejora.

De igual manera coincide con el estudio de Luna (2019), quien desarrollo una propuesta basada en la aplicación del Balanced Scorecard con el fin de medir la gestión estratégica de la entidad Qumir SAC, las cuales llegaron a la conclusión que su propuesta ayudará al crecimiento de la entidad y a obtener la rentabilidad deseada.

Asi mismo coincide con la investigación de Loaiza (2020) quien concluye que el BSC, es un instrumento que posibilita la gestión estratégica de las empresas, facilitando por medio de la comunicación en cascada el involucramiento, compromiso y alineación de los trabajadores en el diseño de fines e indicadores de gestión de cada unidad de comercio. La herramienta, explica la acción esperada de cada colaborador, departamento, su contribución estricta para conseguir las metas organizacionales y anticipa aquello por lo cual será evaluado.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Objetivo 3: Proponer el mapa estratégico y la matriz de la Clínica Oftalmológica La Luz - Chiclayo.

1. Mapa Estratégico de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

Para el diseño del mapa estratégico y la matriz se definieron en primer lugar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y sus correspondientes objetivos estratégicos:

Tabla 59

Objetivos Estratégicos Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

Perspectiva Balanced Scorecard	Objetivos Estratégicos
Financiera	Incrementar las ventas a fin de mejorar la productividad y el desempeño comercial de la clínica. Optimizar costos a fin de obtener mejor rentabilidad y elevar el crecimiento empresarial de la clínica.
Clientes	Satisfacer a los clientes a fin de que la clínica cumpla con las necesidades y superar las expectativas de los clientes. Retención de cliente a fin de que la clínica mejore sus servicios y mantenga satisfechos a los clientes. Calidad del servicio a fin de que la clínica pueda establecer una relación entre los clientes y servicios (o marca).
Procesos internos	Programación de cirugías a fin de que la clínica pueda cumplir con la demanda de intervenciones quirúrgicas de los clientes, las cuales tendrá que contar o disponer de recursos necesarios y óptimos para las intervenciones. Mejorar el control de inventario a fin brindar a los clientes productos de calidad ante una intervención, esto implica que la clínica supervisará constante y detenidamente las existencias.
Innovación y Aprendizaje	Mejorar la satisfacción del personal con el fin que los trabajadores se encuentren alineados, comprometidos y motivados en ejercer sus actividades y cumplir con las metas y objetivos de la clínica. Mejorar la motivación del personal a fin de que los trabajadores puedan rendir más manteniendo eficacia, eficiencia y calidad.

Medir el desempeño laboral de los trabajadores a fin de optimizar sus capacidades y habilidad; que le permitan desarrollarse profesionalmente.

CLINICA OFTALMOLÓGICA LA LUZ

MISION

Atender a nuestros pacientes con calidad, personal calificado, con valores, tecnología de punta y precios accesibles, ayudar al desarrollo de nuestros colaboradores en un buen clima laboral; crear primero valor y después rentabilidad para el accionista y formar médicos especialistas y subespecialistas para mejorar la salud del país.

VISION

Ser la mejor red de servicios de salud del país, buscando siempre la excelencia para perdurar en el tiempo, y trabajar con responsabilidad social para mejorar la calidad de vida de las personas.

VALORES

✓ Respeto

Todas las personas son dignas de un excelente trato y por lo tanto merecen el mejor servicio de salud que podamos brindarles.

✓ Vocación de Servicio

Debemos atender las necesidades de las personas con dedicación y desinterés, porque nuestro objetivo es servir.

✓ Calidad

Nuestra atención y servicio de salud debe ser eficaz, haciendo uso de tecnología de punta y estando a cargo de profesionales de excelencia, con el objetivo de lograr la satisfacción de nuestros usuarios.

✓ Compromiso

El personal de la Institución se identifica con sus objetivos y valores.

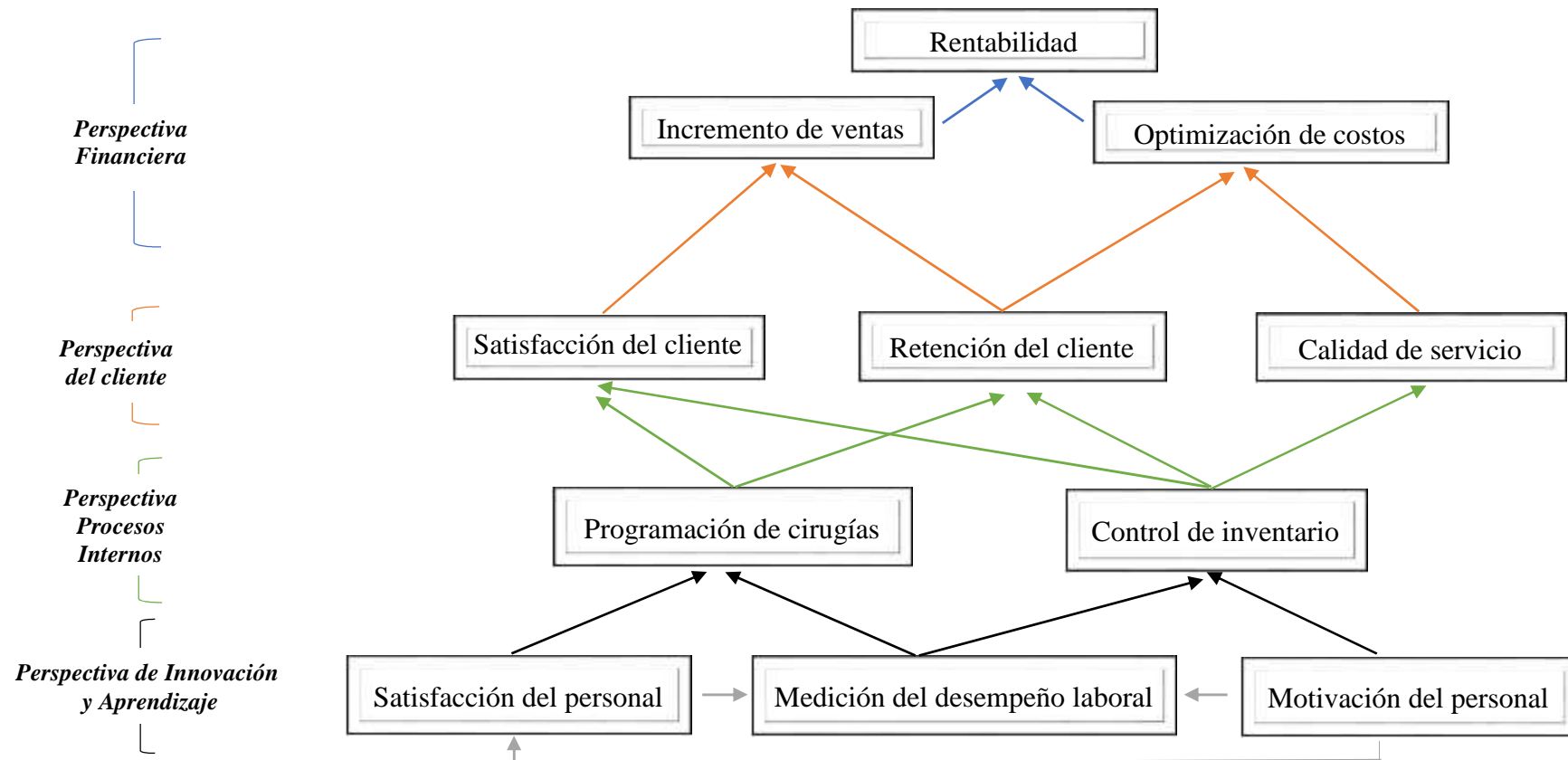
✓ Honestidad

Actuamos con transparencia y respeto a la verdad, con nuestros usuarios y colaboradores.

✓ Tolerancia

Tenemos el control de nosotros mismos y entendemos que cada persona es distinta en su forma de actuar o pensar.

Construcción del mapa estratégico



2. Matriz del Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Acciones estratégicas	Cálculo	Meta	Responsable
Financiera	Incrementar las ventas a fin de mejorar la productividad, la rentabilidad y el desempeño comercial de la clínica.	Incrementar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar publicidad de contenido, ventas y marca. ✓ Hacer participar a los trabajadores en todas las reuniones dadas por la clínica. ✓ Dirigir y comprometer a los trabajadores con el cumplimiento de las metas y objetivos. ✓ Análisis e interpretación de resultados 	<p>Incremento porcentual anual:</p> $\frac{V_{\text{año } n} - (V_{\text{año } n-1})}{V_{\text{año } n-1}} * 100\%$ <p>Incremento porcentual promedio:</p> $\bar{X}\Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{N-1}$ <p>Ventas de pronostico:</p> $P_{\text{ó}} = X * (1 + \bar{X}\Delta\%)$	Incremento de un 26.7% anual	Gerencia General Gerencia financiera
	Optimizar costos a fin de obtener mejor rentabilidad y elevar el crecimiento empresarial de la clínica.	Optimizar los costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la capacidad de liderazgo, compromiso y tomas de decisiones de los directivos de la clínica. ✓ Actuación inmediata de los riesgos de las actividades. 	$\frac{C_{\text{año } n} - (C_{\text{año } n-1})}{C_{\text{año } n-1}} * 100\%$ <p>Donde: CS: Costos del Servicio</p>	Reduccion de costos un 5% anual	
Cliente	Satisfacer a los clientes a fin de que la clínica cumpla con las necesidades y superar las expectativas de los clientes.	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar servicios de calidad, mostrar empatía, amabilidad, seguridad y confianza a los clientes. 	$\frac{N^{\circ} \text{Cl. } \text{a } S_{\text{ón}}}{T \text{ d } \text{c}} * 100\%$	Se espera contar con más del 50% de clientes con satisfacción alta.	Gerencia General Administración – Atención al usuario
	Retención de cliente a fin de que la clínica mejore sus servicios y mantenga satisfechos a los clientes.	Retención del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con el fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes, la clínica tendrá que aplicar encuestas de opinión. ✓ Charlas y conferencias especializadas. ✓ Promoción y descuento de servicios. ✓ Contar con una buena reputación ✓ Aplicar encuestas para medir el nivel de satisfacción de cliente. 	<p>Incremento porcentual anual:</p> $\frac{N^{\circ} R_{\text{año } n} - (N^{\circ} R_{\text{año } n-1})}{C_{\text{año } n-1}} * 100\%$ <p>Donde: CS: Retención de Clientes</p> <p>Incremento porcentual promedio:</p> $\bar{X}\Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{N-1}$ <p>Pronostico de retención:</p> $P_{\text{ó}} = X * (1 + \bar{X}\Delta\%)$	Retención de un 26.9%	
	Calidad del servicio a fin de que la clínica pueda establecer una	Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar personal calificado o capacitar a los trabajadores, con el fin 	$\frac{N^{\circ} \text{C}}{T \text{ d } \text{c}} * 100\%$ <p>Donde:</p>	Se espera contar con más del 50% de clientes que	

	relación entre los clientes y servicios (o marca).		<p>de obtener calidad en los servicios que ofrece.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir en equipos con tecnología de punta con el fin de optimizar y mejorar los servicios. ✓ Mejorar la infraestructura con el fin de impulsar la competitividad y la atención a los clientes. ✓ Aplicar encuestas para medir el nivel de calidad de servicio. 	CCS: Clientes que consideran que la calidad de servicio de la clínica es alta	consideran que la calidad del servicio es alta.	
Procesos internos	Programación de cirugías a fin de que la clínica pueda cumplir con la demanda de intervenciones quirúrgicas de los clientes, las cuales tendrá que contar o disponer de recursos necesarios y óptimos para las intervenciones.	Programación de cirugías	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control y orden de asistencia para la atención. ✓ Contar con herramientas, equipos y suministros necesarios para la atención quirúrgica. ✓ Contar con personal médico capacitado y experiencia para la eficiencia, eficacia y calidad de la atención. 	$\frac{N^{\circ} C}{T} \frac{p_i}{d c_i p_i} \frac{r_i}{p_i} * 100\%$	100% de las citas programadas mensual.	Gerencia General Dirección médica
	Mejorar el control de inventario a fin brindar a los clientes productos de calidad ante una intervención, esto implica que la clínica supervisará constante y detenidamente las existencias.	Control de inventario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de rotación de los productos e insumos. ✓ Establecer un nivel óptimo del inventario. ✓ Capacitación del manejo sistema de inventarios. ✓ Programar superviciones continuas del inventario. 	$M = \left(\frac{Día d r ón}{365} \right) * C$ <p>Donde: MI: Máximo de Inventario CAP: Consumo Anual de Productos Tomado de Méndez y Castillo (2013)</p>	0% pérdidas mensual	Administración – Atención al usuario
Innovación y Aprendizaje	Mejorar la satisfacción del personal con el fin que los trabajadores se encuentren alineados, comprometidos y motivados en ejercer sus actividades y cumplir con las metas y objetivos de la clínica.	Satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la capacidad y habilidad del personal para ejercer con eficiencia las actividades de la clínica. ✓ La gerencia tendrá que comunicar a todos los trabajadores de los objetivos propuesto de la clínica. ✓ Asignación de responsabilidades. 	$\frac{N^{\circ} P}{T} \frac{a_i}{d p_i} \frac{s_i}{p_i} \frac{ón a_i}{p_i} * 100\%$	Se espera contar con más del 50% del personal con satisfacción alta.	Gerencia General Administración – Recursos Humanos

	Mejorar la motivación del personal a fin de que los trabajadores puedan rendir más manteniendo eficacia, eficiencia y calidad.	Motivación del personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento. ✓ Capacitación para el desarrollo personal y profesional. ✓ Salvaguardar su integridad. ✓ Aplicar encuestas para medir el nivel de satisfacción y motivación del personal. 	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas motivadas}}{T \text{ de personas}} \cdot 100$	Se espera contar con más del 50% del personal con motivación alta.	Gerencia financiera
	Medir el desempeño laboral de los trabajadores a fin de optimizar sus capacidades y habilidad; que le permitan desarrollarse profesionalmente.	Medición del desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar a los trabajadores de acuerdo con las funciones que realizan. ✓ Poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones. ✓ Formar grupos de trabajo para la integración del conocimiento y experiencia del personal. ✓ Evaluar la calidad del trabajo. ✓ Mostrar amabilidad, cordialidad y empatía a los clientes. ✓ Aplicar encuestas para medir el nivel de desempeño laboral del personal 	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas con desempeño laboral alta}}{T \text{ de personas}} \cdot 100\%$	Se espera contar con más del 50% del personal con desempeño laboral alta.	

CONCLUSIONES

-) Respecto al diagnóstico situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo, se encontró que la clínica es menos competitiva frente a otros negocios, debido a que existe poca capacidad de liderazgo, compromiso y falta en la toma de decisiones que permita el manejo y actuación inmediata de los riesgos de las actividades, así como del logro de las metas y objetivos institucionales. Además, la clínica se ha envuelto en comentarios negativos por parte de los clientes debido a que pocas veces sus dudas y quejas han sido resueltas, la atención brindada por el personal administrativo y médico es mala, aludiendo que no han sido tratados con amabilidad, respeto y paciencia; lo mismo pasa por los ambientes de la clínica que han incidido en que los clientes no se sienten seguros a volverse atender y recomendar a la clínica. Se debe de agregar que pocas veces el personal se sienten satisfechos debido a que no se les da la oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente, no son reconocidos por la clínica y no les dan las oportunidades de participación en la toma de decisiones.
-) En el análisis de la matriz interna se encontró un resultado ponderado de 3.17 mayor a 2.5 y se ubica en la celda I, las cuales indica que la organización es poseedora de una fuerte posición interna. En el análisis de la matriz externa se encontró un resultado ponderado de 3.08 mayor a 2.5 y se ubica en la celda I, donde se muestra que la organización dispone de abundantes oportunidades externas.
-) No se encontró un mapa estratégico por lo que se diseñó tomando en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y sus correspondientes objetivos estratégicos. Esto permitirá tomar las acciones correspondientes para la mejora de la gestión empresarial de la clínica.

RECOMENDACIONES

-) Se recomienda a la Clínica Oftalmológica La Luz de Chiclayo, implementar y asignar un presupuesto considerable a la propuesta del Balanced Scorecard realizado, ya que permitirá elevar el nivel competitivo de la clínica frente a otros negocios del mismo rubro; que si bien en la presente investigación se encontró una fuerte posición interna y externa, no está siendo aprovechada en su óptima capacidad y se están cometiendo errores que merecen total atención, las mismas por las cuales se plantea programar talleres, cursos y capacitaciones de manera periódica de liderazgo, compromiso, habilidades blandas, atención al público, con el fin de elevar el nivel personal y profesional de todos los miembros de la clínica; ayudando a direccionar y dar cumplimiento a las metas y objetivos trazados, posicionamiento de mercado y una buena reputación.
-) Se recomienda a la Clínica Oftalmológica La Luz de Chiclayo, aprovechar la fuerte posición interna y las abundantes oportunidades externas que cuentan, con la finalidad de brindar seguridad, confianza, satisfacción, retención y captación de clientes.
-) Se recomienda a la Clínica Oftalmológica La Luz de Chiclayo, hacer uso de los mapas estratégicos debido a su representación gráfica y la forma en como enlaza una diversidad de variables que permiten delegar responsabilidades efectivas; las mismas que deberán trabajar en conjunto para generar una cultura de liderazgo, compromiso y responsabilidad, para dar cumplimiento a las metas y objetivos propuestos.

REFERENCIAS

- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid-España: ESIC EDITORIAL.
https://books.google.com.ec/books?id=zJkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbbs_book_other_versions_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis: guía para la elaboración*.
<http://hdl.handle.net/20.500.12390/2236>
- Beltran, M., & Parrales, V. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *Revista Científica Mundo de la Investigación y conocimiento*, 3(3), 659-681.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.3.Esp\).noviembre.2019.659-681](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.3.Esp).noviembre.2019.659-681)
- biblioteca.itson. (s.f.). *Conocimiento Balanced Scorecard*.
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z5.htm
- Camilo, E. (2001). EL BALANCED SCORECARD. *ACADEMIA, Accelerating the world's research*, 1(1), 10.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1657840160&Signature=BJMwf0PxcDB93-mv~GDYKpNep~sNkwSGA6GGlvMYCma1ARXMK0~5~C5ZoLX1s54~WVYA CB0fXSiL4g-PiI5CE9C5AkqyXJ4Xn
- Centro Europeo de Postgrado y Empresa. (2022). *Importancia de una Gestión Empresarial*.
<https://www.ceupe.com.ve/blog/la-gestion-empresarial-y-su-importancia.html>
- Clavijo, C. (2022). *Guía para una gestión empresarial exitosa en 2022*.
<https://blog.hubspot.es/sales/gestion-empresarial>
- Clínica La Luz. (02 de Enero de 2022). *Mision, Vision , Valores*.
<https://clinicalaluz.pe/nosotros/>
- Coll, F. (1 de Agosto de 2020). *Cuadro de mando integral (balanced scorecard)*.
<https://economipedia.com/definiciones/cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard.html>
- Conexión ESAN. (8 de Setiembre de 2016). *El Balanced Scorecard y sus cuatro grupos de indicadores*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores>
- Conexión Esan. (18 de Mayo de 2018). *¿Cuál es el papel del BSC en la gestión en empresas de salud? ¿Cuál es el papel del BSC en la gestión en empresas de salud?:*
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/cual-es-el-papel-del-bsc-en-la-gestion-en-empresas-de-salud/>
- Conexión ESAN. (2018). *¿Cuáles son las herramientas de la gestión en salud?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-las-herramientas-de-la-gestion-en-salud>
- Daza, S. (2021). Estrategias para el pensamiento crítico, según el enfoque metacognitivo de John Flavell, en Estudiantes Universitarios. *Journal of Science and Research*, 6(3), 407-426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5660330>
- Díaz, A., & Marrero, F. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933894002.pdf>
- Economía. (2013). *Gestión Empresarial*. <https://economia.org/gestion-empresarial.php>

- Fernández, A., & Ortiz, M. (2014). Formulación de un sistema de gestión logística para el departamento de abastecimiento de una planta de cemento. *Revista Espacios*, 35(10). <https://www.revistaespacios.com/a14v35n10/14351007.html>
- Giraldo, C., & Fernández, D. (2019). *Implementación del cuadro de mando integral para la Clínica Oftalmológica de Cali S.A.* [Tesis pregrado, Universidad Santiago de Cali]. <https://docplayer.es/210917709-1-implementacion-del-cuadro-de-mando-integral-para-la-clinica-oftalmologica-de-cali-s-a-para-el-periodo.html>
- Guerrero, G., & Hernandez, C. (2000). The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. *Revista de ciencias administrativas y sociales*(5), 121-136. <https://www.jstor.org/stable/23740934>
- Gutiérrez, S. (2016). *Direccionamiento Estratégico en Instituciones de Salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59745/1032443857.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). (S. D. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) Mexico, Mexico. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ra ed.). Grupo Planeta (GBS). https://books.google.com.pe/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapa Estratégico: Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Grupo Planeta Spain. https://books.google.com.pe/books?id=96ItAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kiziryan, M. (2015). *Análisis FODA*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Library. (2022). <https://1library.co/article/roles-del-balanced-scorecard-en-una-organizaci%C3%B3n.yd710rgy>. <https://1library.co/article/roles-del-balanced-scorecard-en-una-organizaci%C3%B3n.yd710rgy>
- Loaiza, A. (2020). El Balanced Scorecard en la Gestión de Salud. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*, 5(1), 5-17. <https://revistasaludybienestarcolectivo.com/index.php/resbic/article/view/117/109>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Revista Punto Cero*, 9(8), 69-74. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Luna, A. (2019). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión estratégica de la empresa Qumir SAC del año 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12883/Luna%20Guerrero%20Anthony%20Bryan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J., & Dulanto, L. (2010). El cuadro de mando integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Revista Medica Herediana*, 21(3), 153-159. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2010000300007

- Méndez, S., & Castillo, E. (2013). *Gestión de Inventarios*. <https://www.boletin.upiita.ipn.mx/index.php/ciencia/495-cyt-numero-38/148-gestion-de->
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>
- Novelo, G. (2007). *BSC como sistema de gestion estratégica*. https://www.academia.edu/31313196/BSC_como_sistema_de_gestion_estrategica_pdf
- Orellana, P. (2019). *Gestion Empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Pérez, O. (1 de Julio de 2021). *Balanced scorecard: Las 4 perspectivas y su importancia*. <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia#:~:text=La%20perspectiva%20financiera%20del%20Balanced,empres a%20como%20generadora%20de%20ingresos.>
- Quiroa, M. (2021). *Gestión Estratégica*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>
- Rocancio, G. (2021). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Rodriguez, P., Abreu, M., & Rodriguez, F. (2016). El Balanced Scorecard equilibrada como herramienta de gestión estratégica en una Clinica Oftalmológica. *Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal*. <http://www.xviiencuentroaeca.ipb.pt/docs/artigos/6d.pdf>
- Roncancio, G. (2023). *4 perspectivas del Balanced Scorecard: ejemplos*. <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>
- Santana, C. (2022). 5 Beneficios del Balanced Scorecard. *I(1)*, 1. <https://blog.acsendo.com/5-beneficios-del-balanced-scorecard#:~:text=BSC%20permite%20traducir%20la%20visi%C3%B3n,cual%20 podr%C3%A1%20ser%20medido%20y>
- Tornel, A. (5 de Diciembre de 2018). *Teorías Gestión Empresarial*. <https://www.sutori.com/es/historia/teorias-gestion-empresarial--Zk1G3A6nzCrtMFmtvZw4E1cr>
- Vicente, V., & Viltard, L. (2021). Cuadro de Mando Integral (CMI), especialmente en el Sector de Salud Privado de Argentina. *Palermo Business Review*(24), 11-52. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_01.pdf
- Vilcarino, E. (2020). *Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la clínica CEDISAN, Chimbote 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62695/Vilcarino_ZE N-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones*. (1era ed.). Editorial Universitaria. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-_gr5l3LbpIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=qu%C3%A9+es+el+muestreo+no+probabil%C3%ADstico&ots=C1iPis3Iem&sig=yokmPSTf4fx1Dj92xxIJJaHHVmWM#v=onepage&q=opin%C3%A1tico&f=false
- Westreicher, G. (2020). *Gestión*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Zambrano, M. (2018). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las pymes del área de salud en el cantón de Santo Domingo caso:*

Clínica La Providencia. [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17417/1/T-UCE-0005-ADM-029-P.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Datos Básicos del Problema

La misión de la Clínica La Luz (2022) es “atender a nuestros pacientes con calidad, personal calificado, con valores, tecnología de punta y precios accesibles (...)” Una de las desventajas competitivas que enfrenta la clínica es la gestión que viene desarrollando, debido al desconocimiento de diferentes mecanismos de gestión empresarial, los cuales no permiten conseguir la rentabilidad esperada y a la vez lograr eficacia, eficiencia y sostenibilidad mediante la estrategia de la organización previamente planificada y controlada. Finalmente, el manejo de los indicadores financieros que vienen siendo utilizados, es una estrategia antigua porque no expresan las capacidades, productos y procesos que generan valor posteriormente.

Reseña historia de la Clínica la Luz

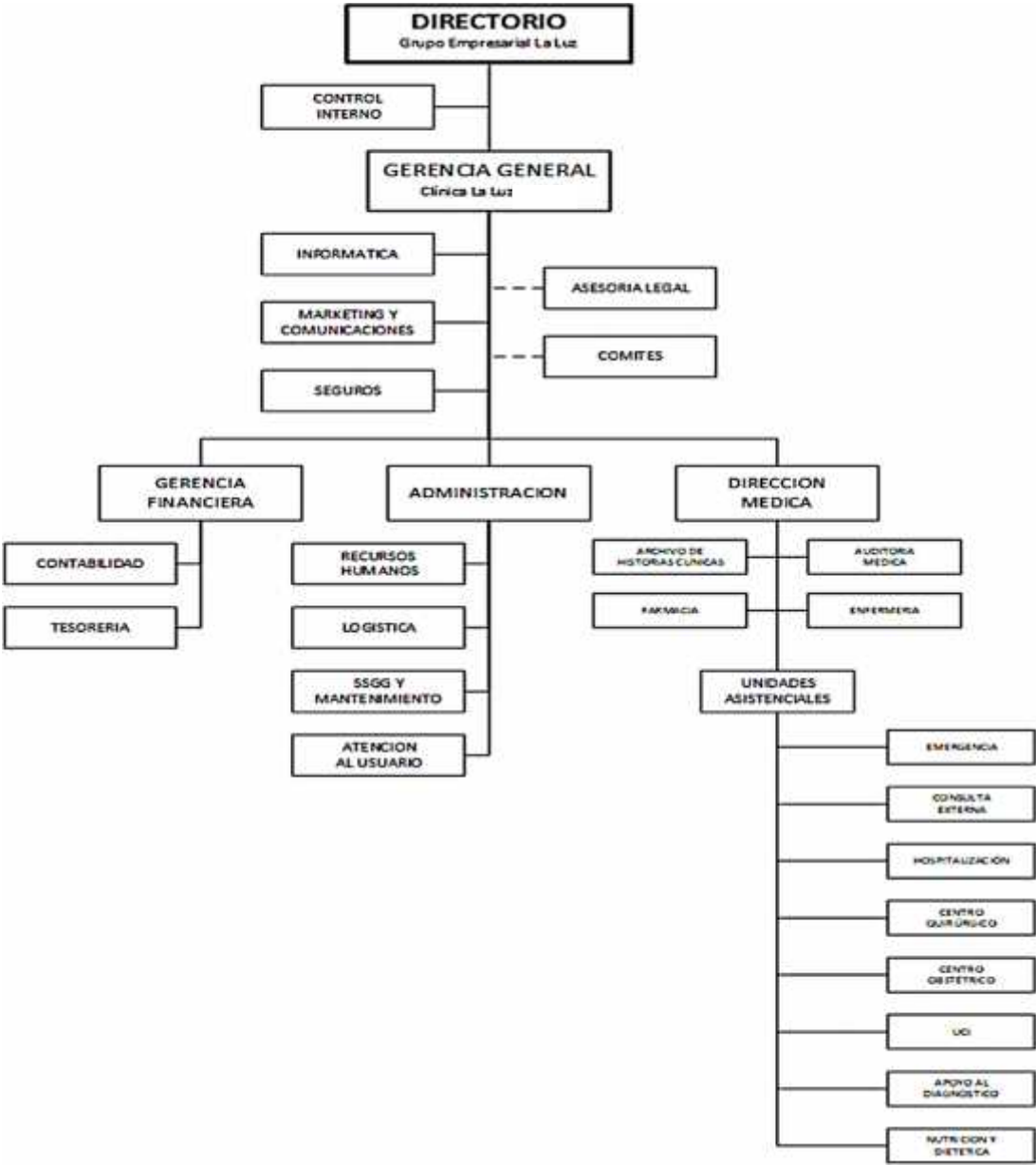
Clínica La Luz se fundó el 10 de octubre del 2010 en la Ciudad de Lima, se dedica a brindar servicios de salud y está orientada a la prevención, diagnóstico y tratamiento, con el fin de mantener y mejorar la salud de los pacientes.

Clínica la Luz durante este tiempo ha ido creciendo y expandiendo sus servicios de salud en diferentes ciudades de país. Actualmente cuenta con 7 sedes en diferentes ciudades del Perú. Tiene como sede central la clínica ubicada en Santa Beatriz – Lima y cuenta con 28 especialidades. El 02 de mayo del 2011 se creó la clínica en la ciudad de Chiclayo solo con la especialidad de Oftalmología. En 02 de abril del 2013 se creó la Clínica de Breña con la especialidad de Oftalmología. El 01 de agosto del 2015 se creó la Clínica en la ciudad de Tacna con 10 especialidades. En año 2017 se crearon la Clínica de San Martín con 24 especialidades y Comas con 15 especialidades. Y la última en crear es la clínica San Juan de Lurigancho en el año 2019 con 25 especialidades.

La clínica oftalmológica La Luz Chiclayo ofrece los servicios de: consulta, medida

de vista, fondo de ojo, presión intraocular, exámenes especiales y cirugías. Fue una de las primeras clínicas que ofreció exámenes especiales que ayudan al diagnóstico a los médicos oftalmólogos como el campo visual, tomografía de coherencia óptica, topografía corneal y paquimetría. También algunas cirugías con tecnología de punta como la facoemulsificación cirugía de catarata con láser.

Directorio de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo



Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario de gestión empresarial

La finalidad del cuestionario es conocer la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz de Chiclayo. Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo con un aspa (X); las respuestas son anónimas y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en su respuesta. Agradecemos su participación.

ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Planificación					
1. ¿Los trabajadores conocen y se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica?	1	2	3	4	5
2. ¿La clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores con el propósito de comprometerlos en alcanzar las metas y objetivos?	1	2	3	4	5
3. ¿Se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica?	1	2	3	4	5
4. ¿Los trabajadores participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica?	1	2	3	4	5
5. ¿Percibe a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta?	1	2	3	4	5
6. ¿Sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica?	1	2	3	4	5
Organización					
7. ¿En la clínica se trabaja en equipo?	1	2	3	4	5
8. ¿El trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad?	1	2	3	4	5
9. ¿Los trabajadores toman mejores decisiones cuando laboran en equipo?	1	2	3	4	5

10. ¿En la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
11. ¿Los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos?	1	2	3	4	5
12. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?	1	2	3	4	5
Dirección					
13. ¿Los directivos de la clínica se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?	1	2	3	4	5
14. ¿Los directivos de la clínica muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades?	1	2	3	4	5
15. ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó?	1	2	3	4	5
16. ¿Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades?	1	2	3	4	5
17. ¿Los trabajadores son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
18. El estilo de liderazgo de la dirección de la clínica ¿Es inspiradora y motivadora?	1	2	3	4	5
Control					
19. ¿La clínica cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
20. ¿El criterio de evaluación de la clínica es sólo el factor financiero?	1	2	3	4	5
21. ¿En la clínica se dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos?	1	2	3	4	5
22. ¿En la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?	1	2	3	4	5

23. ¿Los trabajadores son capacitados para el desarrollo de sus actividades?	1	2	3	4	5
24. ¿Los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que les ha permitido crecer como empresa?	1	2	3	4	5
Perspectiva de innovación y aprendizaje					
Satisfacción del personal					
25. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la clínica?	1	2	3	4	5
26. ¿El trabajo que desarrolla en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente?	1	2	3	4	5
27. ¿La clínica le brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo?	1	2	3	4	5
28. ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe en la clínica?	1	2	3	4	5
29. ¿Se muestra satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica?	1	2	3	4	5
Motivación del personal					
30. ¿Los trabajadores realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que serán recompensados por la clínica?	1	2	3	4	5
31. Son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas.	1	2	3	4	5
32. ¿Se les brinda oportunidad a los trabajadores en participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica?	1	2	3	4	5
33. ¿Los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, sirviendo como motivación en ejercer correctamente las actividades de la clínica?	1	2	3	4	5
Medir el desempeño laboral					
34. ¿Los trabajadores tienden a organizarse antes de comenzar a laborar?	1	2	3	4	5
35. ¿Los trabajadores se encuentran preparados para laborar bajo presión?	1	2	3	4	5

36. ¿Considera que los trabajadores cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica para realizar sus tareas y que le permite desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento laboral?	1	2	3	4	5
37. ¿Los trabajadores han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo?	1	2	3	4	5
38. ¿Los trabajadores se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes?	1	2	3	4	5

Cuestionario para la perspectiva del Cliente

Estimado usuario (a), estamos interesados en conocer su opinión con la atención que recibió en la Clínica Oftalmológica La Luz. Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque dentro de los recuadros con un aspa (X); las respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta. Agradeceremos su participación.

ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Preguntas	1	2	3	4	5
Satisfacción al cliente					
1. ¿El servicio de atención que le brindamos en la clínica superó sus expectativas?	1	2	3	4	5
2. ¿Se encuentra satisfecho con los equipos médicos que cuenta la clínica?	1	2	3	4	5
3. ¿Los precios que ofrece la clínica son accesibles?	1	2	3	4	5
4. ¿Se encuentra satisfecho con los ambientes de la clínica?	1	2	3	4	5
5. ¿Volvería atenderse en la clínica y nos recomendarías a otras personas?	1	2	3	4	5
Retención al cliente					
6. ¿En la clínica existen promociones especiales de atención?	1	2	3	4	5
7. ¿En la clínica existe facilidades de pago a los clientes?	1	2	3	4	5
8. ¿La clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención?	1	2	3	4	5
9. ¿La atención médica fue en el horario programado?	1	2	3	4	5
10. ¿Existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse?	1	2	3	4	5
Calidad de atención					
11. ¿Los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado?	1	2	3	4	5

12. ¿La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?	1	2	3	4	5
13. ¿El personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia?	1	2	3	4	5
14. ¿El médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza?	1	2	3	4	5
15. ¿Sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica?	1	2	3	4	5
16. ¿El personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?	1	2	3	4	5

Base de datos de los clientes.

Archivos - gpo									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

[illegible][illegible]

Anexo 4: Rúbrica de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Adm. Johanna Margoth Alarcón Torres, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el Grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado “Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”, elaborado por la C.P.C. Silva Becerra Flormira reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Lambayeque, 18 de noviembre del 2022.



Firma del Experto

- Título Profesional: Contadora Pública
- Grado Académico: Magister
- Cargo Actual: Docente Universitario

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el modelo de Balanced Scorecard puede mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el modelo del Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el Diagnóstico Situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.
2. Analizar el Entorno Interno - Externo de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.
3. Proponer el mapa estratégico y la matriz de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

2. RÚBRICA DE VALIDACION DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita responder sobre la pertinencia de cada ítem o pregunta, del cuestionario elaborado. Se le agradece anticipadamente su colaboración.

Ítems	Innecesario	Necesario	Importante	Observación
VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL				
Planificación				
1. ¿Los trabajadores conocen y se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica?			X	
2. ¿La clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores con el propósito de comprometerlos en alcanzar las metas y objetivos?			X	
3. ¿Se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica?			X	
4. ¿Los trabajadores participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica?			X	
5. ¿Percibe a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta?			X	
6. ¿Sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica?			X	
Organización				
7. ¿En la clínica se trabaja en equipo?			X	
8. ¿El trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad?			X	
9. ¿Los trabajadores toman mejores decisiones cuando laboran en equipo?			X	
10. ¿En la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales?			X	

11. ¿Los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos?			X	
12. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?			X	
Dirección				
13. ¿Los directivos de la clínica se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?			X	
14. ¿Los directivos de la clínica muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades?			X	
15. ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó?			X	
16. ¿Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades?			X	
17. ¿Los trabajadores son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales?			X	
18. El estilo de liderazgo de la dirección de la clínica ¿Es inspiradora y motivadora?			X	
Control				
19. ¿La clínica cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos?			X	
20. ¿El criterio de evaluación de la clínica es sólo el factor financiero?			X	
21. ¿En la clínica se dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos?			X	
22. ¿En la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?			X	
23. ¿Los trabajadores son capacitados para el desarrollo de sus actividades?			X	
24. ¿Los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que les ha permitido crecer como empresa?			X	

VARIABLE: BALANCED SCORECARD				
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje				
Satisfacción del personal				
25. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la clínica?			X	
26. ¿El trabajo que desarrolla en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente?			X	
27. ¿La clínica le brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo?			X	
28. ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe en la clínica?			X	
29. ¿Se muestra satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica?			X	
Motivación del personal				
30. ¿Los trabajadores realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que serán recompensados por la clínica?			X	
31. ¿Son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas?			X	
32. ¿Se les brinda oportunidad a los trabajadores en participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica?			X	
33. ¿Los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, sirviendo como motivación en ejercer correctamente las actividades de la clínica?			X	
Desempeño laboral				
34. ¿Los trabajadores tienden a organizarse antes de comenzar a laborar?			X	
35. ¿Los trabajadores se encuentran preparados para laborar bajo presión?			X	
36. ¿Considera que los trabajadores cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica para realizar sus tareas y que le permite desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento laboral?			X	

37. ¿Los trabajadores han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo?			X	
38. ¿Los trabajadores se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes?			X	
Perspectiva del Cliente				
Satisfacción al cliente				
39. ¿El servicio de atención que le brindamos en la clínica superó sus expectativas?			X	
40. ¿Se encuentra satisfecho con los equipos médicos que cuenta la clínica?			X	
41. ¿Los precios que ofrece la clínica son accesibles?			X	
42. ¿Se encuentra satisfecho con los ambientes de la clínica?			X	
43. ¿Volvería atenderse en la clínica y nos recomendarías a otras personas?			X	
Retención al cliente				
44. ¿En la clínica existen promociones especiales de atención?			X	
45. ¿En la clínica existe facilidades de pago a los clientes?			X	
46. ¿La clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención?			X	
47. ¿La atención médica fue en el horario programado?			X	
48. ¿Existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse?			X	
Calidad de atención				
49. ¿Los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado?			X	
50. ¿La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?			X	
51. ¿El personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia?			X	
52. ¿El médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza?			X	

53. ¿Sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica?			X	
54. ¿El personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?			X	


Valoración del instrumento:

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial:					20		
TOTAL:							

Puntuación:

De 4 a 11: No valido, reformular	<input type="text"/>
De 12 a 14: No valido, modificar	<input type="text"/>
De 15 a 17: Valido, mejorar	<input type="text"/>
De 18 a 20: Valido, aplicar	<input type="text" value="20"/>

Apellidos y Nombres	Alarcón Torres Johanna Margoth
Grado Académico	Magister
Mención	Administración



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Dr. Adm. LUIS FERNANDO CAMPOS CONTRERAS, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el Grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado “Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”, elaborado por la C.P.C. Silva Becerra Flormira reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Lambayeque, 18 de noviembre del 2022.



Dr. Adm. Luis Fernando Campos Contreras
ORCID 0000 0002 3710 9232

Firma del Experto

- Título Profesional: Licenciado en Administración/Contador Público
- Grado Académico: Doctor en Administración
- Cargo Actual: Docente principal de la UNPRG-Lambayeque

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el modelo de Balanced Scorecard puede mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el modelo del Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el Diagnóstico Situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.
2. Analizar el Entorno Interno - Externo de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.
3. Proponer el mapa estratégico y la matriz de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

2. RÚBRICA DE VALIDACION DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita responder sobre la pertinencia de cada ítem o pregunta, del cuestionario elaborado. Se le agradece anticipadamente su colaboración.

Ítems	Innecesario	Necesario	Importante	Observación
VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL				
Planificación				
1. ¿Los trabajadores conocen y se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica?			X	
2. ¿La clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores con el propósito de comprometerlos en alcanzar las metas y objetivos?			X	
3. ¿Se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica?			X	
4. ¿Los trabajadores participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica?			X	
5. ¿Percibe a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta?			X	
6. ¿Sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica?			X	
Organización				
7. ¿En la clínica se trabaja en equipo?			X	
8. ¿El trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad?			X	
9. ¿Los trabajadores toman mejores decisiones cuando laboran en equipo?			X	
10. ¿En la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales?			X	

11. ¿Los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos?			X	
12. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?			X	
Dirección				
13. ¿Los directivos de la clínica se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?			X	
14. ¿Los directivos de la clínica muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades?			X	
15. ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó?			X	
16. ¿Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades?			X	
17. ¿Los trabajadores son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales?			X	
18. El estilo de liderazgo de la dirección de la clínica ¿Es inspiradora y motivadora?			X	
Control				
19. ¿La clínica cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos?			X	
20. ¿El criterio de evaluación de la clínica es sólo el factor financiero?			X	
21. ¿En la clínica se dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos?			X	
22. ¿En la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?			X	
23. ¿Los trabajadores son capacitados para el desarrollo de sus actividades?			X	
24. ¿Los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que les ha permitido crecer como empresa?			X	

VARIABLE: BALANCED SCORECARD				
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje				
Satisfacción del personal				
25. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la clínica?			X	
26. ¿El trabajo que desarrolla en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente?			X	
27. ¿La clínica le brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo?			X	
28. ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe en la clínica?			X	
29. ¿Se muestra satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica?			X	
Motivación del personal				
30. ¿Los trabajadores realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que serán recompensados por la clínica?			X	
31. ¿Son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas?			X	
32. ¿Se les brinda oportunidad a los trabajadores en participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica?			X	
33. ¿Los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, sirviendo como motivación en ejercer correctamente las actividades de la clínica?			X	
Desempeño laboral				
34. ¿Los trabajadores tienden a organizarse antes de comenzar a laborar?			X	
35. ¿Los trabajadores se encuentran preparados para laborar bajo presión?			X	
36. ¿Considera que los trabajadores cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica para realizar sus tareas y que le permite desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento laboral?			X	

37. ¿Los trabajadores han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo?			X	
38. ¿Los trabajadores se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes?			X	
Perspectiva del Cliente				
Satisfacción al cliente				
39. ¿El servicio de atención que le brindamos en la clínica superó sus expectativas?			X	
40. ¿Se encuentra satisfecho con los equipos médicos que cuenta la clínica?			X	
41. ¿Los precios que ofrece la clínica son accesibles?			X	
42. ¿Se encuentra satisfecho con los ambientes de la clínica?			X	
43. ¿Volvería atenderse en la clínica y nos recomendarías a otras personas?			X	
Retención al cliente				
44. ¿En la clínica existen promociones especiales de atención?			X	
45. ¿En la clínica existe facilidades de pago a los clientes?			X	
46. ¿La clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención?			X	
47. ¿La atención médica fue en el horario programado?			X	
48. ¿Existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse?			X	
Calidad de atención				
49. ¿Los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado?			X	
50. ¿La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?			X	
51. ¿El personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia?			X	
52. ¿El médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza?			X	

53. ¿Sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica?			X	
54. ¿El personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?			X	

Valoración del instrumento:

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial:					20		
TOTAL:							

Puntuación:

De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

De 18 a 20: Valido, aplicar

Apellidos y Nombres	CAMPOS CONTRERAS LUIS FERNANDO
Grado Académico	DOCTOR
Mención	ADMINISTRACIÓN


 Dr. Adm. Luis Fernando Campos Contreras
 C.C. 10.000.000-3710-9232
 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Sc. Lic. Est. Geoffrey Stuart Palomino Arce, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el Grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado “Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo”, elaborado por la C.P.C. Silva Becerra Flormira reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Lambayeque, 18 de noviembre del 2022.



Firma del Experto

- Título Profesional: Licenciado en Estadística.
- Grado Académico: Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria.
- Cargo Actual: Asistente de servicios sociales I - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el modelo de Balanced Scorecard puede mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el modelo del Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el Diagnóstico Situacional de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.
2. Analizar el Entorno Interno - Externo de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.
3. Proponer el mapa estratégico y la matriz de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo.

2. RÚBRICA DE VALIDACION DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita responder sobre la pertinencia de cada ítem o pregunta, del cuestionario elaborado. Se le agradece anticipadamente su colaboración.

Ítems	Innecesario	Necesario	Importante	Observación
VARIABLE: GESTIÓN EMPRESARIAL				
Planificación				
1. ¿Los trabajadores conocen y se encuentran comprometidos con la misión, visión y valores de la clínica?			X	
2. ¿La clínica difunde sus planes estratégicos a sus colaboradores con el propósito de comprometerlos en alcanzar las metas y objetivos?			X	
3. ¿Se establecen metas y objetivos para el crecimiento empresarial de la clínica?			X	
4. ¿Los trabajadores participan en la elaboración del plan estratégico de la clínica?			X	
5. ¿Percibe a la clínica más competitiva frente a otros negocios del mismo rubro, por el plan estratégico que cuenta?			X	
6. ¿Sus funciones son acordes con lo establecido en los manuales, normas y procedimientos de la clínica?			X	
Organización				
7. ¿En la clínica se trabaja en equipo?			X	
8. ¿El trabajo en equipo ha permitido a los trabajadores a desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y calidad?			X	
9. ¿Los trabajadores toman mejores decisiones cuando laboran en equipo?			X	
10. ¿En la clínica se integra los conocimientos y la experiencia de los trabajadores con el propósito de obtener mejores resultados y logro de las metas y objetivos institucionales?			X	
11. ¿Los procesos para el desarrollo de las actividades de su área se encuentran bien definidos?			X	

12. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?			X	
Dirección				
13. ¿Los directivos de la clínica se muestran involucrados, comprometidos y toman buenas decisiones que permite el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?			X	
14. ¿Los directivos de la clínica muestran liderazgo y actúan inmediatamente ante la presencia de los riesgos que pongan en peligro el desarrollo de las actividades?			X	
15. ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades cuando no efectúan correctamente las labores que se les encomendó?			X	
16. ¿Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades?			X	
17. ¿Los trabajadores son estimulados y reconocidos por el cumplimiento de los objetivos institucionales?			X	
18. El estilo de liderazgo de la dirección de la clínica ¿Es inspiradora y motivadora?			X	
Control				
19. ¿La clínica cuenta con alguna herramienta de gestión para controlar y evaluar sus resultados obtenidos?			X	
20. ¿El criterio de evaluación de la clínica es sólo el factor financiero?			X	
21. ¿En la clínica se dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos?			X	
22. ¿En la clínica se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?			X	
23. ¿Los trabajadores son capacitados para el desarrollo de sus actividades?			X	
24. ¿Los directivos reconocen las fortalezas y debilidades de la clínica, mismo que les ha permitido crecer como empresa?			X	
VARIABLE: BALANCED SCORECARD				
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje				
Satisfacción del personal				

25. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la clínica?			X	
26. ¿El trabajo que desarrolla en la clínica le da oportunidad de crecer personal y profesionalmente?			X	
27. ¿La clínica le brinda oportunidades de innovación para poder destacarse en su trabajo?			X	
28. ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe en la clínica?			X	
29. ¿Se muestra satisfecho con el espacio físico y material de trabajo innovador para el desarrollo de sus actividades en la clínica?			X	
Motivación del personal				
30. ¿Los trabajadores realizan todas sus labores de principio a fin, porque sienten que serán recompensados por la clínica?			X	
31. ¿Son reconocidos por la clínica por el buen desempeño de las actividades que le son encomendadas?			X	
32. ¿Se les brinda oportunidad a los trabajadores en participar con sus opiniones y/o comentarios para la toma de decisiones en la mejora de la clínica?			X	
33. ¿Los clientes han reconocido la labor de los trabajadores, sirviendo como motivación en ejercer correctamente las actividades de la clínica?			X	
Desempeño laboral				
34. ¿Los trabajadores tienden a organizarse antes de comenzar a laborar?			X	
35. ¿Los trabajadores se encuentran preparados para laborar bajo presión?			X	
36. ¿Considera que los trabajadores cuentan con una variedad de infraestructura tecnológica para realizar sus tareas y que le permite desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento laboral?			X	
37. ¿Los trabajadores han caído en la monotonía lo que ha hecho que su desempeño laboral sea bajo?			X	

38. ¿Los trabajadores se han visto involucrados en problemas por una mala praxis a los clientes?			X	
Perspectiva del Cliente				
Satisfacción al cliente				
39. ¿El servicio de atención que le brindamos en la clínica superó sus expectativas?			X	
40. ¿Se encuentra satisfecho con los equipos médicos que cuenta la clínica?			X	
41. ¿Los precios que ofrece la clínica son accesibles?			X	
42. ¿Se encuentra satisfecho con los ambientes de la clínica?			X	
43. ¿Volvería atenderse en la clínica y nos recomendarías a otras personas?			X	
Retención al cliente				
44. ¿En la clínica existen promociones especiales de atención?			X	
45. ¿En la clínica existe facilidades de pago a los clientes?			X	
46. ¿La clínica brinda charlas a los clientes mientras espera para la atención?			X	
47. ¿La atención médica fue en el horario programado?			X	
48. ¿Existen comentarios negativos de la clínica que le hacen dudar volver a atenderse?			X	
Calidad de atención				
49. ¿Los ambientes de la clínica y la sala de espera se encuentran en buen estado?			X	
50. ¿La clínica cuenta con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención?			X	
51. ¿El personal administrativo y médico de la clínica le trató con amabilidad, respeto y paciencia?			X	
52. ¿El médico que le atendió le inspiró seguridad y confianza?			X	
53. ¿Sus dudas y quejas fueron resueltos de manera inmediata en la clínica?			X	

54. ¿El personal administrativo y médico se encuentran debidamente capacitados para atender sus dudas o preguntas sobre su problema de salud?			X	
---	--	--	---	--

Valoración del instrumento:

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total parcial:					20		
TOTAL:							

Puntuación:

De 4 a 11: No valido, reformular	<input type="text"/>
De 12 a 14: No valido, modificar	<input type="text"/>
De 15 a 17: Valido, mejorar	<input type="text"/>
De 18 a 20: Valido, aplicar	<input type="text" value="20"/>

Apellidos y Nombres	Mg. Sc. Lic. Est. Geofrey Stuart Palomino Arce.
Grado Académico	Maestro.
Mención	Docencia y Gestión Universitaria.


Firma

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO
POR JUICIO DE EXPERTOS**

EXPERTO 1

TESIS:

MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LA LUZ – CHICLAYO

Investigadora: C.P.C Silva Becerra Flormira.

Indicación: Señor (a) especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis del objetivo planteado: Elaborar el modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo. Marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo con su criterio y experiencia profesional, valide si cumple o no cumple con los requisitos mínimos para su posterior aplicación.

Nota: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5, dónde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable			
Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez del Contenido					X		
Validez de Criterio Metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del Instrumento					X		
Total, Parcial							
TOTAL:	20						

Puntuación:

De 4 a 11: No válida, reformular De 12 a 14: No válido, modificar De 15 a 17: Válido mejorar y De 18 a 20: Válido, aplicar.

Apellidos y Nombres	CAMPOS CONTRERAS LUIS FERNANDO
Grado Académico	DOCTOR
Mención	ADMINISTRACIÓN



EXPERTO 2

TESIS:

MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LA LUZ – CHICLAYO

Investigadora: C.P.C Silva Becerra Flormira.

Indicación: Señor (a) especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis del objetivo planteado: Elaborar el modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo. Marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo con su criterio y experiencia profesional, valide si cumple o no cumple con los requisitos mínimos para su posterior aplicación.

Nota: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5, dónde:


1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez del Contenido					X		
Validez de Criterio Metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del Instrumento					X		
Total, Parcial							
TOTAL:	20						

Puntuación:

De 4 a 11: No válida, reformular De 12 a 14: No válido, modificar De 15 a 17: Válido mejorar y De 18 a 20: Válido, aplicar.

Apellidos y Nombres	Alarcón Torres Johanna Margoth
Grado Académico	Magister
Mención	Administración


Firma

EXPERTO 3

TESIS:

MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA LA LUZ – CHICLAYO

Investigadora: C.P.C Silva Becerra Flormira.

Indicación: Señor (a) especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis del objetivo planteado: Elaborar el modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo. Marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo con su criterio y experiencia profesional, valide si cumple o no cumple con los requisitos mínimos para su posterior aplicación.

Nota: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5, dónde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez del Contenido					X		
Validez de Criterio Metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del Instrumento					X		
Total, Parcial							
TOTAL:	20						

Puntuación:

De 4 a 11: No válida, reformular De 12 a 14: No válido, modificar De 15 a 17: Válido mejorar y De 18 a 20: Válido, aplicar.

Apellidos y Nombres	Mg. Sc. Lic. Est. Geoffrey Stuart Palomino Arce.
Grado Académico	Maestro
Mención	Docencia y Gestión Universitaria.



Firma

Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS


1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	clinicalaluz.pe Fuente de Internet	1 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
6	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	1 %
7	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1 %
8	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1 %

Dra. María Naidú Aquino Caveró
Asesor

9	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1 %
11	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1 %
12	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	1 %
13	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	1 %
14	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1 %
15	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1 %
16	blog.acsendo.com Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1 %



Dra. María Naidú Aquino Caveró
Asesor

20	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
21	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
22	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	biblioteca.utb.edu.co Fuente de Internet	<1 %
24	es.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1 %
25	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
27	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
29	www.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	 Dra. María Naidú Aquino Cavello Asesor <1 %
31	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	<1 %

32	repositorio.usil.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	

33	Submitted to unanleon	<1 %
	Trabajo del estudiante	

34	www.palermo.edu	<1 %
	Fuente de Internet	

35	prezi.com	<1 %
	Fuente de Internet	

36	vdocuments.es	<1 %
	Fuente de Internet	

37	kenny25arte.wordpress.com	<1 %
	Fuente de Internet	

38	moodfmbelize.com	<1 %
	Fuente de Internet	

39	www.clubensayos.com	<1 %
	Fuente de Internet	

40	Submitted to Universidad Santo Tomas	<1 %
	Trabajo del estudiante	

41	tesis-ciencia.com	<1 %
	Fuente de Internet	

42	repositorio.uss.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	


Dra. María Naidú Aquino Cavero
Asesor

43	www.dspace.uce.edu.ec:8080	
----	--	--

<1 %

44

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

45

Submitted to Universidad Del Magdalena

Trabajo del estudiante

<1 %

46

Submitted to Universidad Tecnológica
Indoamerica

Trabajo del estudiante

<1 %

47

pt.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

48

www.congresoeducacion.es

Fuente de Internet

<1 %

49

Submitted to Instituto Superior Tecnológico
San Antonio

Trabajo del estudiante

<1 %

50

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

51

Submitted to University of Wales central
institutions

Trabajo del estudiante

<1 %

52

oaji.net

Fuente de Internet



Dra. María Naidú Aquino Caveró
Asesor

<1 %

53

repositorio.ucsg.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

54	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	www.fitchratings.cl Fuente de Internet	<1 %
57	www.ticpymes.es Fuente de Internet	<1 %
58	cia.uagraria.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
59	www.edigar.com.mx Fuente de Internet	<1 %
60	gongusant.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
61	repositorio.uotavalo.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
62	www.opensourceworldconference.com Fuente de Internet	<1 %
63	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
64	www.servicioslacapital.com.ar Fuente de Internet	<1 %
65	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %



Dra. María Naidú Aquino Cavero
Asesor

66

Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo

Trabajo del estudiante

<1 %

67

apirepositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

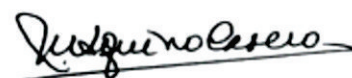
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dra. María Naidú Aquino Caverio
Asesor



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Flormira Silva Becerra
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Emp...
Nombre del archivo:	2.10.23_INFORME_FINAL_FLORMIRA_SILVA_BECERRA.docx
Tamaño del archivo:	1.78M
Total páginas:	122
Total de palabras:	25,081
Total de caracteres:	136,966
Fecha de entrega:	02-oct.-2023 11:56p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2184137233

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



TESIS

"Modelo de Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Empresarial de la
Clínica Oftalmológica La Luz – Chiclayo"

Investigador:
C.P.C Silva Becerra Flormira.

Asesor:
Dra. Aquino Caveró María Naidú

Lambayeque, 2023

Dra. María Naidú Aquino Caveró
Asesor