

Análisis organizacional: estudio de rentabilidad en una PyME Farmacéutica

INFORME FINAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA
LICENCIATURA EN ADMNISTRACIÓN

AÑO 2019

LOURDES MARÍA KASZNAR
DNI 39.725.505
TUTOR: LIC. JAVIER ANTONIO GARCÍA

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Kasznar, Lourdes María	Apellido y Nombres del Director: García, Javier Antonio
DNI 39.725.505	DNI 37.456.419
Tema: Análisis organizacional: estudio de rentabilidad en una PyME farmacéutica	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real	
Lugar de Trabajo: Farmacia Acassuso	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Al comenzar con la Práctica Profesional, se formuló el Plan de Trabajo a partir de la identificación de una oportunidad. Se realizó de la lectura de la bibliografía propuesta por el tutor y se asistió a varias charlas relativas al tema, tanto en el ámbito de la facultad como externamente.

Para la investigación cualitativa, se realizaron entrevistas con fundadores y colaboradores, observación en el lugar de trabajo y de diagramaron e identificaron los procesos fundamentales en la farmacia.

Para la investigación cuantitativa, se realizó una revisión documental de archivos del sistema a través del sistema de información, identificando así los ingresos de productos y servicios. Para los costos, tanto fijos como variables, se recopilaron comprobantes y facturas de proveedores.

A partir de ello, se confeccionó un Estado de Resultado por el método variable, se calculó un punto de equilibrio total, por categoría y el margen operativo. Luego se calcularon las ventas para alcanzar el resultado meta y se confeccionó el Diagrama de Pareto.

Finalmente se redactó el informe final, incluyendo recomendaciones y conclusiones, tanto cualitativas como cuantitativas.

Durante todo el tiempo de investigación se mantuvo un contacto constante y fluido con el tutor, se entregaron informes de avance, se participó en la Reunión de Discusión de la Práctica Profesional y en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	X			

Debido a la dificultad para la recopilación de los datos, errores de registración en el sistema de información y el horizonte de tiempo tan acotado para la investigación, se modificó el tiempo de análisis propuesto inicialmente de seis meses (de Julio a Diciembre de 2018) a un mes (Septiembre de 2019).

4.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Considero que la práctica profesional aportó mucho a mi crecimiento profesional, creo que es una gran manera de concluir mi paso por la facultad, ya que me permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de todos estos años.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Una de las enseñanzas más importantes que me llevo es que la realidad no se ajusta a los modelos teóricos exactamente, que es mucho más compleja de lo que parece. El hecho de tener que enfrentarme a esta realidad es lo que considero enriquece esta experiencia, ya que en el mundo laboral no hay supuestos que lo simplifiquen.

Debo destacar la importancia de mi tutor durante el período de trabajo. Un gran profesional, gran profesor y gran persona, sin cuyo aporte desinteresado nada hubiera sido posible, siempre dispuesto a compartir sus conocimientos y atento a cualquier oportunidad para mejorar el trabajo.

Finalmente, como aporte, creo que la Práctica Profesional está un poco desordenada en cuanto a tiempo y formalidades. Hay cuestiones que no están claras o se modifican sobre la marcha como la fecha para presentar los informes y el contenido de los mismos. Un ordenamiento en este aspecto simplificaría el paso por esta materia de los futuros alumnos.

5.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Se adjunta la Carta Acuerdo, el Plan de Trabajo, los informes de avance, el cronograma de Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional, el cronograma, póster y foto de la exposición en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, el Trabajo Final y como anexo, un trabajo realizado en el marco de la materia Control de Gestión sobre la empresa.

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El plan de trabajo propuesto por Lourdes se cumplió casi en su totalidad. Los tiempos de trabajo y las dificultades en la obtención de los datos causó un recorte en el espacio temporal del análisis de los datos, por lo cual se optó por trabajar en un mes puntual.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó tiempo de trabajo y esfuerzo adicional en el tratamiento y depuración de los datos, para poder elaborar la información oportuna para la toma de decisiones. Como producto final, pudo proponer una metodología para la evaluación del desempeño en una PyME, mediante el análisis de rentabilidad. Abordó su trabajo desde una perspectiva holística, considerando los factores cuantitativos y cualitativos, lo cual representa una competencia fundamental en el rol del Licenciado en Administración.

Lourdes presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma previsto, demostrando curiosidad, compromiso y proactividad. Desarrolló un póster y participó como disertante en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, en donde demostró solvencia y un gran conocimiento sobre la empresa objeto de estudio. Adicionalmente, participó de una exposición sobre rentabilidad en Farmacias, la cual le permitió mejorar su mirada sobre la problemática definida.

Se destaca el respeto, la motivación y la actitud con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una comunicación fluida con su director. La predisposición para la lectura de nueva bibliografía y para la aplicación de nuevas herramientas, sugeridas fuera del plan de trabajo original, posibilitaron enriquecer el proceso de formación durante la Práctica Profesional.

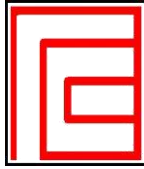
Por último, cabe mencionar el compromiso asumido por la estudiante de presentar su investigación en un evento de divulgación científica para el próximo año, revitalizando la importancia de nutrir a la disciplina en la generación de conocimiento.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Lourdes se valora como excelente.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

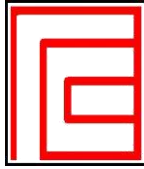
**CARTA ACUERDO
PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS
NO RENTADAS**

Entre FARMACIA ACASSUSO con domicilio en Acassuso 27 de la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, representada en este acto por la Sra. LUZ DE LOS ÁNGELES SALAZAR, DNI 20.641.372, en su carácter de propietaria, con domicilio en Avenida Aconquija 1199 de la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, por una parte, en adelante “**LA EMPRESA**”, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (U.N.T.), representada en este acto por el Sra. Vicedecana MARIA LILIANA PACHECO, DNI 14.353.035 con domicilio en Avda. Independencia 1900 de la Ciudad de San Miguel de Tucumán, en adelante “**LA FACE**” y el Sr./a LOURDES MARIA KASZNAR, DNI 39.725.505 con domicilio en Pedro de Villalba 1713 de la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, en adelante “**EL PRACTICANTE**” se conviene en celebrar la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS**, en adelante PPS, la que queda sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones.

PRIMERA: La presente Carta Acuerdo de PPS se celebra en el marco del Plan de Estudio 2014 para la carrera de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Tucumán, dentro del cual se establece la materia de Práctica Profesional. El acuerdo que se celebra tiene como objetivo brindar a los alumnos de **LA FACE** que actuarán como **PRACTICANTES** la oportunidad de:

- Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas necesarias para su desempeño en el ámbito laboral (competencias laborales).
- Fomentar su espíritu emprendedor.
- Vincularse con el medio y fomentar su proyección social.
- Obtener experiencia práctica complementaria de la formación teórica elegida que lo habilite para el ejercicio de la profesión u oficio.
- Formarse en aspectos que le serán de utilidad en su posterior búsqueda laboral.
- Ofrecer la posibilidad de conocer y manejar tecnologías actualizadas.
- Contribuir a la tarea de orientación vocacional dirigida a efectuar una correcta elección profesional futura.

SEGUNDA: El **PRACTICANTE** desarrollará sus actividades en instalaciones designadas por **LA EMPRESA**, con una carga horaria no mayor a 20 (veinte) horas semanales. Las PPS se extenderán durante un período comprendido entre el 15 de Julio de 2019 y el 15 de No-



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

CARTA ACUERDO
PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS
NO RENTADAS

viembre de 2019, de 9 a 13.00 hs. En ningún caso el presente acuerdo puede ser prorrogado o extendido o tendrá una vigencia mayor a la comprendida en el periodo señalado. Cualquier modificación, cambio, extensión o la que fuere del presente acuerdo en ningún caso será válido y menos aun que de ello puede resultar alguna obligación a la FACE, siendo la presente condición esencial del presente acuerdo.

TERCERA: Las actividades realizadas por el **PRACTICANTE** son consideradas de carácter estrictamente académico, complementarias a su formación universitaria y asimilables a las realizadas en las instalaciones de **LA FACE**, razón por la cual se establece que las prácticas son **NO RENTADAS**.

CUARTA: En ningún caso las prácticas o tareas a desarrollar en el marco del presente acuerdo creará ó importará ningún tipo de vínculo jurídico o relación laboral o pasantía entre **LA EMPRESA** y **EL PRACTICANTE** y/o entre **LA EMPRESA** y **LA FACE**.

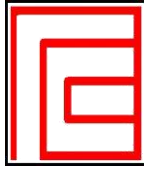
QUINTA: **EL PRACTICANTE** tendrá la cobertura contra accidentes personales conforme seguro contratado para tal fin, para todo accidente que pudiera sufrir como consecuencia de la actividad que desarrolle por esta práctica, cobertura que estará a cargo de **LA U.N.T.** exclusivamente, quien se obliga a acreditar la contratación del seguro en forma previa a la iniciación de la PPS.

SEXTA: El seguimiento y la evaluación de la práctica estarán, por parte de **LA FACE** a cargo del Docente Tutor JAVIER ANTONIO GARCÍA, quién tendrá a su cargo:--

- a).- Verificar el cumplimiento del presente convenio.
- b).- Verificar el cumplimiento de la reglamentación pertinente.
- c).- Evaluar al Practicante en el desempeño en sus tareas.

Asimismo por su parte **LA EMPRESA** designa como Tutor Externo a Salazar Luz de los Ángeles, DNI 20.641.372, propietaria, quien tendrá a su cargo:

- a).- La coordinación, evaluación y el seguimiento de la práctica, debiendo orientar las consultas del **PRACTICANTE** y mantener la comunicación con el docente tutor.
- b).- Cuando por razones excepcionales la practica iniciada se vea interrumpida, ya sea por decisión **EL PRACTICANTE**, por decisión de **LA EMPRESA** o por razones de fuerza mayor, deberá comunicar tal situación al Docente Tutor por medio del formulario habilitado a tal fin. (Informe del Tutor Externo).



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

**CARTA ACUERDO
PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS
NO RENTADAS**

c).- Al finalizar la práctica elevar la evaluación final del practicante por medio del formulario habilitado a tal fin (Informe de Evaluación Final).

SÉPTIMA: Son obligaciones de **EL PRACTICANTE:**

a).- Cumplir con las directivas técnicas y de seguridad, así como las instrucciones que le sean impartidas por **LA EMPRESA**.

b).- Cumplir cuidadosa y responsablemente con las tareas asignadas, respetar los reglamentos y disposiciones de **LA EMPRESA**.

c).- Mantener confidencialidad sobre toda la información interna de **LA EMPRESA**, ya fuere durante o después de la práctica.

d).- Acatar las disposiciones reglamentarias vigentes en **LA EMPRESA** y cumplir con responsabilidad las tareas, actividades y horarios asignados.

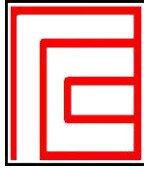
e).- Procurar mantener una correcta presentación personal, consecuente con su calidad de estudiante universitario, durante el desarrollo de su Práctica.

f).- Elevar mensualmente un Informe de avance de su práctica en formulario habilitado a tal fin.-

OCTAVA: **LA EMPRESA** se reserva el derecho de resolver el presente acuerdo, sin necesidad de interpelación judicial ó extrajudicial previa, si las evaluaciones ó rendimientos de **EL PRACTICANTE** fueran insuficientes, si incumpliere con el programa de PPS ó si registrare sanción disciplinaria. Los **PRACTICANTES** no tendrán derecho a reclamar indemnización alguna.

NOVENA: En función del proceso educativo y la intención de respetar la libre decisión de las partes, cualesquiera de ellas podrá rescindir el presente acuerdo, con explicitación de los motivos y sin que las partes tengan derecho a reclamo patrimonial alguno, debiendo informar a la otra parte con antelación no menor a 5 (cinco) días corridos.

DÉCIMA: Las partes constituyen domicilios especiales en los arriba enunciados, donde se tendrán por válidas las citaciones, comunicaciones y notificaciones. Las partes se someten para el caso de divergencias a la Jurisdicción y Competencia de los Tribunales Ordinarios de la ciudad de San Miguel de Tucumán, con renuncia expresa de toda otra competencia ó jurisdicción.



**Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán**

**CARTA ACUERDO
PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS
NO RENTADAS**

DÉCIMA-PRIMERA: Con carácter de Declaración Jurada, manifestamos que la presente **CARTA ACUERDO DE PRACTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS NO RENTADAS** no incluye importes de dinero.

En prueba de conformidad se firman 3 (tres) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en San Miguel de Tucumán, a los 2 días del mes de Octubre del año 2019.

.....
LA EMPRESA

Firma
Apellido y nombre

.....
EL PRACTICANTE

Firma
Apellido y Nombre

.....
LA FACE

Firma
Apellido y Nombre



Análisis Organizacional: estudio de rentabilidad en una PYME farmacéutica

PLAN DE TRABAJO PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

LOURDES MARÍA KASZNAR

DNI 39.725.505

TUTOR: LIC. JAVIER ANTONIO GARCÍA

Índice

Resumen y Palabras Clave	2
1. Introducción	3
2. Presentación del Problema	3
3. Objetivo General	4
4. Objetivos Específicos	4
5. Marco Teórico	4
5.1 Medición de utilidades	4
5.2 Análisis de Costo- Volumen-Utilidad	5
5.3 Análisis organizacional	6
6. Marco Metodológico	6
7. Cronograma	7
8. Justificación de horas	7
9. Bibliografía	7

Resumen

Farmacia LMK es una pequeña empresa familiar fundada en 1992, que se dedica principalmente a la comercialización de medicamentos y perfumería, así como a la prestación de servicios farmacéuticos en Yerba Buena, Tucumán.

Sus fundadores, ambos farmacéuticos, detectaron a lo largo de los años una serie de cambios que afectaron de manera negativa los resultados de la empresa, pero no lograron cuantificar ese impacto debido a la falta de conocimientos en administración y economía.

El objetivo de este estudio es evaluar el desempeño mediante un análisis de rentabilidad en Farmacia LMK, teniendo como período de análisis los últimos seis meses del año 2018.

El enfoque de investigación es mixto, utilizando un diseño fenomenológico e investigación acción para el enfoque cualitativo y no experimental de corte longitudinal para el cuantitativo.

Los elementos de recolección de datos son revisión documental, observación, entrevistas con sus fundadores y con sus colaboradores.

Como resultado se espera lograr una mayor comprensión acerca de la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: farmacia, ingresos, costos, rentabilidad.

1. Introducción

Farmacia LMK es una pequeña empresa familiar fundada en 1992 ubicada en Yerba Buena, Tucumán. Se dedica principalmente a la venta de medicamentos y perfumería, actuando también como canal de distribución de medicamentos de alta complejidad. Funciona mayormente a través de ventas en cuenta corriente y de contado, recibe todas las obras sociales y atiende a sus clientes en un local comercial ubicado en el corazón de la ciudad, zona de creciente expansión comercial y del sector de la salud. Posee tres unidades de negocios muy bien definidas: por un lado el sector relacionado con la salud, que incluye medicamentos de prescripción médica y venta libre, así como toma de presión arterial y demás servicios. Entre sus principales productos se destacan las gotas nasales de elaboración propia, localmente reconocidas por sus excelentes propiedades. Por otro lado, el sector relacionado con cosmética y belleza, que incluye perfumería, maquillajes, tratamientos para la piel, artículos de higiene personal y artículos de limpieza para el hogar. Se destaca en este rubro el perfume Mimosos, de comercialización exclusiva tanto al público como al por mayor a otros comercios de Yerba Buena, San Miguel de Tucumán y Santiago del Estero. La empresa también incorporó recientemente la entrega de medicamentos de alta complejidad, actuando como intermediario entre las droguerías proveedoras y los afiliados de OSDE, Galeno Argentina, Swiss Medical y Subsidio de Salud. Para subsistir en un entorno tan cambiante y regulado, Farmacia LMK capacita constantemente a sus colaboradores y se encuentra a la vanguardia en tecnología y desarrollo de sistemas informáticos, siendo una de las primeras farmacias tucumanas en adherirse al Sistema Nacional de Trazabilidad de Medicamentos de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).

2. Presentación del Problema

Los fundadores de la empresa, ambos farmacéuticos recibidos de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 1992, se iniciaron en el sector farmacéutico hace ya 25 años con los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria pero casi nulos conocimientos de economía, gestión de las organizaciones, administración y habilidades gerenciales. La formación recibida en sus años universitarios les fue sumamente útil a la hora de atender a sus clientes, asesorándolos de manera excepcional en cuanto a lo farmacéutico, pero su exiguo conocimiento en materia administrativa los llevó a cometer una serie de errores que podrían haber sido evitados. La situación demográfica, comercial y económica en ese momento distaba mucho de la actual, por lo cual no consideraron necesario mayor asesoramiento que el de una contadora en materia impositiva y contable.

Con el tiempo, la falta de un plan estratégico se hizo notar especialmente en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar (demasiadas cuentas corrientes y flexibilidad para los plazos de cobro), sumado al elevado porcentaje sobre las ventas exigido como comisión por las obras sociales.

Considerando todo lo expuesto anteriormente surge la necesidad de realizar un análisis organizacional para determinar la rentabilidad que permita brindar una idea sobre el desempeño del negocio, dado que no existe una metodología para la determinación de la rentabilidad.

Para ello se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál fue la rentabilidad de la empresa de la empresa en el período Julio-Diciembre de 2018?

¿Cuál es la estructura de los ingresos y costos?

¿Cuál es el punto de equilibrio?

¿Cuáles son las operaciones/procesos que se realizan?

3. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es evaluar el desempeño mediante un análisis de rentabilidad en Farmacia LMK, teniendo como período de análisis los últimos seis meses del año 2018.

4. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este Plan son:

- Describir las operaciones de la farmacia, identificando los procesos fundamentales.
- Realizar un estudio de los ingresos de cada una de las unidades de negocios, así como de los costos, tanto fijos como variables.
- Confeccionar un Estado de Resultados por método variable para toma de decisiones y también un Estado de Resultado segmentado por línea de productos y/o cobertura de obra social.
- Calcular indicadores de rentabilidad.
- Determinar un Punto de Equilibrio general, y uno por cada producto/cobertura.
- Identificar los factores cualitativos que influyen en la rentabilidad de la empresa.

5. Marco Teórico

5.1 Medición de las utilidades

Según Hansen y Mowen, la utilidad es una medida de la diferencia entre lo que una empresa coloca en la fabricación y en la venta de un producto o servicio y lo que recibe. Para este caso particular, donde se comercializan productos adquiridos y no fabricados, la utilidad sería la diferencia entre el costo de la mercadería vendida y demás costos de comercialización (o bien la prestación del servicio) y lo que recibe a cambio de la venta de esos productos. Es el grado en el cual una empresa se vuelve más rica como resultado de comprometerse a la realización de transacciones.

Las utilidades se miden por ciertas razones, como la determinación de la viabilidad de la empresa, la medición del desempeño gerencial, la determinación de si una empresa se adhiere o no a las disposiciones del gobierno y el señalamiento del mercado con relación a las oportunidades para que otros obtengan utilidades.

Los propietarios de una empresa desean saber si la empresa es viable tanto a corto como a largo plazo. El trabajo le da significado a la vida. La permanencia en el negocio no sólo es un medio para un fin, sino un fin en sí mismo.

Las utilidades se pueden emplear como medida de desempeño administrativo. En este sentido, las utilidades indican la eficiencia en el uso de los recursos, porque los costos se mantienen por debajo de los beneficios. La evaluación del desempeño es un aspecto complicado, pero las utilidades, ya que se miden en dinero, simplifican el mantenimiento del marcador. La alta administración es por lo general evaluada con base en las utilidades o el rendimiento sobre la inversión. Ambas medidas requieren que los beneficios sean superiores a los costos.

Las utilidades también son de interés para las personas externas a la empresa porque son una señal de las oportunidades disponibles. Una empresa altamente rentable señala un mercado del cual otras empresas también se podrían beneficiar si ingresaran en él. Las bajas utilidades no motivan a la competencia. Por esta

razón, las empresas pueden evitar de manera deliberada altas utilidades a corto plazo.

En esta empresa, el interés por la medición de utilidades radica especialmente en la determinar si es conveniente seguir en el mercado, teniendo en cuenta que los dueños tienen la posibilidad de realizar otros negocios que resultarían más rentables (o no). Asimismo, se desea conocer los posibles cursos de acción a tomar en caso de que la rentabilidad sea negativa, dado que "lo que no se mide, no crece".

El enfoque del costeo variable es un enfoque para la medición de la rentabilidad que evita los problemas inherentes al tratar a los costos indirectos fijos como un costo variable es el costeo variable. Éste (algunas veces denominado costeo directo) asigna tan sólo los costos de manufactura variables a nivel de unidad al producto; estos costos incluyen los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos variables. Los costos indirectos fijos se tratan como un costo del periodo y no se incluyen en un inventario con los costos de los otros productos. En lugar de ello, se reconocen como un costo en el periodo en el que ocurren.

Con frecuencia las empresas desean conocer la rentabilidad de un segmento del negocio. Ese segmento podría ser un producto, una división, un territorio de ventas o un grupo de clientes. La determinación de la utilidad atribuible a las subdivisiones de la empresa es más difícil que la general debido a la necesidad de distribuir costos.

Es fácil entender la razón por la cual a una empresa le gustaría saber si un producto en particular es o no rentable. Un producto que de manera consistente pierde dinero y no tiene potencial para volverse rentable bien podría ser eliminado. Esto liberaría algunos recursos para otro producto que tuviera un potencial más alto. Por otra parte, un producto rentable puede requerir de tiempo y atención adicionales.

También es necesario conocer la rentabilidad de los clientes, dado que algunos son más rentables que otros. Las empresas que evalúan la rentabilidad de varios grupos de clientes pueden atender de manera más exacta a sus mercados e incrementar las utilidades. El primer paso es la determinación de la rentabilidad en un cliente es identificar al cliente. El segundo paso es determinar qué clientes agregan valor a la empresa.

5.2 Análisis Costo-Volumen-Utilidad

Ya que estamos interesados en este caso particular en la forma en la que los ingresos, los costos y las utilidades se comportan a medida que cambia el volumen, es natural empezar determinando el punto de equilibrio de la empresa en unidades vendidas. Dos enfoques que se utilizan de manera frecuente para este propósito son el enfoque de la utilidad en operación y el del margen de contribución, según Hansen y Mowen. Primero se analizarán estos dos enfoques para determinar el punto de equilibrio (el punto de cero utilidades) y más adelante para ver la forma en la que cada uno de ellos se puede ampliar para determinar el número de unidades que se deberán vender para lograr un objetivo de utilidades.

La decisión inicial de la empresa en la implementación de un enfoque de unidades vendidas para el análisis de CVP es la determinación justa de lo que es una unidad. Una segunda decisión se centra en la separación de los costos en sus componentes fijos y variables. El análisis CVP concentra la atención en los factores que le dan efecto al cambio en los componentes de las utilidades. Ya que estamos considerando un análisis CVP en términos de las unidades vendidas, es necesario

determinar los componentes fijos y variables de los costos y de los ingresos con respecto a las unidades.

Es importante darse cuenta de que nos estamos enfocando en la empresa como un todo. Por lo tanto, todos los costos de los que estamos hablando son de la empresa: producción, marketing y administración.

5.3 Análisis Organizacional para la evaluación del desempeño

Según Schlemenson el análisis organizacional constituye un método de abordaje para el cambio de un caso concreto que pone en marcha un proceso de estudio de la realidad particular del caso, incluidas sus relaciones con el contexto.

No se ofrecen soluciones estandarizadas, sino que mediante una actividad analítica y reflexiva trata de comprender el problema. Para ello implementa un método participativo a fin de involucrar en forma progresiva a los sectores representativos de la organización y de la problemática en cuestión.

Se trata de:

- Identificar la información pertinente y relevante;
- Determinar el nivel de análisis;
- Planificar la búsqueda de información; y
- Establecer los controles destinados a corroborar la validez de los resultados del análisis.

6. Marco Metodológico

El enfoque de esta investigación es mixto, teniendo más peso el enfoque cuantitativo pero teniendo en cuenta el cualitativo con dos propósitos:

- Complementación, para obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento, mayor entendimiento y clarificación de los resultados de un método sobre los resultados del otro.
- Mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos y su interpretación conjunta.

Respecto al enfoque cuantitativo el diseño será no experimental longitudinal, dado que se estudiará la rentabilidad en los últimos seis meses del año 2018 (desde julio hasta diciembre). Además para el cualitativo, el diseño será investigación acción y fenomenológico dado que se tomará el caso particular de Farmacia LMK para investigar los factores cualitativos que influyen en su rentabilidad y, a su vez, tiene el propósito de conducir al cambio.

Como instrumentos de recolección de datos se utilizarán las siguientes:

- Revisión documental: los datos para el análisis cuantitativo serán exportados del sistema de información que utiliza la empresa, los cuales serán ordenados para optimizar su uso.
- Observación: consiste en asistir a la sede de la empresa, adentrarse profundamente en su proceder y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, estar atento a los sucesos, eventos e interacciones. Se observarán los procesos en general para identificar aquellos que son clave.
- Entrevista con los fundadores: se reunirán el entrevistador y los fundadores, para dialogar e intercambiar información, logrando así una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a la operativa de la empresa, los cambios que se sucedieron en estos 27 años de actividad y el impacto de éstos la rentabilidad.

- Entrevista con los colaboradores: para identificar cómo ellos perciben a la empresa en general e identificar oportunidades de mejora en los procesos efectuados por ellos.

7. Cronograma

Actividades/semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación y lectura de la bibliografía	■	■														
Entrevista con fundadores y colaboradores			■													
Observación en el lugar de trabajo				■	■											
Recopilación y orden de los datos						■	■	■	■							
Estudio de ingresos y costos										■						
Confección de EERR											■					
Confección de EERR segmentado												■				
Determinación de punto de equilibrio													■			
Determinación de punto de equilibrio por producto/ cliente														■		
Cálculo de indicadores															■	
Redacción informe final																■

8. Justificación de horas.

- Redacción de informes de avance: 60 hs. (20 hs. cada uno)
- Redacción de informe final: 20 hs.
- Trabajo en la empresa: 320 hs.

9. Bibliografía

Carratalá, J.M. & Albano, H.O. (2012). Gerenciamiento Estratégico de Costos, Omicron Editorial.

Schlemenson, A. (2013). Análisis Organizacional en PYMES y empresas de familia, Granica.

Horngren, C.T., Datar S.M. & Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, Pearson Educación.

Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2007). Administración de costos. Contabilidad y control, Cengage Learning.

Primer Informe de Avance para la Práctica Profesional 2019

Estudio de rentabilidad en una PyME farmacéutica

Período: 13 de Agosto- 13 de Septiembre

Alumna: Lourdes M. Kasznar

Tutor: Prof. Javier García

Se realizaron las siguientes actividades:

- Lectura de la bibliografía indicada en el plan de trabajo:
Carratalá, J.M. & Albano, H.O. (2012). Gerenciamiento Estratégico de Costos, Omicron Editorial.
Schlemenson, A. (2013). Análisis Organizacional en PYMES y empresas de familia, Granica.
Horngren, C.T., Datar S.M. & Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, Pearson Educación.
Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2007). Administración de costos. Contabilidad y control, Cengage Learning.
- Reuniones de discusión con el tutor Prof. Javier García en dos oportunidades.
- Asistencia a la primera reunión informativa sobre la Práctica profesional para el segundo cuatrimestre de 2019.
- Asistencia a la charla “Medición de la efectividad de la estrategia de negocios” a cargo del Prof. Miguel Pero.
- Asistencia a la charla “Rentabilidad de la Farmacia en la actual coyuntura del sector Salud” a cargo del Dr. Daniel Russo, especialista en el tema invitado por el Colegio de Farmacéuticos de Tucumán.
- Ejecución de entrevistas con la principal colaboradora de la empresa y con el socio gerente.
- Observación en el lugar de trabajo de las operaciones diarias de la empresa y vinculación de las mismas con la rentabilidad.
- Relevamiento de los principales procesos de la farmacia e identificación del principal: venta en cuenta corriente.
- En base a todo lo anterior, propuesta de aplicación de medidas correctivas.

.....
Firma Alumna

.....
Firma Tutor

Segundo Informe de Avance para la Práctica Profesional 2019

Estudio de rentabilidad en una PyME farmacéutica

Período: 13 de Septiembre- 13 de Octubre

Alumna: Lourdes M. Kasznar

Tutor: Prof. Javier García

Se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de los centros de costos, distinción entre fijos y variables.
- Recopilación de facturas de servicios: telecomunicaciones, agua, electricidad para el EERR.
- Recopilación de resúmenes bancarios para identificar costos financieros y comisiones.
- Recopilación de facturas de pequeños proveedores de productos estériles y genéricos.
- Identificación de gastos varios a través de la liquidación mensual del Colegio de Farmacéuticos de Tucumán (todavía en proceso).
- Confección de una planilla de Excel donde se volcaron todos los costos identificados previamente.
- Emisión de informe de ventas por cobertura y forma de pago del mes de septiembre de 2019 a través del sistema Cofaral, identificación y revisión de todas sus categorías.
- Identificación de una operación inusual en cuenta corriente debido a la cantidad y el monto en cuestión, y posterior corrección de la misma por sistema.
- Relevamiento de las comisiones cobradas sobre el total de ventas por cada una de las obras sociales que recibe la farmacia.
- Entrevista con el socio gerente para aclarar cuestiones relativas a la operación con obras sociales.
- Confección de un modelo de EERR en Excel con los datos obtenidos del informe y los costos, separados por productos vendidos con obra social y sin obra social.

.....
Firma Alumna

.....
Firma Tutor

Segundo Informe de Avance para la Práctica Profesional 2019

Estudio de rentabilidad en una PyME farmacéutica

Período: 13 de Septiembre- 13 de Octubre

Alumna: Lourdes M. Kasznar

Tutor: Prof. Javier García

Se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de los centros de costos, distinción entre fijos y variables.
- Recopilación de facturas de servicios: telecomunicaciones, agua, electricidad para el EERR.
- Recopilación de resúmenes bancarios para identificar costos financieros y comisiones.
- Recopilación de facturas de pequeños proveedores de productos estériles y genéricos.
- Identificación de gastos varios a través de la liquidación mensual del Colegio de Farmacéuticos de Tucumán (todavía en proceso).
- Confección de una planilla de Excel donde se volcaron todos los costos identificados previamente.
- Emisión de informe de ventas por cobertura y forma de pago del mes de septiembre de 2019 a través del sistema Cofaral, identificación y revisión de todas sus categorías.
- Identificación de una operación inusual en cuenta corriente debido a la cantidad y el monto en cuestión, y posterior corrección de la misma por sistema.
- Relevamiento de las comisiones cobradas sobre el total de ventas por cada una de las obras sociales que recibe la farmacia.
- Entrevista con el socio gerente para aclarar cuestiones relativas a la operación con obras sociales.
- Confección de un modelo de EERR en Excel con los datos obtenidos del informe y los costos, separados por productos vendidos con obra social y sin obra social.

.....
Firma Alumna

.....
Firma Tutor



**REUNION DE DISCUSION
AVANCES DE LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 18 de Setiembre de 2019 de 20:00 a 21:00 horas en las Aulas 15 y 16** de la Facultad de Ciencias Económicas. Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

AULA 15

Hora	Título del Trabajo
20:00	“Reorganización del sistema administrativo de una empresa: Enfocado a los procesos, procedimientos y el control interno de las actividades” Alumno: López del Rio, Carlos Ezequiel Tutor: Medina Galván, Marcelo
20:15	“Validación de Modelo de Negocios con el Método Lean Startup” Alumno: Corbella, Luciana Andrea Tutor: Mulki, Esteban
20:30	“Capacitación y Asistencia a Emprendedores” Alumna: Tamargo Nieva, Verónica Tutora: Fagre, Liliana
20:45	“Análisis organizacional: estudio de rentabilidad en una PYME farmacéutica” Alumno: Kasznar, Lourdes María Tutor: García, Javier Antonio

MIÉRCOLES - AULA B - Facultad de Cs. Económicas				
APERTURA DE LOS TRABAJOS				
	Alumno o Grupo	Tema	Tutor	Módulo
14:20	Loayza Roldán Elizabeth ✓ Ojeda Hernández Dulce Nayeli ✓ Siles Alicia Eugenia	M&A	Marcelo Medina	Control de Gestión
14:40	Bisnon, Leopold Andrés	Plan De Negocio: La Internet	Ernesto Malli	Prácticas Profesionales
15:00	Toro noaque guadalupe	Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una empresa de Turismo	Diego Asand	Prácticas Profesionales
15:20	Adrián, María Belén	SWA - Optimización Del Proceso De Recursos Humanos Y Selección De Empleo. Consultoría	Érika Comanar	Prácticas Profesionales
15:40	Santiago Vega	Plan De Negocio - Lavado Express	Liliana Fajon	Prácticas Profesionales
16:00	Luis Marrero	Propuesta para promover la mejora continua en los procesos de contratación en la Municipalidad	María Estigarribia Méndez	Prácticas Profesionales
16:20	Alicia Hage	Análisis de una mejora en la política de créditos para empresas comerciales (trabaja de tesis y su implementación)	Marcos Olevi	Prácticas Profesionales
16:40	Karina Leonor	Análisis Organizacional: Estudio de rentabilidad de una PYME - Purrumburu	Javier García	Prácticas Profesionales
17:00	El Andino, José Franco	Investigación Y Modelización Del Proceso De Distribución De Mercadería En Empresas Productoras De Bienes Para La Construcción	Marcelo Medina	Prácticas Profesionales
17:20	Herrera, Eleonora Paula Soledad	Diseño e implementación de un sistema de monitoreo aplicado a una PYME	Alicia Vilgiani	Prácticas Profesionales
17:40	Bernabé Florencia	Big Data y Análisis de Negocios aplicados a Finanzas	Marcelo Medina	Prácticas Profesionales
18:00	Goyet, José Agustín	Implementación De Un Nuevo Sistema De Información	Rodrigo, Fernando	Prácticas Profesionales
18:20	Gonzales, José Martín	Implementar Una Estrategia De Marketing Integral	Ernesto Abalán	Prácticas Profesionales
18:40	Naylla, Agustín	Estandarización Del Proceso De Compra	Diego Asand	Prácticas Profesionales
19:00	Ahmed Chah, Marcelo Daniel	Elaboración de una matriz de clasificación de los puestos de trabajo en línea en la Silesia Acor - Florida Moly	Karlene D'Amico	Prácticas Profesionales
19:20	Logoz del Rio, Carlos Leopoldo	"Reingeniería Del Sistema Administrativo De Una Empresa: Influencia A Los Procesos, Procedimientos Y El Control Interno De Los Activos"?	Marcelo Medina	Prácticas Profesionales
19:40	Werner, Melina Franco	Control De Gestión - Aplicación De Cost	Marcelo Medina	Prácticas Profesionales
20:00	Reyes, Edith Marcela	Gestión Y Control De Inversión Aplicados A Una Pyme	Marcelo Medina	Prácticas Profesionales
20:20	Saracho Caputo, Paula Lucía	Diseño De Gestión De Cobranza En La Empresa Dental Salsedo & Argy Asociados	Diego Asand	Prácticas Profesionales
20:40	Rodríguez del Barrio, Pilar	Plan Marketing	Ernesto Malli	Prácticas Profesionales
21:00	Ayón, Luciano Marcelo	Plan De Negocio: "Módulo Evolutivo"	Liliana Fajon	Prácticas Profesionales
21:20	Correa, Guadalupe	Bici Sol SA	Javier García	Control de Gestión
	Ugal, Lorena Sofía			
	Granado María P, Mariana B.			
	Luzuriaga, María Soledad			
21:40	Rodriguez Cristian Emanuel	Gestión Del Cambio En El Ministerio De Educación De Turismo: Administración De Calidad Total Aplicado En La Dirección De Actividades Subvenciones	Marcelo Medina	Prácticas Profesionales

Cronograma de la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración. Fuente: Facebook de la materia Contabilidad Gerencial.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE RENTABILIDAD EN UNA PYME FARMACÉUTICA

OBJETIVO GENERAL



Evaluar el desempeño mediante un análisis de rentabilidad en Farmacia LMK, teniendo como período de análisis el mes de septiembre de 2019.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- 1. Describir los procesos fundamentales
- 2. Realizar un estudio de ingresos y costos
- 3. Realizar un Estado de Resultados
- 4. Calcular indicadores de rentabilidad
- 5. Determinar un Punto de Equilibrio
- 6. Identificar factores cualitativos



Cuantitativo



No experimental, transversal

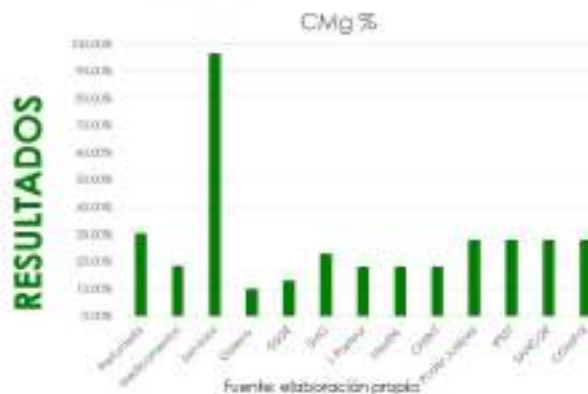
Cualitativo



Inv.-acción, fenomenológico

RECOMENDACIONES

- 1. Formalizar estrategia
- 2. Delegar de tareas
- 3. Limitar atención al cliente de los socios
- 4. Implementar arqueo de caja
- 5. Realizar ranking de productos
- 6. Verificar robo
- 7. No entregar medicamentos en CC sin receta
- 8. Evaluar clientes con pocas ventas
- 9. Incrementar ventas de productos con mayor CMg%
- 10. Cobrar intereses por mora
- 11. Analizar liquidez



Ventas	\$ 920.487,25	Ventas	\$ 920.487,25	1.201.618,01
CV	\$ 723.525,25	CV	\$ 723.525,25	944.500,98
CMg	\$ 196.962,00	CMg Total	\$ 196.962,00	257.117,23
CMg %	21,40%	CP	\$ 57.117,23	57.117,23
CF	\$ 57.117,23	CO	\$ 139.844,77	200.000,00
PEQ total	\$ 266.933,12	Margen Operativo	15,11%	15,44%

Lourdes María Kasznar - DNI 39.725.505 - lourdeskasznar@gmail.com - Tutor: Prof. Javier García



Arriba: Poster presentado en la VI MATILA. Fuente: elaboración propia. Abajo: Presentación durante la VI MATILA. Foto: Prof. Javier García

Análisis organizacional: estudio de Rentabilidad en una PyME Farmacéutica

Práctica Profesional
Lourdes M. Kasznar
Tutor: Prof. Javier García

Farmacia LMK

- ➔ Pequeña empresa farmacéutica
- ➔ Vende medicamentos y perfumería
- ➔ Distribuye medicamentos de alta complejidad
- ➔ Socios farmacéuticos
- ➔ Sin plan estratégico



Presentación del problema

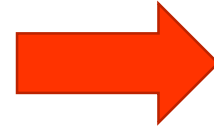


Oportunidad de realizar un análisis organizacional para determinar la rentabilidad que permita brindar una idea sobre el desempeño del negocio





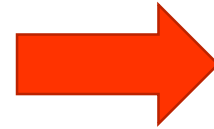
Objetivo General



Proponer una metodología para evaluar el desempeño mediante un análisis de rentabilidad en Farmacia LMK, teniendo como período de análisis el mes de septiembre de 2019.



Objetivos Específicos



- Describir los procesos fundamentales
- Realizar un estudio de ingresos y costos
- Realizar un Estado de Resultados
- Calcular indicadores de rentabilidad
- Determinar un Punto de Equilibrio
- Identificar factores cualitativos

Marco Teórico



Análisis organizacional para evaluar el desempeño

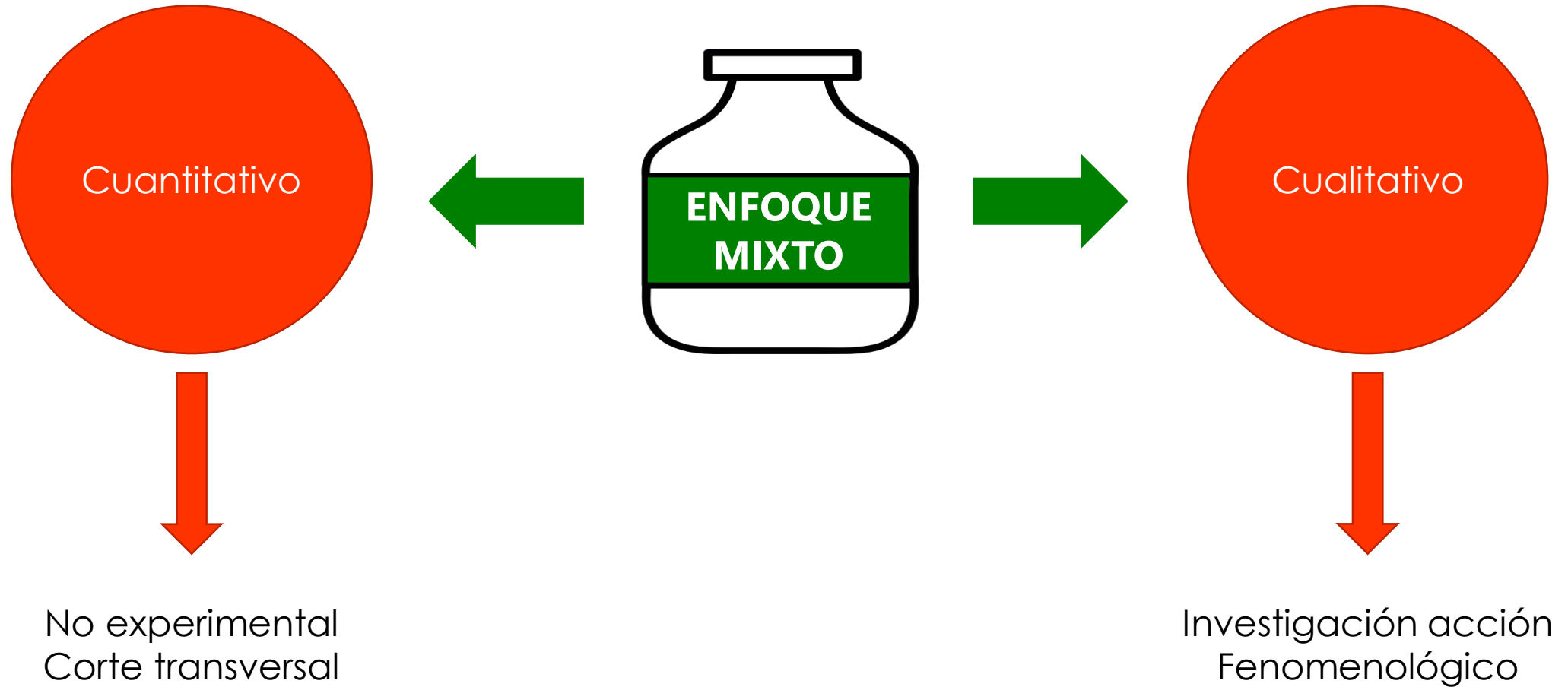


Análisis Costo-Volumen-Utilidad



Medición de utilidades

Marco Metodológico





Análisis cualitativo



Entrevistas

Con fundadores y colaboradores

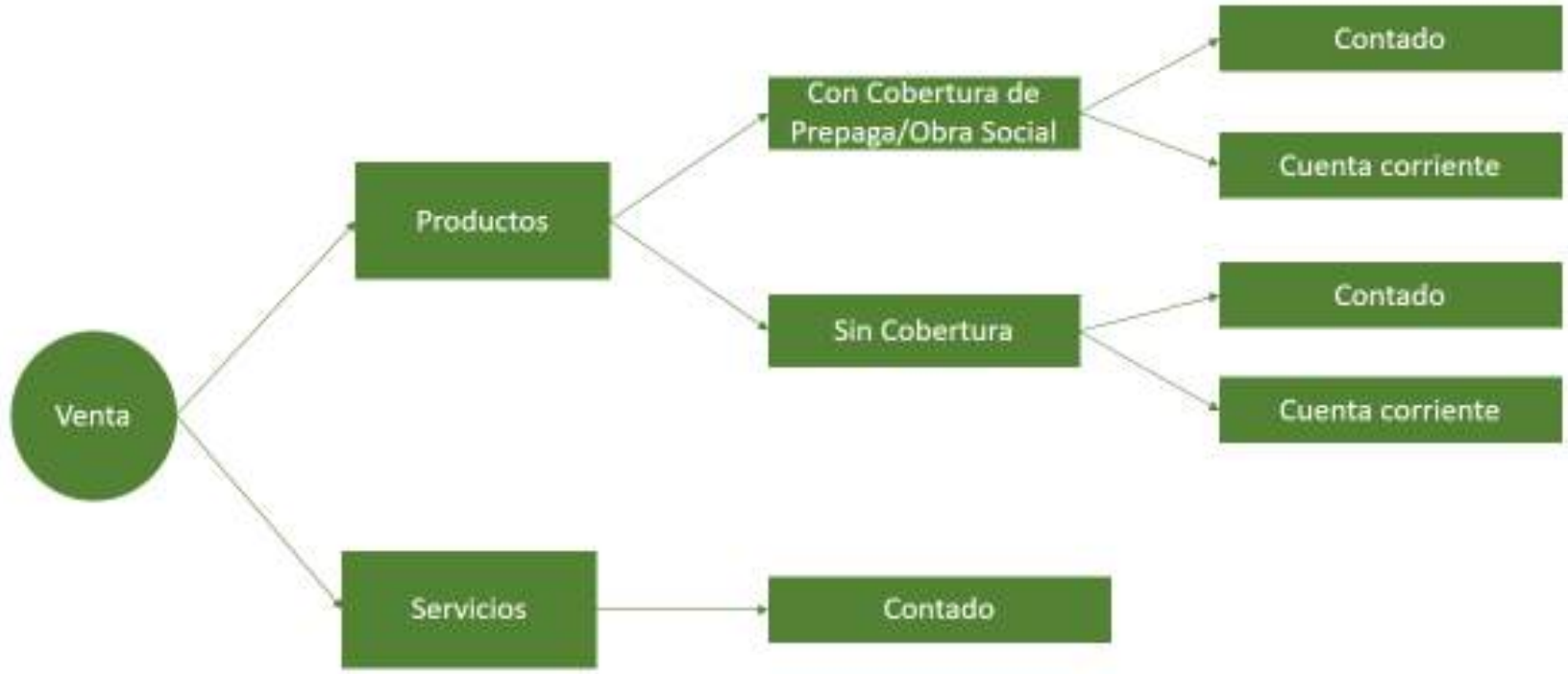
Observación
cualitativa

En la sede de la empresa

Descripción de
procesos

Identificación de los que son clave

Procedimiento clave



Fuente: Elaboración propia



Hallazgos

Estrategia no formalizada, cultura arraigada

Actividades centralizadas en el gerente

Operativa cuasi JIT

Muchas excepciones con los clientes

Alta fidelidad del cliente

No se cobran intereses por mora

Proceso de preparación de cuentas engorroso

No hay control de stock, sospecha de robo

No hay arqueos ni fondo de caja

Ventas con tarjeta son mínimas

Productos de perfumería con poca rotación

Altísima dependencia de factores externos

Registrar pagos borra el historial

Doble registración en el sistema

Errores en los informes

Plazo Promedio de Cobranza manual

Planillas de Excel inconvenientes

Se evitan ciertas obras sociales



Análisis cuantitativo



Revisión
documental

Comportamiento de Ingresos y Costos

Confección del
EERR

Por el método variable para TTDD

Herramientas e
Indicadores

Punto de Equilibrio, Margen Operativo, Diagrama de Pareto

Ingresos

FARMACIA

VERBA BURSA - TUCUMAN

CUIT:

RESUMEN DE VENTAS DEL 01-09-2019 AL 30-09-2019

POLSA: 1

CODIGO	COBERTURA PRINCIPAL	CONF.	ARTIC	Exento	Retenido	IVA	TOTAL	CONTADO	DESCUENTO	O.SOCIAL	COSEGURO	CTACTE
1	CONTADO	222	454	79.363,49	13.193,91	2.770,74	89.328,14	89.328,14	396,91	1,00	0,00	0,00
5	GALENO PMI ESPECIFICADO	2	4	2.553,83	0,00	0,00	2.553,83	0,00	0,00	2.553,83	0,00	0,00
51	O.S.D.E	81	158	89.113,46	0,00	0,00	89.113,46	21.169,40	0,00	37.612,65	0,00	30.331,41
53	SWISS MEDICAL	44	84	67.205,54	0,00	0,00	67.205,54	23.907,38	0,00	29.248,27	0,00	14.048,89
79	POKER JUDICIAL	8	17	17.780,79	0,00	0,00	17.780,79	3.722,52	0,00	12.446,47	0,00	1.611,71
96	SUBSIDIO DE SALUD	58	83	81.183,67	0,00	0,00	81.183,67	18.746,48	0,00	32.473,47	0,00	29.963,72
121	GALENO 404	73	155	90.601,09	0,00	0,00	90.601,09	15.869,57	0,00	37.129,88	0,00	36.601,64
183	OSDE PMI	4	12	19.714,59	0,00	0,00	19.714,59	0,00	0,00	19.714,59	0,00	0,00
158	LOUIE PASTEUR	12	34	22.829,23	0,00	0,00	22.829,23	3.296,94	0,00	14.677,60	0,00	5.035,59
151	GOUE 704	26	67	79.485,62	0,00	0,00	79.485,62	2.505,89	0,00	48.683,38	0,00	28.296,35
164	OMO 1004	59	200	40.957,93	219.052,95	44.001,15	306.012,03	0,00	0,00	306.012,03	0,00	0,00
156	OMNY 404	4	8	5.224,28	0,00	0,00	5.224,28	2.419,79	0,00	2.089,72	0,00	714,77
162	MEDIFE	8	8	5.112,11	0,00	0,00	5.112,11	808,84	0,00	2.044,85	0,00	2.458,42
165	COMFE	2	2	1.307,25	0,00	0,00	1.307,25	0,00	0,00	1.307,25	0,00	0,00
194	BANCOS /PREVENCI0N 40	2	3	1.194,46	0,00	0,00	1.194,46	424,47	0,00	675,79	0,00	293,20
198	BANCOS /PREVENCI0N 50	2	2	425,99	0,00	0,00	425,99	142,94	0,00	312,99	0,00	176,06
200	CUENTA CORRIENTE PERSONA	362	1328	343.756,21	9.767,09	2.050,81	355.574,11	0,00	0,00	1,00	0,00	355.574,11
TOTALS:		919	2569	93309,45	242013,95	50822,70	1.225.846,13	189.141,46	396,91	537.585,77	0,00	505.118,87



Servicios



Ventas de contado
 Ventas en Cuenta Corriente
 Ventas con cobertura de obras sociales/prepagas

Semana/cliente	Scienza	Rosfar	Meta	Farmanet	OSDE
1	\$ 4.160,00	\$ 1.320,00	\$ 640,00	\$ -	\$ 672,00
2	\$ 4.680,00	\$ 2.420,00	\$ 1.600,00	\$ -	\$ 672,00
3	\$ 1.820,00	\$ -	\$ 640,00	\$ -	\$ -
4	\$ 3.120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 13.780,00	\$ 3.740,00	\$ 2.880,00	\$ -	\$ 1.344,00
					\$ 21.744,00

Costos



Variables

CMV

- Descuento de 31,60% sobre precio de venta al público en medicamentos
- Descuento de 33,88% sobre precio de venta al público en perfumería
- Costo de medicamentos genéricos y productos estériles

Comisiones de prepagas y obras sociales sobre ventas

- Galeno 18%
- OSDE 15%
- SMG 5%
- LPasteur, Medifé, OMINT 10%

IIBB

- Alícuota de 3,5%



Fijos

Costos Fijos	IMPORTE
SAT	\$ 152,94
EDET	\$ 3.748,23
TELECOM 1	\$ 2.475,27
TELECOM 2	\$ 532,08
Albiero	\$ 1.670,00
Alquiler	\$ 6.000,00
Productos rotos y vencidos	\$ 8.987,43
Amortización	\$ -
Personal	\$ 22.400,00
Gastos generales	\$ 417,36
Gastos bancarios	\$ -
Gastos administrativos	\$ 1.033,92
Gastos generales	\$ 1.000,00
Honorarios por servicios profesionales	\$ 8.500,00
Salud Pública	\$ 200,00
Total	\$ 57.117,23

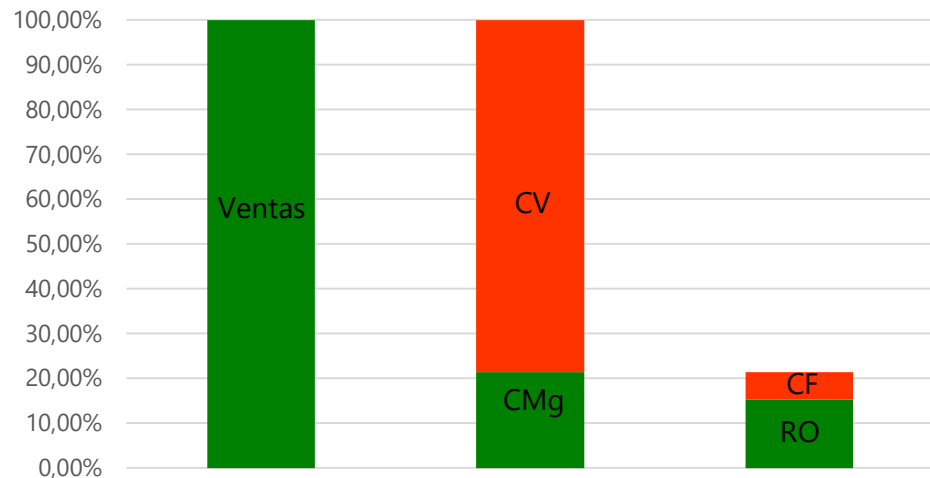
Estado de Resultados



	SIN COBERTURA (contado/cta cte)			CON COBERTURA DE OBRA SOCIAL/PREPAGA (contado/cta cte)										TOTAL
	Perfumería	Medicamentos	Servicios	Galeno	OSDE	SMG	L Pasteur	Medifé	OMINT	Poder Judicial	IPSST	SANCOR	COMFYE	
Ventas	\$ 22.961,00	\$ 140.839,55	\$ 21.744,00	\$ 93.154,92	\$ 179.313,67	\$ 327.216,42	\$ 22.829,23	\$ 5.112,11	\$ 5.224,28	\$ 17.780,70	\$ 81.183,67	\$ 1.820,45	\$ 1.307,25	\$ 920.487,25
CMV	\$ 15.181,81	\$ 110.083,25	\$ 0,00	\$ 63.717,97	\$ 122.650,55	\$ 223.816,03	\$ 15.615,19	\$ 3.496,68	\$ 3.573,41	\$ 12.162,00	\$ 55.529,63	\$ 1.245,19	\$ 894,16	\$ 627.965,87
Comisión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 16.767,89	\$ 26.897,05	\$ 16.360,82	\$ 2.282,92	\$ 511,21	\$ 522,43	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 63.342,32
IIBB	\$ 803,64	\$ 4.929,38	\$ 761,04	\$ 3.260,42	\$ 6.275,98	\$ 11.452,57	\$ 799,02	\$ 178,92	\$ 182,85	\$ 622,32	\$ 2.841,43	\$ 63,72	\$ 45,75	\$ 32.217,05
CV	\$ 15.985,45	\$ 115.012,64	\$ 761,04	\$ 83.746,27	\$ 155.823,58	\$ 251.629,43	\$ 18.697,14	\$ 4.186,82	\$ 4.278,69	\$ 12.784,32	\$ 58.371,06	\$ 1.308,90	\$ 939,91	\$ 723.525,25
CMg	\$ 6.975,55	\$ 25.826,91	\$ 20.982,96	\$ 9.408,65	\$ 23.490,09	\$ 75.586,99	\$ 4.132,09	\$ 925,29	\$ 945,59	\$ 4.996,38	\$ 22.812,61	\$ 511,55	\$ 367,34	\$ 196.962,00

CF	\$ 57.117,23
RO	\$ 139.844,77

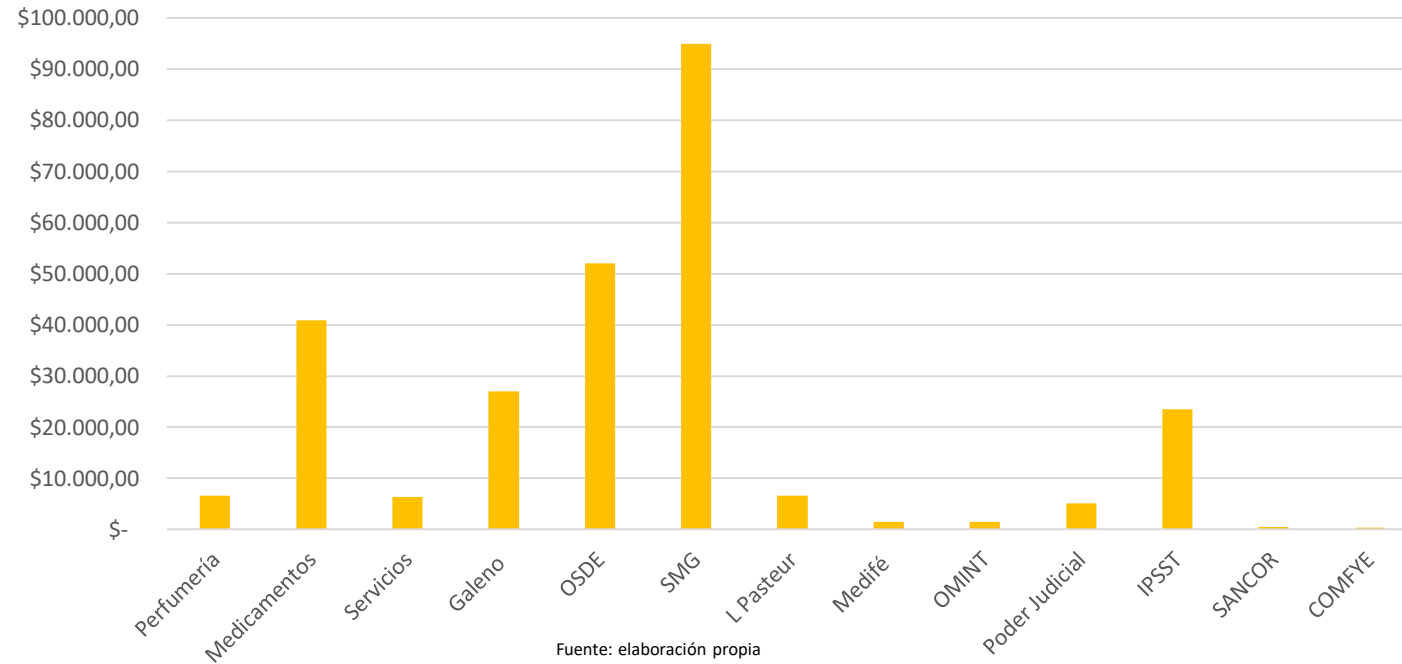
EERR %



Fuente: elaboración propia



Punto de equilibrio por categoría



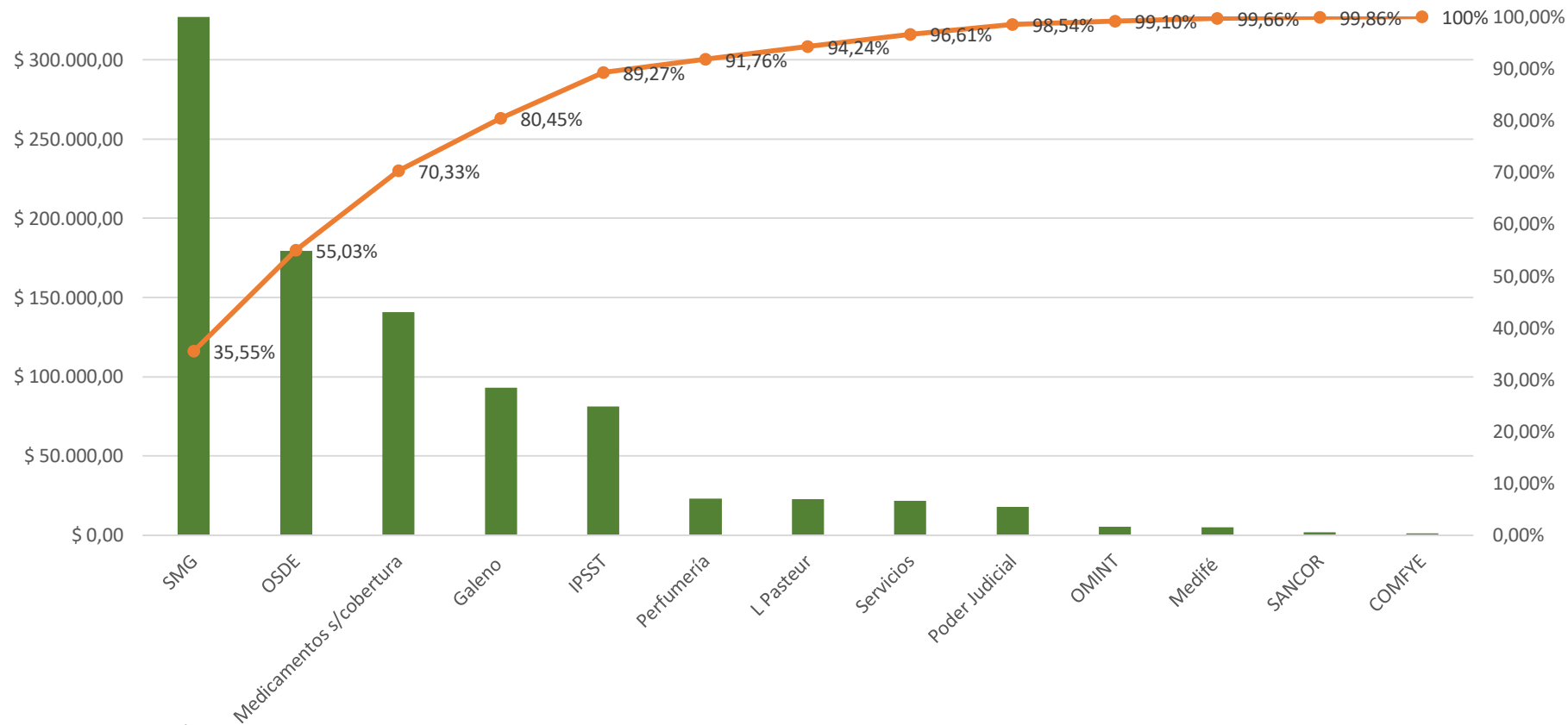
Ventas	\$ 920.487,25
CV	\$ 723.525,25
CMg	\$ 196.962,00
CMg %	21,40%
CF	\$ 57.117,23
PEQ total	\$ 266.933,12

Ventas	\$ 920.487,25	\$ 1.201.618,21
CV	\$ 723.525,25	\$ 944.500,98
CMg Total	\$ 196.962,00	\$ 257.117,23
CF	\$ 57.117,23	\$ 57.117,23
RO	\$ 139.844,77	\$ 200.000,00
Margen Operativo	15,19%	16,64%

Diagrama de Pareto



Diagrama de Pareto (Ventas)



Fuente: elaboración propia

Ventas Porcentaje acumulado

SMG
+
OSDE
+
Med s/cobertura
+
Galeno
=
80,45% de ventas

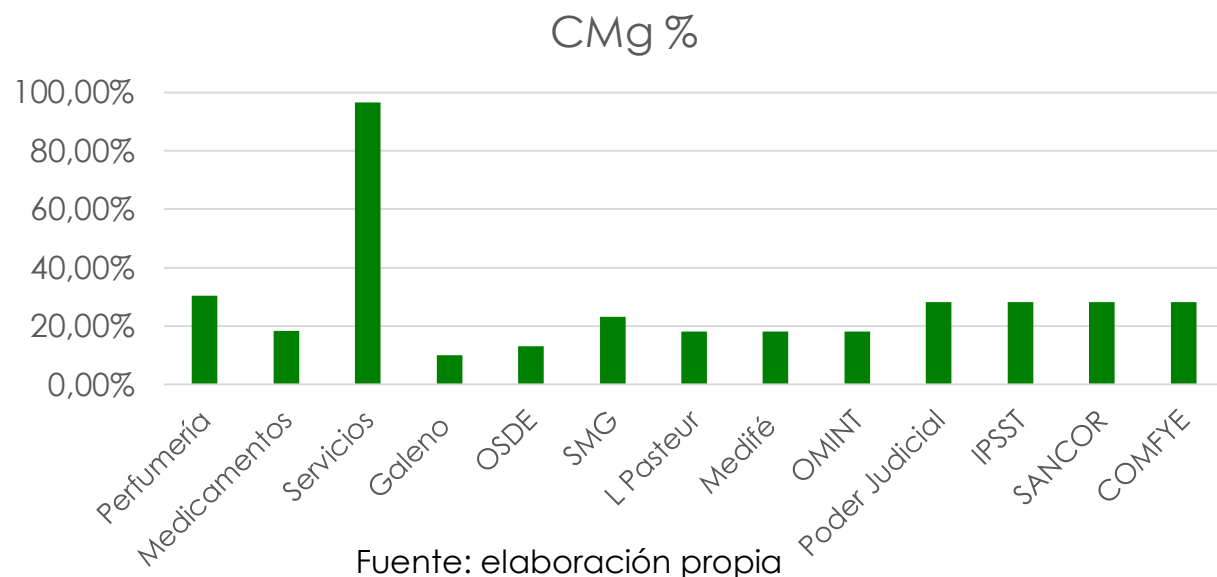


Recomendaciones Cualitativas

- Proceso estratégico → formalizar misión, visión, valores y objetivos estratégicos
- Capacitación en cuestiones operativas → permite delegar
- Limitar atención al cliente por parte de los socios
- Implementar control de stock
- Realizar arqueo de caja y determinar fondo de caja
- Ranking de productos de perfumería para especialización
- Verificar robo mediante control manual
- No entregar medicamentos con cobertura en cuenta corriente sin receta
- Investigar funciones del sistema sin utilizar
- Evaluar aquellas prepagas/obras sociales cuyo caudal de ventas es ínfimo

Recomendaciones cuantitativas

Incrementar las ventas de aquellos productos con mayor CMg%



- Implementar plazos para el cobro de intereses por mora
- Analizar la liquidez en la empresa y formular un plan de acción para hacer frente a los problemas al respecto
- Realizar análisis longitudinal para comparar con otros períodos
- Evaluar Costeo ABC para así obtener una rentabilidad por categoría



Conclusiones



Identificación de factores cuantitativos y cualitativos



Propuestas de cambio



Desgaste propio del paso del tiempo



Servicio Social + Empresa



Distinción entre productos tóxicos y no tóxicos



Importancia de Medicamentos sin Cobertura



Negocio de Bajo Margen - Alta Rotación

Bibliografía

Carratalá, J.M. & Albano, H.O. (2012). Gerenciamiento Estratégico de Costos, Omicron Editorial.

Schlemenson, A. (2013). Análisis Organizacional en PYMES y empresas de familia, Granica.

Horngren, C.T., Datar S.M. & Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, Pearson Educación.

Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2007). Administración de costos. Contabilidad y control, Cengage Learning.

Experiencia de la Práctica Profesional



Aporte al crecimiento profesional



Modelos teóricos vs. Realidad Compleja



Importancia del tutor



The background features a repeating pattern of medical icons including pills, capsules, and bottles in various colors (blue, orange, green, yellow). The text is centered in a bold, black, sans-serif font.

**¡Muchas gracias!
¿Preguntas?**



Análisis organizacional: estudio de rentabilidad en una PYME Farmacéutica

TRABAJO FINAL PARA PRÁCTICA PROFESIONAL DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

LOURDES MARÍA KASZNAR

DNI 39.725.505

TUTOR: LIC. JAVIER ANTONIO GARCÍA

Índice

Resumen	2
Introducción.....	3
Presentación del Problema	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Marco Teórico.....	4
Análisis Organizacional para la evaluación del desempeño.....	4
Medición de las utilidades.....	5
Análisis Costo-Volumen-Utilidad.....	6
Marco Metodológico.....	6
Procedimientos	7
Hallazgos.....	11
Comportamiento de los ingresos	13
Comportamiento de los costos.....	14
Costos Variables.....	14
Costos fijos.....	15
Confección del Estado de Resultado	16
Punto de equilibrio.....	18
Diagrama de Pareto.....	20
Rentabilidad y Resultado Meta	21
Recomendaciones.....	21
Respecto al análisis cualitativo	21
Respecto al análisis cuantitativo.....	22
Conclusiones.....	23
Bibliografía.....	24
Apéndice	25
Rentabilidad de la farmacia en la actual coyuntura del sector Salud	25
Entrevista con la principal colaboradora.....	26

Resumen

Farmacia LMK es una pequeña empresa familiar fundada en 1992, que se dedica principalmente a la comercialización de medicamentos y perfumería, así como a la prestación de servicios farmacéuticos en Yerba Buena, Tucumán.

Sus fundadores, ambos farmacéuticos, detectaron a lo largo de los años una serie de cambios que afectaron de manera negativa los resultados de la empresa, pero no lograron cuantificar ese impacto debido a la falta de conocimientos en administración y economía.

El objetivo de este estudio es evaluar el desempeño mediante un análisis de rentabilidad en Farmacia LMK, teniendo como período de análisis los últimos seis meses del año 2018.

El enfoque de investigación es mixto, utilizando un diseño fenomenológico e investigación acción para el enfoque cualitativo y no experimental de corte transversal para el cuantitativo.

Los elementos de recolección de datos son: revisión documental, observación, entrevistas con sus fundadores y con sus colaboradores.

A partir de estos elementos se graficaron los procesos y se describieron los hallazgos cualitativos. También se identificaron los ingresos y los costos, tanto fijos como variables, se confeccionó el Estado de Resultados por el método variable y se calcularon indicadores.

Finalmente se realizaron recomendaciones, respecto al análisis cualitativo y al cuantitativo.

Palabras clave: farmacia, ingresos, costos, rentabilidad

Introducción

Teniendo en cuenta el entorno y la situación actual, evaluar la rentabilidad en las PYMEs resulta de utilidad como medio para evaluar el desempeño, además de determinar si es conveniente o no seguir en el mercado. Además, a partir de su análisis se pueden proponer distintos cursos de acción de acuerdo a los resultados del mismo.

Farmacia LMK es una pequeña empresa familiar fundada en 1992 ubicada en Yerba Buena, Tucumán. Se dedica principalmente a la venta de medicamentos y perfumería, actuando también como canal de distribución de medicamentos de alta complejidad.

Funciona mayormente a través de ventas en cuenta corriente y de contado, recibe todas las obras sociales y atiende a sus clientes en un local comercial ubicado en el corazón de la ciudad, zona de creciente expansión comercial y del sector de la salud.

Posee tres unidades de negocios muy bien definidas: por un lado el sector relacionado con la salud, que incluye medicamentos de prescripción médica y venta libre, así como toma de presión arterial y demás servicios. Entre sus principales productos se destacan las gotas nasales de elaboración propia, localmente reconocidas por sus excelentes propiedades. Por otro lado, el sector relacionado con cosmética y belleza, que incluye perfumería, maquillaje, tratamientos para la piel, artículos de higiene personal y artículos de limpieza para el hogar.

Además, la empresa incorporó recientemente la entrega de medicamentos de alta complejidad, actuando como intermediario entre las droguerías proveedoras y los afiliados de OSDE, Galeno Argentina, Swiss Medical y Subsidio de Salud.

Para subsistir en un entorno tan cambiante y regulado, Farmacia LMK capacita constantemente a sus colaboradores y se encuentra a la vanguardia en tecnología y desarrollo de sistemas informáticos, siendo una de las primeras farmacias tucumanas en adherirse al Sistema Nacional de Trazabilidad de Medicamentos de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).

Presentación del Problema

Los fundadores de la empresa, ambos farmacéuticos recibidos de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 1992, se iniciaron en el sector farmacéutico hace ya 25 años con los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria pero casi nulos conocimientos de economía, gestión de las organizaciones, administración y habilidades gerenciales. La formación recibida en sus años universitarios les fue sumamente útil a la hora de atender a sus clientes, asesorándolos de manera excepcional en cuanto a lo farmacéutico, pero su exiguo conocimiento en materia administrativa los llevó a cometer una serie de errores que podrían haber sido evitados. La situación demográfica, comercial y económica en ese momento distaba mucho de la actual, por lo cual no consideraron necesario mayor asesoramiento que el de una contadora en materia impositiva y contable.

Con el tiempo, la falta de un plan estratégico se hizo notar especialmente en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar (demasiadas cuentas corrientes y flexibilidad para los plazos de cobro), sumado al elevado porcentaje sobre las ventas exigido como comisión por las obras sociales.

Considerando todo lo expuesto anteriormente surge la oportunidad de realizar un análisis organizacional para determinar la rentabilidad que permita brindar una idea

sobre el desempeño del negocio, dado que no existe una metodología para la determinación de la misma.

Para ello se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál fue la rentabilidad de la empresa de la empresa en mes de septiembre de 2019?

¿Cuál es la estructura de los ingresos y costos?

¿Cuál es el punto de equilibrio?

¿Cuáles son las operaciones/procesos que se realizan?

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es proponer una metodología para evaluar el desempeño mediante un análisis de rentabilidad en Farmacia LMK, teniendo como período de análisis el mes de septiembre del año 2019.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este Plan son:

- Describir las operaciones de la farmacia, identificando los procesos fundamentales.
- Realizar un estudio de los ingresos de cada una de las unidades de negocios, así como de los costos, tanto fijos como variables.
- Confeccionar un Estado de Resultados por método variable para toma de decisiones y también un Estado de Resultado segmentado por línea de productos y/o cobertura de obra social.
- Calcular indicadores de rentabilidad.
- Determinar un Punto de Equilibrio general, y uno por cada producto/cobertura.
- Identificar los factores cualitativos que influyen en la rentabilidad de la empresa.

Marco Teórico

Análisis Organizacional para la evaluación del desempeño

Según Schlemenson el análisis organizacional constituye un método de abordaje para el cambio de un caso concreto que pone en marcha un proceso de estudio de la realidad particular del caso, incluidas sus relaciones con el contexto.

No se ofrecen soluciones estandarizadas, sino que mediante una actividad analítica y reflexiva trata de comprender el problema. Para ello implementa un método participativo a fin de involucrar en forma progresiva a los sectores representativos de la organización y de la problemática en cuestión.

Se trata de:

- Identificar la información pertinente y relevante;
- Determinar el nivel de análisis;
- Planificar la búsqueda de información; y
- Establecer los controles destinados a corroborar la validez de los resultados del análisis.

En este caso el análisis organizacional es pertinente teniendo en cuenta las particularidades que contiene: precio de venta regulado, cuestiones impositivas, distinción entre productos y servicios, distintas formas de venta, entre otros

aspectos. La evaluación del desempeño se considera como una aplicación del análisis organizacional.

Medición de las utilidades

Según Hansen y Mowen, la utilidad es una medida de la diferencia entre lo que una empresa coloca en la fabricación y en la venta de un producto o servicio y lo que recibe. Para este caso particular, donde se comercializan productos adquiridos y no fabricados, la utilidad sería la diferencia entre el costo de la mercadería vendida y demás costos de comercialización (o bien la prestación del servicio) y lo que recibe a cambio de la venta de esos productos. Es el grado en el cual una empresa se vuelve más rica como resultado de comprometerse a la realización de transacciones.

Las utilidades se miden por ciertas razones, como la determinación de la viabilidad de la empresa, la medición del desempeño gerencial, la determinación de si una empresa se adhiere o no a las disposiciones del gobierno y el señalamiento del mercado con relación a las oportunidades para que otros obtengan utilidades.

Los propietarios de una empresa desean saber si la empresa es viable tanto a corto como a largo plazo. El trabajo le da significado a la vida. La permanencia en el negocio no sólo es un medio para un fin, sino un fin en sí mismo.

Las utilidades se pueden emplear como medida de desempeño administrativo. En este sentido, las utilidades indican la eficiencia en el uso de los recursos, porque los costos se mantienen por debajo de los beneficios. La evaluación del desempeño es un aspecto complicado, pero las utilidades, ya que se miden en dinero, simplifican el mantenimiento del marcador. La alta administración es por lo general evaluada con base en las utilidades o el rendimiento sobre la inversión. Ambas medidas requieren que los beneficios sean superiores a los costos.

Las utilidades también son de interés para las personas externas a la empresa porque son una señal de las oportunidades disponibles. Una empresa altamente rentable señala un mercado del cual otras empresas también se podrían beneficiar si ingresaran en él. Las bajas utilidades no motivan a la competencia. Por esta razón, las empresas pueden evitar de manera deliberada altas utilidades a corto plazo.

En esta empresa, el interés por la medición de utilidades radica especialmente en la determinar si es conveniente seguir en el mercado, teniendo en cuenta que los dueños tienen la posibilidad de realizar otros negocios que resultarían más rentables (o no). Asimismo, se desea conocer los posibles cursos de acción a tomar en caso de que la rentabilidad sea negativa, dado que "lo que no se mide, no crece".

El enfoque del costeo variable es un enfoque para la medición de la rentabilidad que evita los problemas inherentes al tratar a los costos indirectos fijos como un costo variable es el costeo variable. Éste (algunas veces denominado costeo directo) asigna tan sólo los costos de manufactura variables a nivel de unidad al producto; estos costos incluyen los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos variables. Los costos indirectos fijos se tratan como un costo del periodo y no se incluyen en un inventario con los costos de los otros productos. En lugar de ello, se reconocen como un costo en el periodo en el que ocurren.

Con frecuencia las empresas desean conocer la rentabilidad de un segmento del negocio. Ese segmento podría ser un producto, una división, un territorio de

ventas o un grupo de clientes. La determinación de la utilidad atribuible a las subdivisiones de la empresa es más difícil que la general debido a la necesidad de distribuir costos.

Es fácil entender la razón por la cual a una empresa le gustaría saber si un producto en particular es o no rentable. Un producto que de manera consistente pierde dinero y no tiene potencial para volverse rentable bien podría ser eliminado. Esto liberaría algunos recursos para otro producto que tuviera un potencial más alto. Por otra parte, un producto rentable puede requerir de tiempo y atención adicionales.

También es necesario conocer la rentabilidad de los clientes, dado que algunos son más rentables que otros. Las empresas que evalúan la rentabilidad de varios grupos de clientes pueden atender de manera más exacta a sus mercados e incrementar las utilidades. El primer paso es la determinación de la rentabilidad en un cliente es identificar al cliente. El segundo paso es determinar qué clientes agregan valor a la empresa.

Análisis Costo-Volumen-Utilidad

Ya que estamos interesados en este caso particular en la forma en la que los ingresos, los costos y las utilidades se comportan a medida que cambia el volumen, es natural empezar determinando el punto de equilibrio de la empresa en unidades vendidas. Dos enfoques que se utilizan de manera frecuente para este propósito son el enfoque de la utilidad en operación y el del margen de contribución, según Hansen y Mowen. Primero se analizarán estos dos enfoques para determinar el punto de equilibrio (el punto de cero utilidades) y más adelante para ver la forma en la que cada uno de ellos se puede ampliar para determinar el número de unidades que se deberán vender para lograr un objetivo de utilidades.

La decisión inicial de la empresa en la implementación de un enfoque de unidades vendidas para el análisis de CVP es la determinación justa de lo que es una unidad.

Una segunda decisión se centra en la separación de los costos en sus componentes fijos y variables. El análisis CVP concentra la atención en los factores que le dan efecto al cambio en los componentes de las utilidades. Ya que estamos considerando un análisis CVP en términos de las unidades vendidas, es necesario determinar los componentes fijos y variables de los costos y de los ingresos con respecto a las unidades.

Es importante darse cuenta de que nos estamos enfocando en la empresa como un todo. Por lo tanto, todos los costos de los que estamos hablando son de la empresa: producción, marketing y administración.

Marco Metodológico

El enfoque de esta investigación es mixto, teniendo más peso el enfoque cuantitativo pero teniendo en cuenta el cualitativo con dos propósitos:

- Complementación, para obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento, mayor entendimiento y clarificación de los resultados de un método sobre los resultados del otro.
- Mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos y su interpretación conjunta.

Respecto al enfoque cuantitativo el diseño será no experimental de corte transversal, dado que se tomarán para este estudio los datos del mes de septiembre de 2019. Además para el cualitativo, el diseño será investigación

acción y fenomenológico dado que se tomará el caso particular de Farmacia LMK para investigar los factores cualitativos que influyen en su rentabilidad y, a su vez, tiene el propósito de conducir al cambio.

Como instrumentos de recolección de datos se utilizarán las siguientes:

- Revisión documental: los datos para el análisis cuantitativo serán exportados del sistema de información que utiliza la empresa, los cuales serán ordenados para optimizar su uso.
- Observación: consiste en asistir a la sede de la empresa, adentrarse profundamente en su proceder y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, estar atento a los sucesos, eventos e interacciones. Se observarán los procesos en general para identificar aquellos que son clave.
- Entrevista con los fundadores: se reunirán el entrevistador y los fundadores, para dialogar e intercambiar información, logrando así una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a la operativa de la empresa, los cambios que se sucedieron en estos 27 años de actividad y el impacto de éstos la rentabilidad.
- Entrevista con los colaboradores: para identificar cómo ellos perciben a la empresa en general e identificar oportunidades de mejora en los procesos efectuados por ellos.

Procedimientos

Al iniciar con este trabajo, lo primero que se realizó fue la descripción de los siguientes procesos:

Operativa de pedido de mercadería: se ingresa al sistema de pedido online del proveedor donde se seleccionan los productos a pedir, o bien, se procede a la comunicación telefónica con el centro de pedidos para realizarlo. Una vez confirmado el pedido, los productos se envían con un cadete a cargo del proveedor en 4 horarios posibles (9, 13, 17, 21 hs). Depende la hora que se pidan llegan el mismo día (antes de la 10.30 por la mañana llegan hasta las 13 hs, sino a las 17 y antes de las 18.30 por la tarde llegan hasta las 21 hs, sino al día siguiente). Si los productos que llegan son para reposición, se acomodan en el estante, si fueron solicitados previamente por algún cliente se almacenan en el sector “A Entregar” con su nombre.



Fuente: Elaboración propia

Venta: para facilitar el proceso de comprensión de las formas de venta y prestación de servicios se presenta el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

- Venta de medicamentos con cobertura de prepaga/obra social de contado: el cliente se presenta con la receta y solicita el medicamento (que puede estar previamente encargado o en stock), luego se procede a la autorización online a través del sistema para aplicar el descuento correspondiente a la cobertura del cliente, en caso de confirmación se firma el comprobante emitido, se abona el monto a cargo del afiliado, se quita el troquel, el cual es anexado a la receta, y finalmente se entrega el producto.



Fuente: Elaboración propia

- Venta de medicamentos con cobertura de prepaga/obra social en cuenta corriente: el cliente se presenta con la receta y solicita el medicamento (que puede estar previamente encargado o en stock), luego se procede a la autorización online a través del sistema para aplicar el descuento correspondiente a la cobertura del cliente, en caso de confirmación se firma el comprobante emitido, se carga a su cuenta corriente el monto a cargo del afiliado, se quita el troquel, el cual es anexado a la receta, y finalmente se entrega el producto.



Fuente: Elaboración propia

- Venta de productos sin cobertura de contado: el cliente se presenta y solicita el producto (que puede estar previamente encargado o en stock), se factura a través del sistema, el cliente abona el valor correspondiente y finalmente se procede a la entrega. Una posible variante de este proceso es cuando el cliente luego trae la receta para reintegro, en ese caso se autoriza y se procede como en la venta con cobertura, y se devuelve al cliente el monto a cargo de la obra social. En este caso el plazo para presentar la receta es de siete días corridos, y porcentaje máximo de reintegro es 40%.



Fuente: Elaboración propia

- Venta de productos sin cobertura en cuenta corriente: el cliente se presenta y solicita el producto (que puede estar previamente encargado o en stock), se factura a través del sistema, se carga el valor correspondiente en la cuenta corriente del cliente y finalmente se procede a la entrega. Una posible variante de este proceso es cuando el cliente luego trae las recetas para los medicamentos anotados sin cobertura. En este caso, al entregar el medicamento se saca el troquel, se pone el sello con la fecha y se guarda en el archivo de cada cliente. Cuando el cliente trae la receta se autoriza online para verificar que sea posible realizar el descuento y se anexa el troquel a la misma.



Fuente: Elaboración propia

Cobranza de cuentas corrientes: se calcula entre el 1 y el 3 de cada mes siguiente de acuerdo a los troqueles que queden en el archivo de cada cliente, si no hay quiere decir que trajo todas las recetas y es posible efectuar el descuento, si hay se debe cobrar el total de los medicamentos en cuestión. Una vez que se determina el monto, se comunica a cada cliente, que luego debe apersonarse a saldar su deuda. Una vez cobrada la cuenta, se registra en el sistema y se emite el comprobante correspondiente.



Fuente: Elaboración propia

Cobranza del monto a cargo de la Prepaga/Obra Social: una vez cerrado el lote mensual, el cual depende de cada prestador, se emite un comprobante del mismo. Éste se anexa a las recetas con los troqueles y los comprobantes de autorización online firmados y se envían a la sede central, generalmente en Buenos Aires, de cada prestador o al Colegio de Farmacéuticos en el caso de obras sociales locales, para ser auditados. El plazo de cobro es a dos meses (Por ejemplo: el lote cerrado en el mes de septiembre recién se cobrará en noviembre).



Fuente: Elaboración propia

Operativa de pago al proveedor: vence cada 7 días (anteriormente era de 10), el plazo de pago es de un mes, en caso de que no se paga se suspende la cuenta hasta el pago. Se paga con cheques (generalmente de terceros, solo propios si es estrictamente necesario), notas de crédito de las obras sociales, nota de crédito del Posnet asociado a la cuenta, transferencias bancarias y efectivo.



Fuente: Elaboración propia

Operativa de pago al personal: recibe un monto fijo todas las semanas, generalmente los viernes, y el último día del mes se le abona el sueldo restante. El

sistema de pago fue establecido conjuntamente con ella, el sueldo se determina a través de la página del sindicato.



Fuente: Elaboración propia

Hallazgos

Durante el tiempo de la práctica se observaron las siguientes cuestiones relativas a estrategia, los clientes y los procesos:

- No hay estrategia, misión, visión ni objetivos estratégicos pero si una cultura muy arraigada, centrada en la honestidad, la eficiencia y la excelencia.
- Las decisiones están sumamente concentradas en el socio “gerente”, así como ciertas actividades como la preparación de las cuentas corrientes y el cierre de lote de los prestadores. Le cuesta mucho delegar, estilo de liderazgo es sumamente centralizado.
- La operativa de la farmacia de asemeja a la metodología Just in Time (JIT). El stock que hay es muy poco en relación al volumen de ventas, la mayoría de las ventas se efectúan por encargo. Se opera de la siguiente manera: el cliente se comunica por teléfono, Whatsapp o personalmente, solicita el medicamento y quien lo atiende confirma que esté disponible en la página del proveedor e informa al cliente cuando puede pasar a retirarlo (la operativa de pedido ya fue explicada en la sección anterior). De esta manera, salvo medicamentos de alta rotación para reposición, casi la totalidad de los pedidos al proveedor están compuestos por medicamentos previamente encargados.
- A lo largo de estos 27 años muchos clientes se convirtieron en amigos de los socios, lo cual da lugar a que haya MUCHAS excepciones: se cobran medicamentos con descuento en las cuentas corrientes aunque los clientes traigan las recetas fuera del plazo establecido y siguen retirando medicamentos por más que adeuden saldos de meses anteriores.
- Los clientes en su mayoría son de hace muchísimos años, podría decirse que “envejecieron” junto con la farmacia y están mal acostumbrados a excepciones y tratos especiales que ya no es posible ofrecer debido a la situación económica y social.
- Hay una altísima fidelidad del cliente, algunos están desde que abrió la farmacia.
- No hay un plazo de cobro establecido para las cuentas corrientes, no se cobran intereses por mora. Se toma el monto calculado y enviado al cliente inicialmente para pagos fuera de término, lo cual es claramente perjudicial económicamente teniendo el contexto de inflación e inestabilidad actual.
- Las cuentas corrientes se calculan manualmente debido a la demora en las recetas, se aplican los descuentos correspondientes a las recetas

presentadas por el cliente, es un proceso engorroso que podría hacerse mucho más eficiente.

- No hay controles de stock de ningún tipo, ni por sistema ni manual. El único control que se realiza sobre la mercadería es para detectar medicamentos vencidos de manera mensual.
- No hay arqueo ni fondo de caja, a veces se pagan pequeños proveedores con los mismos fondos que ingresan, no se identifican los orígenes del efectivo.
- Muchas veces se evita vender con ciertas obras sociales debido al poco margen de rentabilidad que supuestamente dejan.
- Las ventas con tarjeta de crédito son ínfimas, el Posnet es está asociado al proveedor y lo cobrado con tarjeta de crédito se descuenta del monto semanal a cancelar.
- Hay muchos productos de perfumería, maquillaje y cosmética que tienen poquísima rotación, se observa que hay productos que están hace años en el estante.
- Hay una altísima dependencia de actores externos, como correos y el Colegio de Farmacéuticos para cobrar el monto a cargo de la obra social. Un error del correo en la entrega de recetas a las entidades, o una demora en el Colegio de Farmacéuticos al emitir la orden de pago desestabiliza a la empresa financieramente.

Durante el tiempo de la práctica se observaron cuestiones específicas relativas al sistema de información COFARAL:

- Cada vez que algún cliente efectúa el pago de su cuenta corriente, se registra el pago como si fuera un producto de valor \$0,01 con el nombre "PAGADO MES XX \$YYYY", ya que registrarlo por sistema implica borrar todo el historial del cliente.
- Cuando los clientes que operan mediante cuenta corriente presentan las recetas para efectuar los descuentos correspondientes, hay una doble registración de la venta: por un lado la del retiro y por otro la de la autorización que figura como venta de "contado". Esto genera errores en los informes emitidos por el sistema.
- Teniendo en cuenta la forma de registrar el pago de los clientes en cuenta corriente, la única forma para ver el plazo promedio de cobranza es cliente por cliente. Además el cálculo debe efectuarse de manera manual, cliente por cliente, ya que el sistema no contiene entre sus funciones el cálculo de este indicador. Se intentó de realizar, pero en la realidad resulta complicado teniendo en cuenta el tiempo y el trabajo que conlleva esta tarea debido a la cantidad de clientes en cuestión.
- El sistema brinda la posibilidad de exportar planillas de Microsoft Excel en la mayoría de los documentos y archivos que emite, resultando bastantes inconvenientes a la hora de efectuar cálculos e identificar conceptos. Por ejemplo: al exportar una planilla de Excel con la cuenta corriente de un cliente, no aparecen los nombres de los productos contenidos en la misma, sino el número de comprobante emitido por el sistema.

Comportamiento de los ingresos

Como primer paso para realizar el análisis cuantitativo se realizó un estudio de los ingresos.

Para determinar los ingresos por ventas de productos, se emitió un resumen de ventas desde el 1 de septiembre hasta el 30 de septiembre de 2019. Se distinguen los ingresos totales por:

- Ventas de contado, que incluyen todos los medicamentos sin cobertura, perfumería, cosmética y maquillaje pagados y entregados en el momento de la venta.
- En cuenta corriente, que incluyen todos los medicamentos sin cobertura, perfumería, cosmética y maquillaje registrados en las cuentas corrientes de los clientes. Se detectó en esta categoría una operación inusual por el monto y la cantidad en cuestión, se efectuó la corrección por sistema pero no pudo ser visualizada en el resumen debido a que fue realizada en un mes distinto al de la operación original.

Y según las distintas prepagas/obras sociales de acuerdo a la cobertura que proveen a sus afiliados:

- Galeno Argentina 100% (PMI Unificado), Galeno Argentina 40% y 70%
- OSDE 100% (PMI), OSDE 70%, OSDE 40%
- Swiss Medical Group 100%, Swiss Medical Group 40%
- Poder Judicial 60%
- IPSST (Subsidio de Salud) 40% y 100%
- Medifé 40%
- OMINT 40%

FARMACIA

VERBA BIENSA + TUCUMÁN

CUIT:

RESUMEN DE VENTAS DEL 01-09-2019 AL 30-09-2019

Página: 1

CODIGO	COBERTURA PRINCIPAL	COMP.	ARTIC	Evento	Bravado	IVA	TOTAL	CONTADO	IMPUESTO	O.SOCIAL	COSEGURO	ITACTE
1	CONTADO	222	454	73.363,49	13.193,91	2.770,74	89.328,14	89.328,14	396,91	1,00	0,00	6,00
5	GALENO PMI UNIFICADO	2	4	2.553,83	0,00	0,00	2.553,83	0,00	0,00	2.553,83	0,00	6,00
51	O.S.D.E	81	158	89.113,46	0,00	0,00	89.113,46	21.169,40	0,00	37.612,65	0,00	30.331,41
53	SWISS MEDICAL	44	84	67.205,54	0,00	0,00	67.205,54	33.907,38	0,00	19.248,27	0,00	14.048,89
78	PODER JUDICIAL	8	17	17.780,79	0,00	0,00	17.780,79	3.722,52	0,00	12.448,47	0,00	1.611,71
96	SUBSIDIO DE SALUD	58	83	81.183,67	0,00	0,00	81.183,67	18.746,48	0,00	32.473,47	0,00	29.963,72
121	GALENO 40%	73	125	90.601,09	0,00	0,00	90.601,09	16.869,57	0,00	37.329,88	0,00	26.601,64
141	CODE PMI	4	12	10.714,59	0,00	0,00	10.714,59	0,00	0,00	10.714,59	0,00	6,00
150	LOUIS BROSTEUR	12	34	22.829,23	0,00	0,00	22.829,23	3.296,04	0,00	14.673,60	0,00	5.055,59
151	CODE 70%	28	67	79.485,62	0,00	0,00	79.485,62	2.505,83	0,00	48.683,38	0,00	28.296,35
164	OME 100%	59	200	40.957,93	219.052,95	46.001,15	306.012,03	0,00	0,00	306.012,03	0,00	6,00
156	OMINT 40%	4	8	5.224,28	0,00	0,00	5.224,28	2.419,79	0,00	2.089,72	0,00	714,77
162	MEDIFE	6	8	5.112,11	0,00	0,00	5.112,11	906,84	0,00	2.044,85	0,00	2.458,42
165	CONFYE	2	2	1.307,25	0,00	0,00	1.307,25	0,00	0,00	1.307,25	0,00	6,00
194	BANCOR /PREVENICION 40	2	3	1.194,46	0,00	0,00	1.194,46	424,47	0,00	673,79	0,00	293,20
198	BANCOR /PREVENICION 50	2	2	625,99	0,00	0,00	625,99	142,94	0,00	312,99	0,00	176,06
200	CUENTA CORRIENTE PERSONA	362	1328	343.756,21	5.767,03	2.050,81	355.574,11	0,00	0,00	1,00	0,00	355.574,11
TOTALES:		989	2589	933009,45	242013,95	50822,70	1.325.846,10	183.141,48	396,91	517.585,77	0,00	905.118,87

- Sancor Prevención 40%, Sancor Prevención 50%
- COMFYE 100%

Para determinar los ingresos por ventas de servicios, se recopilaron las facturas emitidas semanalmente a cada cliente (Droguería Scienza Argentina, Droguería Rosfar, Droguería Meta, Droguería Farmanet y OSDE) durante el mes de septiembre. Es importante destacar que el contrato con Droguería Farmanet inició a fines del mes de septiembre y hasta el 30 de ese mes no se habían facturado servicios. En base a los datos recopilados, se confeccionó una planilla en Excel que se muestra a continuación:

Semana/cliente	Scienza	Rosfar	Meta	Farmanet	OSDE
1	\$ 4.160,00	\$ 1.320,00	\$ 640,00	\$ -	\$ 672,00
2	\$ 4.680,00	\$ 2.420,00	\$ 1.600,00	\$ -	\$ 672,00
3	\$ 1.820,00	\$ -	\$ 640,00	\$ -	\$ -
4	\$ 3.120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 13.780,00	\$ 3.740,00	\$ 2.880,00	\$ -	\$ 1.344,00
					\$ 21.744,00

Comportamiento de los costos

Primero se realizó una distinción entre costos fijos y costos variables. Se clasificaron según su comportamiento para poder así confeccionar un Estado de Resultados por el método variable, el cual resulta útil para la toma de decisiones.

Costos Variables

- El primer y más importante costo variable es el Costo de Mercadería Vendida (CMV). En este caso, se distingue entre el CMV para medicamentos y para perfumería. Todos los medicamentos, vendidos con cobertura y sin, tiene un precio regulado por el Estado. Por lo tanto, para calcular el CMV se aplica un 31,60% de descuento sobre el precio al público para determinar su costo. En el caso de la Perfumería, se procede de la misma manera para determinar el costo, pero aplicando un 33,88% de descuento. También se considera dentro de esta categoría el costo de medicamentos genéricos y demás productos estériles como recipientes para análisis, solución fisiológica, agua oxigenada, cinta, vendas, entre otros. Se realiza una compra por mes de estos productos, por lo tanto se asume que el total comprado se vende durante el período analizado.
- Luego, como como costo variable, también se considera la comisión que cobran las prepagas y obras sociales. Se determinan como un porcentaje de las ventas y dependen del convenio particular que tienen cada una con la farmacia:
 - Galeno Argentina: 18%
 - OSDE: 15%
 - Luis Pasteur: 10%
 - Swiss Medical Group: 5%
 - Medifé: 10%
 - OMINT: 10%
 - Subsidio de Salud, Poder Judicial, Y Sancor Prevención no cobran comisión por realizar el convenio a través del Colegio de

Farmacéuticos, quien si cobra un costo fijo por esta gestión y de detalla en la próxima sección.

- Como último costo variable, se considera al Impuesto a los Ingresos Brutos de la Provincia de Tucumán, que tiene una alícuota de 3,5% sobre las ventas. Recientemente se presentó un recurso de amparo por parte del Colegio de Farmacéuticos de Tucumán para aplicar un alícuota del 2,5% pero todavía no fue autorizado, por lo tanto para este estudio se tomará el 3,5%.

Costos fijos

Los centros de costos fijos costos fijos fueron tomados de una planilla confeccionada por la contadora de la empresa para la liquidación del Impuesto a las Ganancias anual.

- Agua: SAT (Sociedad Aguas del Tucumán).
- Red eléctrica: EDET (Empresa de Distribución Eléctrica de Tucumán).
- Telecomunicaciones (línea fija de teléfono e internet): ARNET Telecom.
- Seguridad privada: Alarmas Albiero.
- Alquiler del local comercial.
- Productos rotos y vencidos: representan el 1% de los productos vendidos mensualmente.
- Amortización: todos los muebles y útiles, así como los equipos informáticos ya fueron amortizados en su totalidad.
- Personal: incluye remuneración y cargas sociales.
- Gastos generales: incluye la matrícula de la farmacéutica, la cuota de ASOFAR (Asociación de Propietarios de Farmacias Argentinas), Seguro de Vida y Seguro de Mala Praxis.
- Gastos bancarios: la cuenta en el Banco HSBC está bonificada debido a un convenio con el Colegio de Farmacéuticos de Tucumán.
- Otros gastos: incluye papelería, librería y bolsas de cartón.
- Honorarios profesionales: el monto que se abona a la contadora dela farmacia por los servicios prestados.
- Salud Pública: revisión mensual del local y emisión del Certificado de Sanidad correspondiente.

Luego de la identificación de los conceptos, se recopilaron facturas y comprobantes para obtener los montos correspondientes al mes de septiembre. A partir de esto, se confeccionó la siguiente planilla en Excel:

Costos Fijos	IMPORTE
SAT	\$ 152,94
EDET	\$ 3.748,23
TELECOM 1	\$ 2.475,27
TELECOM 2	\$ 532,08
Albiero	\$ 1.670,00
Alquiler	\$ 6.000,00
Productos rotos y vencidos	\$ 8.987,43
Amortización	\$ -
Personal	\$ 22.400,00
Gastos generales	\$ 417,36
Gastos bancarios	\$ -
Gastos administrativos	\$ 1.033,92
Gastos generales	\$ 1.000,00
Honorarios por servicios profesionales	\$ 8.500,00
Salud Pública	\$ 200,00
Total	\$ 57.117,23

Confección del Estado de Resultado

A partir de los ingresos y costos identificados, se confeccionó un Estado de Resultado por el método variable en Microsoft Excel. Para facilitar su comprensión, fue separado en ventas sin cobertura de obra social o prepaga y ventas con cobertura. Se calcularon los costos variables: los Costos de Mercadería Vendida, aplicando los porcentajes correspondientes, las comisiones sobre ventas y finalmente se aplicó la alícuota de Ingresos Brutos (IIBB). Al sumar estos conceptos se obtuvo el total de costos variables por categoría. Al restarlos, se obtuvo la Contribución Marginal por categoría.

Dentro de las ventas sin cobertura se incluyen:

- Medicamentos: aquellos vendidos sin cobertura, medicamentos genéricos y productos estériles.
- Perfumería: artículos de perfumería, cosmética y maquillaje.
- Servicios: aquellos prestados por la entrega de medicamentos de alta complejidad.

	SIN COBERTURA (contado/cta cte)		
	Perfumería	Medicamentos	Servicios
Ventas	\$ 22.961,00	\$ 140.839,55	\$ 21.744,00
CMV	\$ 15.181,81	\$ 110.083,25	
Comisión			
IIBB	\$ 803,64	\$ 4.929,38	\$ 761,04
CV	\$ 15.985,45	\$ 115.012,64	\$ 761,04
CMg	\$ 6.975,55	\$ 25.826,91	\$ 20.982,96

Dentro de las ventas con cobertura se incluyen las siguientes obras sociales y prepagas:

- Galeno Argentina
- OSDE
- Swiss Medical Group
- Luis Pasteur
- Medifé
- OMINT
- Poder Judicial
- Subsidio de Salud
- Sancor Prevención
- COMFYE

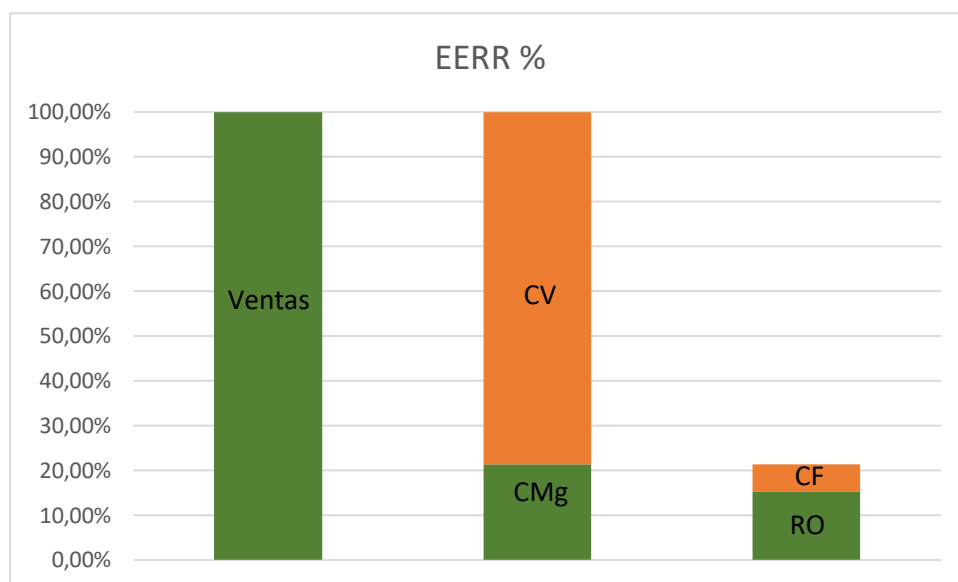
	CON COBERTURA DE OBRA SOCIAL/PREPAGA (contado/cta cte)									
	Galeno	OSDE	SMG	L Pasteur	Medifé	OMINT	Poder Judicial	IPSST	SANCOR	COMFYE
Ventas	\$ 93.154,92	\$ 179.313,67	\$ 327.216,42	\$ 22.829,23	\$ 5.112,11	\$ 5.224,28	\$ 17.780,70	\$ 81.183,67	\$ 1.820,45	\$ 1.307,25
CMV	\$ 63.717,97	\$ 122.650,55	\$ 223.816,03	\$ 15.615,19	\$ 3.496,68	\$ 3.573,41	\$ 12.162,00	\$ 55.529,63	\$ 1.245,19	\$ 894,16
Comisión	\$ 16.767,89	\$ 26.897,05	\$ 16.360,82	\$ 2.282,92	\$ 511,21	\$ 522,43				
IIBB	\$ 3.260,42	\$ 6.275,98	\$ 11.452,57	\$ 799,02	\$ 178,92	\$ 182,85	\$ 622,32	\$ 2.841,43	\$ 63,72	\$ 45,75
CV	\$ 83.746,27	\$ 155.823,58	\$ 251.629,43	\$ 18.697,14	\$ 4.186,82	\$ 4.278,69	\$ 12.784,32	\$ 58.371,06	\$ 1.308,90	\$ 939,91
CMg	\$ 9.408,65	\$ 23.490,09	\$ 75.586,99	\$ 4.132,09	\$ 925,29	\$ 945,59	\$ 4.996,38	\$ 22.812,61	\$ 511,55	\$ 367,34

De la misma manera, al agregar cada uno de los conceptos se obtuvieron ventas, costos variables y contribución marginal totales.

	TOTAL
Ventas	\$ 920.487,25
CMV	\$ 627.965,87
Comisión	\$ 63.342,32
IIBB	\$ 32.217,05
CV	\$ 723.525,25
CMg	\$ 196.962,00

Luego se restó el total de costos fijos previamente calculados, obteniendo el resultado operativo siguiente:

	TOTAL
Ventas	\$ 920.487,25
CMV	\$ 627.965,87
Comisión	\$ 63.342,32
IIBB	\$ 32.217,05
CV	\$ 723.525,25
CMg	\$ 196.962,00
CF	\$ 57.117,23
RO	\$ 139.844,77



Punto de equilibrio

A partir de la contribución marginal total, se calculó la contribución marginal porcentual. Para poder obtener el punto de equilibrio en pesos, se dividieron los costos fijos en la contribución marginal porcentual.

	TOTAL
Ventas	\$ 920.487,25
CV	\$ 723.525,25
CMg	\$ 196.962,00
CMg %	21,40%
CF	\$ 57.117,23
PEQ total	\$ 266.933,12

Luego, para obtener el punto de equilibrio por categoría, se calculó el porcentaje de participación sobre las ventas por cada categoría y se lo multiplicó por el punto de equilibrio total.

	SIN OBRA SOCIAL (contado/cta cte)		
	Perfumería	Medicamentos	Servicios
Ventas	\$ 22.961,00	\$ 140.839,55	\$ 21.744,00
% part. s/vtas	2,49%	15,30%	2,36%
PE por categoría	\$ 6.658,49	\$ 40.842,22	\$ 6.305,57

	CON OBRA SOCIAL (contado/cta cte)										
	Galeno	OSDE	SMG	L Pasteur	Medifé	OMINT	Poder Judicial	IPSST	SANCOR	COMFYE	
Ventas	\$ 93.154,92	\$ 179.313,67	\$ 327.216,42	\$ 22.829,23	\$ 5.112,11	\$ 5.224,28	\$ 17.780,70	\$ 81.183,67	\$ 1.820,45	\$ 1.307,25	
% part. s/vtas	10,12%	19,48%	35,55%	2,48%	0,56%	0,57%	1,93%	8,82%	0,20%	0,14%	
PE por categoría	\$ 27.014,10	\$ 51.999,37	\$ 94.889,85	\$ 6.620,27	\$ 1.482,47	\$ 1.514,99	\$ 5.156,24	\$ 23.542,54	\$ 527,91	\$ 379,09	

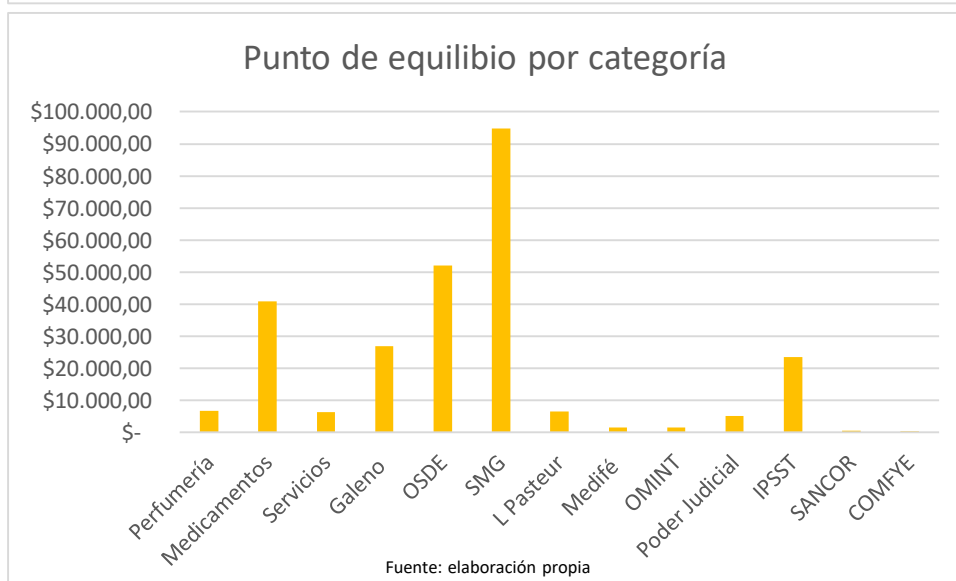
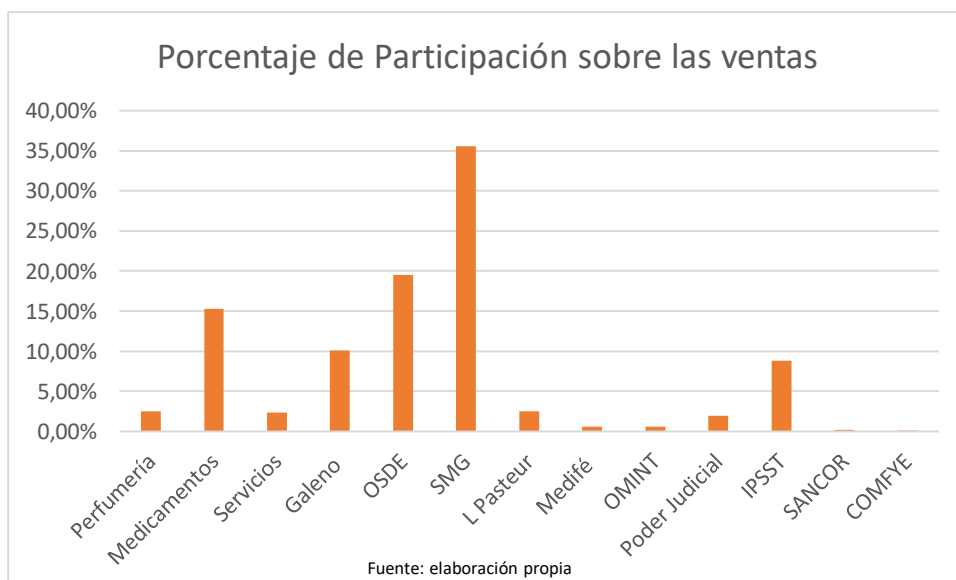


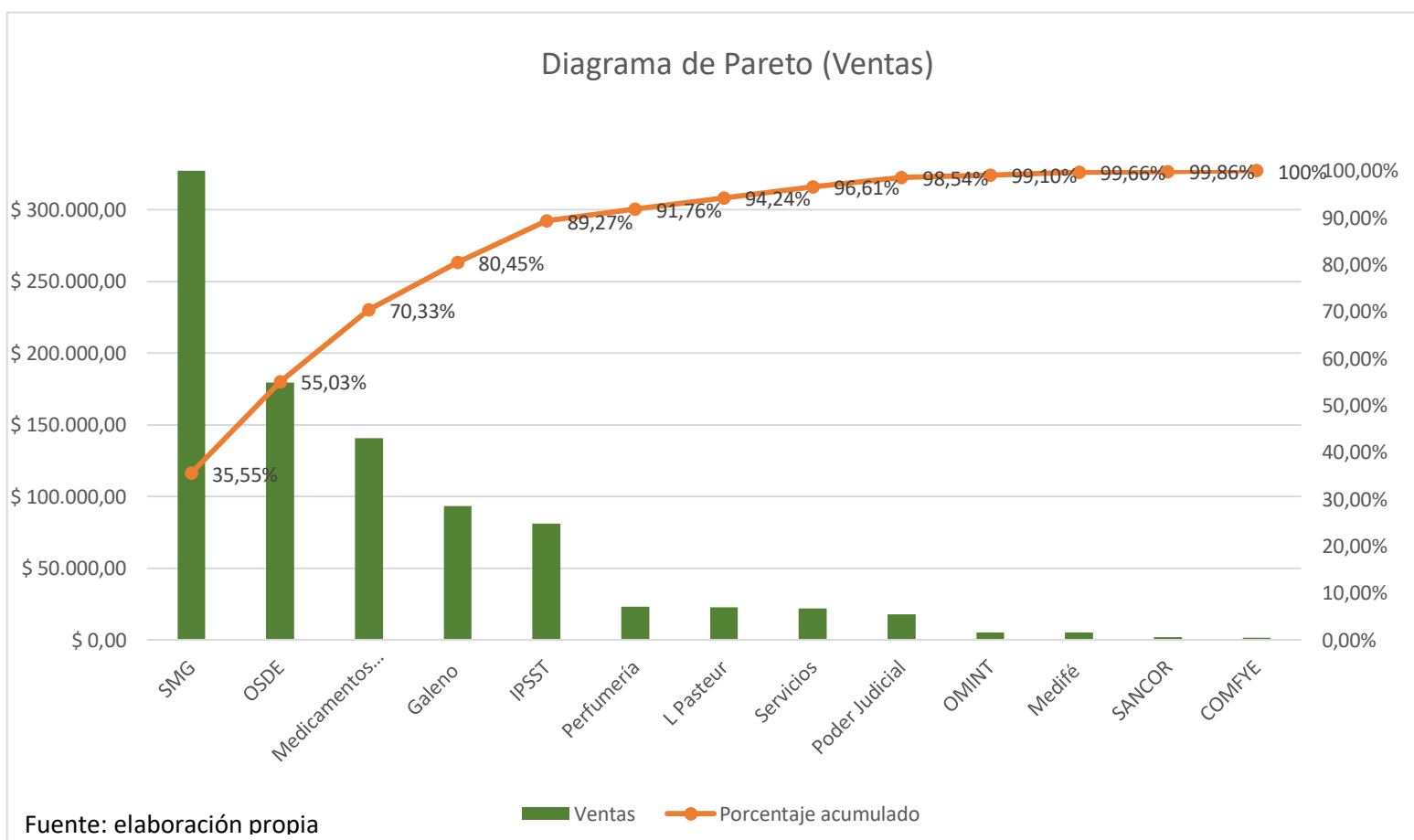
Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto permite asignar un orden de prioridades y, particularmente en este caso, identificar aquellas categorías (causas) que significan un mayor porcentaje de ventas (consecuencias). De esta manera, los planes de acción se orientan hacia aquellas categorías que generan mayores ventas.

Para la confección del diagrama de Pareto, primero se ordenaron las ventas en orden ascendente, luego se calcularon los porcentajes acumulados.

Sobre el diagrama se observa la curva de Ballena representando los porcentajes.

Categoría	Ventas	Porcentaje acumulado
SMG	\$ 327.216,42	35,55%
OSDE	\$ 179.313,67	55,03%
Medicamentos s/cobertura	\$ 140.839,55	70,33%
Galeno	\$ 93.154,92	80,45%
IPSST	\$ 81.183,67	89,27%
Perfumería	\$ 22.961,00	91,76%
L Pasteur	\$ 22.829,23	94,24%
Servicios	\$ 21.744,00	96,61%
Poder Judicial	\$ 17.780,70	98,54%
OMINT	\$ 5.224,28	99,10%
Medifé	\$ 5.112,11	99,66%
SANCOR	\$ 1.820,45	99,86%
COMFYE	\$ 1.307,25	100%
Total	\$ 920.487,25	



Se observa que las primeras cuatro categorías, es decir el 30,77% de las trece, representan el 80,45% de las ventas.

Rentabilidad y Resultado Meta

En base al resultado obtenido de \$139.844,77 se calculó el Margen Operativo, resultando en un 15,19%.

Luego de consultar con los socios cuál sería el resultado meta que esperan obtener, en este caso \$200.000, se utilizó Análisis de Hipótesis en Excel para buscar el objetivo. Se introdujo como celda objetivo al Resultado Operativo con el resultado 200.000, cambiando la celda Ventas.

La solución obtenida implica un crecimiento en las ventas de \$920.487,25 a \$1.201.618,21, en el costo variable de \$723.525,25 a \$944.500,98 y en la contribución marginal de \$196.962,00 a \$257.117,23. En este caso, el Margen Operativo arroja un valor de 16,64%.

Ventas	\$ 920.487,25	1.201.618,21
CV	\$ 723.525,25	944.500,98
CMg Total	\$ 196.962,00	257.117,23
CF	\$ 57.117,23	57.117,23
RO	\$ 139.844,77	200.000,00
Margen Operativo	15,19%	16,64%

Recomendaciones

Respecto al análisis cualitativo

- Realizar un proceso estratégico para formalizar misión, visión, objetivos estratégicos y valores. Este proceso debe involucrar a todos los miembros de la empresa, teniendo en cuenta sus opiniones, pero dejando a cargo de los socios la formulación.
- Proponer al socio gerente un plan para capacitar al personal sobre las tareas operativas que pueda delegar, así pueda aliviar su carga de trabajo y concentrarse más en lo estratégico.
- Limitar al máximo posible la atención al cliente por parte de los socios, sobre todo de aquellos clientes que se transformaron en “amigos”, para así separar lo personal de lo profesional.
- Implementar un control de stock por lo menos de manera mensual. Dado que el sistema COFARAL posee esta función, indagar sobre su posible uso, o bien, evaluar otras posibles opciones como el control manual.
- Realizar un arqueo de caja por lo menos dos veces al día, al cierre del mediodía y al cierre nocturno. Identificar con sobres distintos el efectivo ingresado por ventas de contado y en cuenta corriente y realizar un control cruzado con el informe de ventas diario. También determinar un fondo de caja para gastos menores, evitando así retirar el mismo efectivo ingresado.

- Realizar un ranking de productos de perfumería, cosmética y maquillaje. Discontinuar la venta de aquellos con menos rotación y especializarse en aquellos de mayor rotación.
- Para verificar el robo, realizar un control manual contra factura de compra. Por ejemplo: agotar el stock de cierto producto del cual se sospecha robo, al efectuar el pedido de reposición, registrar cada vez que se vende el producto. Una vez agotado el stock nuevamente, verificar que coincida con lo vendido.
- Para simplificar el proceso de preparación de cuentas corrientes, minimizar el riesgo de no presentación de recetas y a la vez evitar errores en los informes de ventas del sistema, se propone dejar de anotar medicamentos con cobertura en cuentas corriente sin presentar la receta en el momento de la entrega. Es decir, aquellos clientes que deseen anotar en cuenta corriente estos medicamentos y no tengan la receta en el momento, pueden hacerlo pero pierden el derecho de acceder al descuento. Esta recomendación ya fue puesta en la práctica durante el mes de septiembre, por lo tanto los datos de las ventas son fidedignos.
- El sistema contiene múltiples funcionalidades no explotadas, investigar las mismas y empezar a utilizar las que sea posible.
- Respecto a aquellos clientes cuya cobertura representa poco caudal de ventas, como OMINT, Medifé, Sancor y COMFYE, se propone evaluar la conveniencia de seguir atendiéndolos. Si el recurso utilizado para la atención (tiempo, personas, etcétera) es ilimitado, valdría la pena. Caso contrario, conviene involucrar esos recursos en una actividad más rentable, como incrementar la venta de productos no tóxicos y/o mantener un stock de los productos requeridos por los clientes de Swiss Medical Group.

Respecto al análisis cuantitativo

- Para llegar al resultado meta de los socios, se debe incrementar las ventas de aquellos productos que otorgan una mayor contribución marginal porcentual, calculada en Excel.

	SIN OBRA SOCIAL (contado/cta cte)		
	Perfumería	Medicamentos	Servicios
CMg	\$ 6.975,55	\$ 25.826,91	\$ 20.982,96
CMg %	30,38%	18,34%	96,50%

Dentro de los productos sin cobertura, si bien los servicios tienen una altísima contribución, las barreras de entradas para la prestación de los mismos son muy altas y presentan demoras en la cobranza de los mismos, generando problemas de liquidez. Por lo tanto se sugiere incrementar las ventas de la categoría perfumería, especializándose en los productos con mayor rotación.

	CON OBRA SOCIAL (contado/cta cte)									
	Galeno	OSDE	SMG	L Pasteur	Medifé	OMINT	Poder Judicial	IPSST	SANCOR	COMFYE
CMg	\$ 9.408,65	\$ 23.490,09	\$ 75.586,99	\$ 4.132,09	\$ 925,29	\$ 945,59	\$ 4.996,38	\$ 22.812,61	\$ 511,55	\$ 367,34
CMg %	10,10%	13,10%	23,10%	18,10%	18,10%	18,10%	28,10%	28,10%	28,10%	28,10%

Respecto a las ventas con cobertura, si bien IPSST, Sancor y COMFYE tienen la mayor contribución marginal porcentual, se considera que el mercado ya está agotado. Por lo tanto se sugiere realizar esfuerzos para captar más clientes de SMG, mediante difusiones vía Whatsapp y publicidad en el local de la prepaga.

- Implementar plazos para el cobro de intereses por mora. Por ejemplo: a los clientes que abonen su cuenta hasta el día 10 de cada mes se les respeta el monto inicial, hasta el día 20 un 5% de recargo, hasta el día 30 un 10%, y así sucesivamente, aplicar un porcentaje cada 10 días.
- Si bien la rentabilidad es positiva, se presenta un posible problema de liquidez debido a las siguientes cuestiones:
 - El total de los servicios prestados todavía no fueron cobrados, incluso se adeudan períodos anteriores.
 - La cobranza de cuentas corrientes se efectúa una vez al mes, pero el pago al proveedor una vez por semana, lo cual genera un desfase entre cobros y pagos.
 - Del total del monto a cargo de la prepaga/obra social, una parte es abonada como “Nota de Crédito de la Industria”, que sólo sirve para descontar del monto a pagar al proveedor y por lo tanto no es dinero líquido.

Se sugiere por lo tanto un estudio más detallado para analizar la liquidez en la empresa, y un plan de acción para hacer frente a las situaciones previamente mencionadas.

- Dado que para este trabajo sólo se examinó el mes de septiembre de 2019, sería conveniente realizar un análisis longitudinal para comparar con otros períodos y así lograr evaluación más comprensiva.
- Se podría evaluar la aplicación de Costeo ABC en costos fijos para poder así obtener la rentabilidad exacta por categoría.

Conclusiones

Si bien en Farmacia LMK la rentabilidad no fue negativa como se esperaba, mediante su análisis se identificaron factores que no sólo podrían mejorarla cuantitativamente, sino mejorar cualitativamente los procedimientos y el clima organizacional. A través del análisis organizacional se analizó el caso particular de Farmacia LMK y se hicieron propuestas concretas de cambio que se espera conduzcan a un mejor desempeño de la misma.

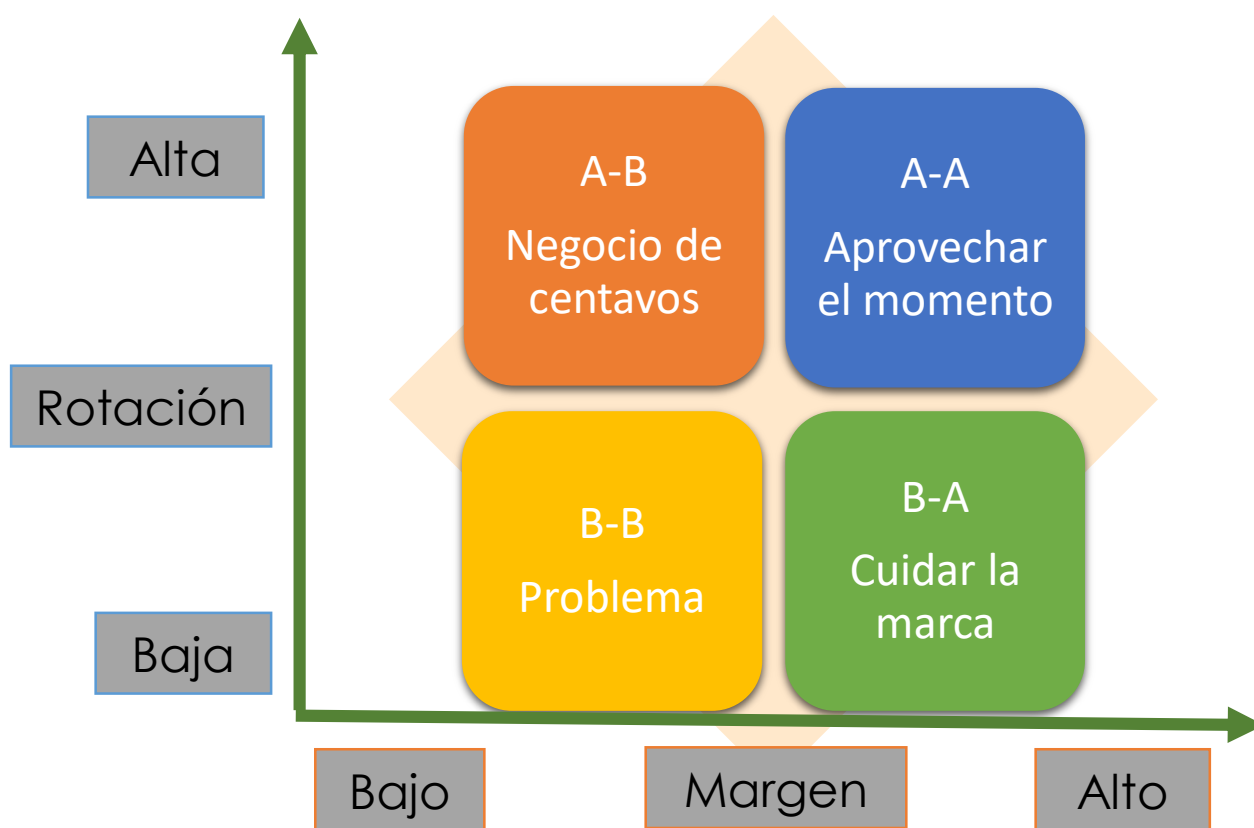
Merece especial mención el hecho de que la farmacia abrió hace ya 27 años y la mayoría de los clientes envejecieron junto a los dueños, generando un desgaste propio del paso del tiempo en el negocio.

No hay que olvidar que, además del servicio social que presta por su relación con el sector de la salud, es una empresa sujeta a todas las disposiciones legales e impositivas como tal, pero que además cuenta con las regulaciones propias del sector de la salud, como el precio de venta, acotando los posibles cursos de acción para mejorar su rentabilidad.

Surge a partir de esto la distinción entre productos llamados “tóxicos”, que son aquellos con precio regulado y comisiones sobre ventas, y los “no tóxicos”, sobre los cuales no pesan tales regulaciones ni condiciones.

Entre los hallazgos más destacables se encuentra el porcentaje de ventas de los medicamentos sin cobertura sobre las ventas totales, que resulta bastante mayor a lo estimado por la empresa, que consideraba a las ventas con cobertura como su principal fuente de ingresos.

Además, teniendo en cuenta toda la información disponible, dentro de la Matriz ROA donde se ponderan Margen y Rotación, podría concluirse que la farmacia se encuentra ubicada en el cuadrante de Bajo Margen-Alta Rotación. En este caso, el desafío es mantener la rotación en buenos términos, para no caer en Bajo Margen-Baja Rotación.



Bibliografía

Carratalá, J.M. & Albano, H.O. (2012). Gerenciamiento Estratégico de Costos, Omicron Editorial.

Schlemenson, A. (2013). Análisis Organizacional en PYMES y empresas de familia, Granica.

Horngren, C.T., Datar S.M. & Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial, Pearson Educación.

Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2007). Administración de costos. Contabilidad y control, Cengage Learning.

Apéndice

Rentabilidad de la farmacia en la actual coyuntura del sector Salud

Apuntes de la charla a cargo del Dr. Daniel Russo, especialista en el tema invitado por el Colegio de Farmacéuticos de Tucumán.

“Mirar el árbol y no ver el bosque”

Sector Salud: día a día difícil en el marco macro.

Hacia dónde vamos...

Modelo Salud

- Reducción de la intermediación en la cadena de valor
- Necesidad de resolver el modelo de prestación ilimitada de PMO (Programa Médico Obligatorio) actual. Planes Parciales de Medicina Privada
- Consolidación de las compras del estado/ provincia
- Control primario de gestión (manejar desde la salud el presupuesto atado a una prestación)/ avance hacia la digitalización

Farmacias

- Control de gastos sin dañar el servicio EFICIENCIA
- Incrementar la venta no tóxica de productos (medicamento con obra social es como cigarrillo en un kiosco)
- Inversión en avances tecnológicos y personal capacitado para su implementación
- Optimización de atención/ selección de obras sociales- prepagas

Evolución de la cadena de valor farmacéutica 2010-2018: sube nro de droguerías y disminuye el de farmacias

Contexto y simetría a la hora de TTDD: prepagas actuales 267

Sobrefacturación y sobreprecio como medidas para hacer frente

Avance de usos y costumbres (e-consulta y e-receta) vs normativas vigentes atrasadas y caducas (no permite)

¿Facturas más o vender más? Recesión NO tocó fondo

Departamentos:

- 1- MKT: cielo
- 2- Ventas: tierra
- 3- Finanzas

Rentabilidad:

- 1- Distinguir productos tóxicos de no tóxicos: los tóxicos dejan poco margen, no tengo en mi dominio la cobranza, si la venta a través de obras sociales/prepagas supera el 50% de la facturación **PROBLEMA**
- 2- Farmacia EMPRESA: regida por normas empresarias, más allá de pertenecer al sector de la salud

¿Cuánto gana la farmacia vendiendo medicamentos con recetas por obra social?

100% margen de ganacia sobre venta

-68,8% costo del medicamento

-11% bonificaciones y gastos adm (18% en algunos casos)

-3% TC o débito promedio (evitado en Farm LMK)

-7% costo financiero a 60 días

-5% impuestos (más en Tuc)

= 5,2% ut bruta

Indicadores: CMV, Gastos fijos (impuestos, luz, telecomunicaciones)

Tips:

- Equilibrio entre costo laboral-tickets-gastos
- Diferenciación: un poco de todo no sirve
- Avanzar y ordenar

Entrevista con la principal colaboradora

Mariana llegó a Farmacia LMK hace 5 años, a través de una señora conocida de uno de los socios. Sus principales funciones son colaborar con las tareas administrativas y atención al cliente. De la entrevista con ella podemos destacar:

- Desde que llegó observó tanto cambios positivos como negativos. Entre los positivos destacó que a su llegada el tema de las cuentas corrientes y las recetas era muy desordenado, lo cual mejoró con la creación de los archivos del cada cliente y la separación de recetas por obras sociales, lo cual agiliza el proceso a la hora del cierre de lote. También mencionó la incorporación de un teléfono con Whatsapp lo cual, según ellas, facilita el proceso de pedido y permite brindar un mejor servicio. Como un aspecto beneficioso para ella, destacó el cambio de horario (la farmacia ya no abre los sábados), y como aspecto beneficioso para los clientes la extensión del horario durante la semana (antes cerraba a las 13.00, ahora a las 13.30). Como aspecto negativo, es consciente de la reducción del plazo de pago del proveedor (antes era cada 10 días, ahora cada 7).
- Respecto a los clientes, considera que son “demasiado especiales, cómodos”, quieren el descuento de su prepaga/ obra social pero no traen las recetas en tiempo y forma, evitan ir al médico y pretenden que el farmacéutico les recete, muchas veces se ponen agresivos.
- Respecto al sistema, Mariana observa fallas importantes, por ejemplo: no actualiza precios de ciertos productos, no aparecen todos los productos, cuando un producto es ingresado mano la actualización de su precio también debe efectuarse a mano, es obsoleto, no adecuado al momento actual.
- Respecto a las cuentas corrientes de los clientes, sugiere que podría haber un plazo para pagar las cuentas, y además, difundir que se puede anotar perfumería en las mismas, dado que los clientes en su mayoría solo las utilizan para medicamentos.
- Respecto al sector perfumería, cosmética y maquillajes observa que solo se repone lo que fue vendido, no hay una planeación de las compras. Entre los productos que más se vende se encuentran: desodorante, shampoo,

dentífrico y máquinas de afeitar, toallitas femeninas, elementos de viaje como kits dentales, botiquines, protector solar, repelente, peines, cremas para manos y cuerpo y cepillos de dientes. También observa que todos los productos para bebés, así como los perfumes, se venden muy poco, casi nada.

- Mariana también cree que se roban, específicamente cepillos de dientes y dentífricos, el stock que se agota muy rápido y el sistema no es confiable para llevar un control.
- Considera que los clientes eligen Farmacia LMK por la comodidad del servicio, la agilidad para atender y su ubicación estratégica rodeada de prepagas, que les permite estar cerca en caso de inconvenientes.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL TUCUMÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO FINAL CONTROL DE
GESTIÓN:
P.Y.M.E. FARMACÉUTICA

Año 2019

D'Andrea, Juan Franco
Kasznar, Lourdes María
Maranzana, María Agustina
Rodríguez del Busto, Pilar
Terán Nougués, Guadalupe

Índice

Resumen	2
1. Introducción	3
2. Presentación del problema	3
3. Objetivos	
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos	4
4. Metodología	4
5. Marco Teórico	4
5.1 Definición y utilidad del control de gestión	4
5.2 Las palancas de control de Simons	5
5.3 Cuadro de Mando Integral	5
6. Aplicaciones	7
6.1 Estrategia	7
6.2 Arquitectura organizacional	8
6.3 Cuatro palancas	8
6.4 Objetivos/Indicadores	12
6.5 Mapa estratégico	14
6.6 Cuadro de Mando Integral	15
6.7 Matriz de iniciativas y objetivos	17
7. Conclusiones	18
8. Bibliografía	18

Resumen

La PYME farmacéutica es una pequeña empresa familiar ubicada en Yerba Buena, Tucumán. Se dedica principalmente a la venta de medicamentos y perfumería y funciona mayormente a través de ventas en cuenta corriente y de contado.

A partir de la implementación de las herramientas estudiadas en la materia Control de Gestión, se estableció como objetivo general formalizar herramientas de control de gestión en la PYME farmacéutica.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, con diseño de estudio de caso, realizando entrevistas con los miembros de la organización y también se llevando adelante observación in situ.

Se realizó un diagnóstico mediante las Cuatro Palancas de Simons, se relevó la arquitectura organizacional, se confeccionó el mapa estratégico y a partir de ello se elaboró el Cuadro de Mando Integral.

1. Introducción

La PYME farmacéutica es una pequeña empresa familiar ubicada en Yerba Buena, Tucumán. Se dedica principalmente a la venta de medicamentos y perfumería, actuando también como canal de distribución de medicamentos de alta complejidad. Funciona mayormente a través de ventas en cuenta corriente y de contado, recibe todas las obras sociales y atiende a sus clientes en un local comercial ubicado en el corazón de la ciudad, zona de creciente expansión comercial y del sector de la salud.

Posee dos unidades de negocios muy bien definidas: por un lado el sector relacionado con la salud, que incluye medicamentos de prescripción médica y venta libre, así como toma de presión arterial y demás servicios. Por otro lado, el sector relacionado con cosmética y belleza, que incluye perfumería, maquillajes, tratamientos para la piel, artículos de higiene personal y artículos de limpieza para el hogar.

La empresa también incorporó recientemente la entrega de medicamentos de alta complejidad, actuando como intermediario entre las droguerías proveedoras y los afiliados de OSDE, Galeno Argentina, Subsidio de Salud y ASUNT.

Para subsistir en un entorno tan cambiante y regulado, la Farmacia capacita constantemente a sus colaboradores y se encuentra a la vanguardia en tecnología y desarrollo de sistemas informáticos, siendo una de las primeras farmacias tucumanas en adherirse al Sistema Nacional de Trazabilidad de Medicamentos de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).

2. Presentación del Problema

Los fundadores de la empresa, ambos farmacéuticos recibidos de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 1992, se iniciaron en el sector farmacéutico hace ya 25 años con los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria pero casi nulos conocimientos de economía, gestión de las organizaciones, administración y habilidades gerenciales. La situación demográfica, comercial y económica en ese momento distaba mucho de la actual, por lo cual no consideraron necesario mayor asesoramiento que el de una contadora en materia impositiva y contable.

Con el tiempo, la falta de un plan estratégico se hizo notar especialmente en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar (demasiadas cuentas corrientes y flexibilidad para los plazos de cobro), sumado al elevado porcentaje sobre las ventas exigido por las obras sociales, lo cual generó una disminución de la rentabilidad del negocio, entre otras cuestiones.

Surge entonces la necesidad de formalizar herramientas de control de gestión en la empresa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

A partir de la implementación de las herramientas estudiadas en la materia Control de Gestión, se estableció como objetivo general formalizar herramientas de control de gestión en la PYME farmacéutica.

3.2 Objetivos Específicos

- Proponer la estrategia formalizada de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de los sistemas de control de gestión de la empresa, junto con las propuestas de mejora a partir de la aplicación de las 4 palancas de Simons.
- Diseñar un mapa estratégico, logrando construir relaciones de causa y efecto entre los diferentes objetivos propuestos, de acuerdo a las 4 perspectivas: financiera, de cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.
- Formular un modelo de cuadro de mando integral, seleccionando los indicadores correspondientes.

4. Metodología

Para llevar a cabo la investigación utilizaremos un enfoque cualitativo, con diseño de estudio de caso, realizando entrevistas con los miembros de la organización, tanto con el dueño de la farmacia, la farmacéutica matriculada y las asistentes administrativas. También se prevé llevar adelante observación in situ para comprender cómo es el proceso de venta y de contacto con los clientes, además del proceso de pedido de los productos al proveedor.

Por otra parte, se realizará una intensa lectura de bibliografía para el proceso de formulación del mapa estratégico y del CMI.

5. Marco teórico

5.1 Definición y utilidad del control de gestión

El control de gestión es la función por la cual la dirección asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

El sistema de control de gestión permite influir en el comportamiento de los participantes de la empresa para que la brecha entre los objetivos planeados y los obtenidos se reduzca.

5.2 Las palancas de control de Simons

1. **Los sistemas de creencias** que una organización debe ubicar de modo que puedan controlar el compromiso con la visión de la organización, valores centrales, las declaraciones de misión, la declaración de visión, los credos, y las declaraciones del propósito.
2. **Sistemas de límite** que una organización debe tener de modo que pueda definir el territorio para cada participante: códigos de la conducta, métodos predefinidos del planeamiento estratégico, regulaciones de la adquisición del activo, pautas operacionales.
3. **Sistemas de control y diagnóstico.** Éstos se deben instalar por la compañía para optimizar resultados, y conseguir que se haga el trabajo: Establecer mediciones, estándares de valuación, los sistemas incentivos y los sistemas de remuneración.
4. **Sistemas de control interactivo.** Las organizaciones inteligentes utilizan estos sistemas para supervisar que las nuevas ideas sigan su trayectoria, para accionar nuevo aprender, y para posicionar correctamente a la organización hacia el futuro: incorporando datos del proceso dentro la interacción administrativa, con reuniones cara a cara con los empleados, datos retadores, asunciones y planes de acción para los subordinados.

5.3 Cuadro de Mando Integral

El concepto de **Cuadro de mando Integral** – CMI (**Balanced Scorecard** – BSC) Se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente,

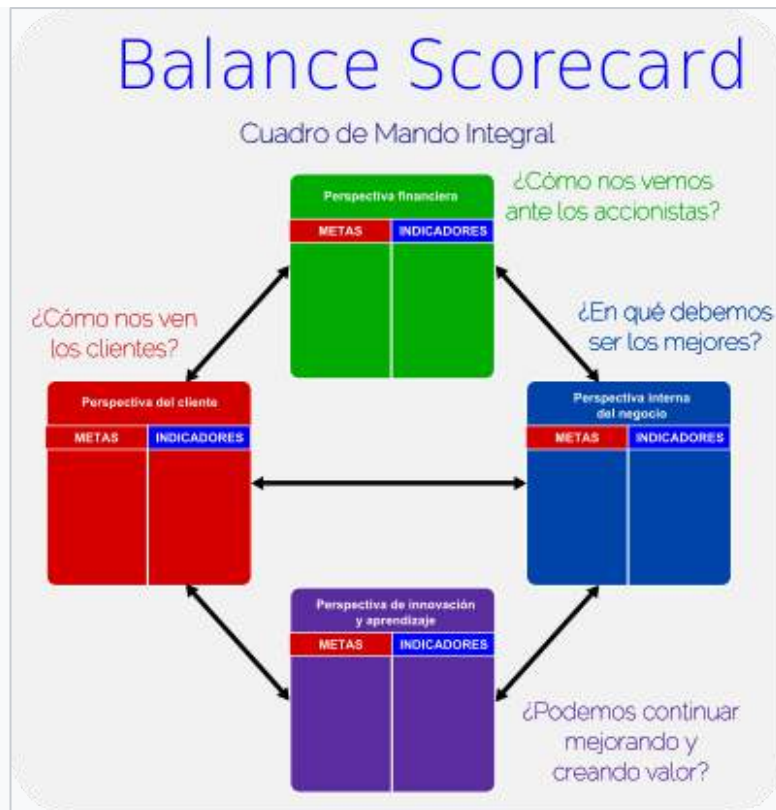
un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?



Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

6. Aplicaciones

6.1 Estrategia

La estrategia no se encuentra formalizada. A pesar de ello, el dueño tiene en claro a dónde quiere llegar. La estrategia está arraigada en toda la empresa. Buscan diferenciarse a partir de su servicio personalizado, enfocándose en la atención al cliente como factor clave de éxito. Alguna de las variables críticas es el tiempo de espera de los clientes en el local, y la posibilidad de tener una cuenta corriente para los que son concurrentes, la atención personalizada y el aprovisionamiento rápido.

6.2 Arquitectura organizacional

ESTRUCTURA:

No presenta un organigrama formalmente definido, tampoco cuenta con descripción de puestos. Pero al ser una organización muy pequeña, todos los integrantes tienen en claro su rol.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El sistema de información con el que se maneja la empresa es semi-automatizado. Entre las funciones principales del sistema, está la facturación a las obras sociales y la gestión de las cuentas corrientes. Pero no se realiza el control de stock.

SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

En la estructura no está contemplado un sistema de incentivos formal. Sin embargo, hay incentivos ocasionales, sin ser contemplados en un documento, como por ejemplo, la suba de sueldos sin pedido del empleado.

6.3 Cuatro palancas

Sistema de creencias

Dentro del sistema de creencias, los valores centrales no están contemplados formalmente, pero sí definidos implícitamente.

Respecto a la filosofía del número uno, centrada en la satisfacción y el respeto al cliente, la misma está impregnada en la manera de trabajar de la organización.

Una de las características más importantes que destacamos en la cultura es el alto grado de compromiso de los miembros de la organización y su proactividad.

La misión y visión no se encuentran formalizadas, pero si hay un horizonte claro a futuro.

Propuesta: documentar y formalizar el sistema de creencias.

Misión: somos una empresa dedicada a comercializar productos y servicios de la salud, trabajando con honestidad, eficiencia y ofreciendo una atención personalizada.

Visión: ser líderes en el NOA brindando salud y bienestar a los clientes, destacándonos por la atención personalizada, el mejoramiento continuo y nuestro compromiso con la sociedad.

Sistema de límites

Límites de conducta comercial

Presenta un código de ética del Colegio de Farmacéuticos de Tucumán 2016. El mismo contiene regulaciones respecto a los principios generales, la relación con los pacientes, el secreto profesional, la publicidad y los anuncios profesionales, relación con los colegas farmacéuticos y los demás profesionales de la salud y el procedimiento y sanciones.

Éste código fue confeccionado por el tribunal de ética y disciplina del Colegio de farmacéuticos de Tucumán. Tanto la farmacéutica como todos los integrantes de la organización se rigen por el mismo.

No presenta un organigrama formal ni manual de funciones y de procedimientos. A pesar de que las herramientas nombradas no se encuentran documentadas, al ser una organización pequeña, los integrantes tienen en claro su rol a desempeñar y las tareas a desempeñar.

Para realizar pedidos a través de la web del proveedor, se requiere una clave de acceso.

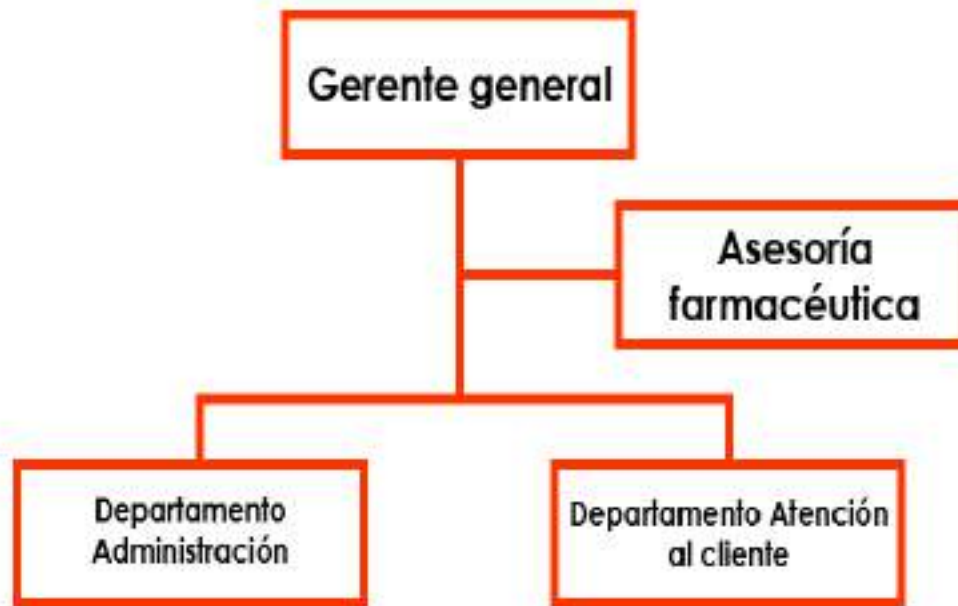
El local cuenta con cámaras de seguridad.

Límite de conducta estratégica

La política de concentrar todos los pedidos exclusivamente en un único proveedor.

Propuesta: Organigrama propuesto.

ESTRUCTURA- ORGANIGRAMA PROPUESTO



Sistema de control y diagnóstico

Al final del día, se realiza un cierre de lote. Esto nos brinda información sobre los productos, las cantidades y los montos, por categoría y por totales, que se vendieron en el día.

Arqueo de caja ocasional.

Propuesta: Llevar un control de stock, preferentemente a través del sistema de información.

Sistema de control interactivo

Una vez por mes, se reúnen todos los miembros de la empresa, para analizar propuestas de mejora.

Propuesta: Incluir análisis cuantitativos en las reuniones.

FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Reconocimiento de los clientes● Experiencia● Buena relación con el proveedor● Clientes leales● Atención personalizada● Agilidad en el proceso de compra	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Diversificación de la oferta de productos● Ampliar la cartera de clientes● Incorporar la posibilidad de envío de medicamentos● Posibilidad de apertura de una nueva sucursal● Incorporar personal administrativo
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">● El sistema de información no está integrado● Alta dependencia de un solo proveedor● Concentración de tareas en una sola persona● Los clientes recurrentes exigen excepciones ante situaciones irregulares (Por ej: sin receta, etc)● No se realiza ningún tipo de control de gestión● Poca diversificación de productos	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">● La fuerte competencia de las grandes farmacias● Envejecimiento de los clientes (mayor cobertura por parte de obra social y posible muerte de los clientes)● Crisis económica● Inestabilidad política

Estrategias

<p><u>FO</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Aprovechar la amplia experiencia en el rubro para crear relaciones con nuevos clientes● Mantener y ampliar la cuota de mercado, brindando un servicio de alta calidad con unidades nuevas o de poco uso.● Diversificar la oferta de productos aprovechando la estrecha relación con el proveedor	<p><u>FA</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Mejorar constantemente la atención personalizada para diferenciarse de las grandes farmacias.● Aprovechar la relación con los clientes para que estos recomienden a otros nuevos y así hacer frente a el envejecimiento (muerte de clientes)● Realizar un acuerdo con el proveedor para obtener prioridad a la hora de obtener medicamentos de difícil acceso
<p><u>DO</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Descentralizar las tareas incorporando personal administrativo.	<p><u>DA</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita hacer más competitiva la farmacia● Promover la diversificación de productos para ampliar la fuente de ingresos y así disminuir los riesgos producidos por la inestabilidad económica.

6.4 Objetivos/ Indicadores

Perspectiva Financiera

- Incrementar las ventas: cambio porcentual en ventas, ventas promedio por periodo
- Diversificar la base de ingresos de los productos no tóxicos (perfumería, cremas, maquillaje, cuidado personal, etc.): cambio porcentual de productos no tóxico sobre el total, ventas de prod no tóxico por pedido
- Mejorar la rentabilidad: índice de rentabilidad, ROI, ROA.

Perspectiva del Cliente

- Lograr fidelidad del cliente: tasa de fidelidad, plazo promedio de permanencia
- Satisfacer al cliente: encuesta de satisfacción al cliente, reclamos
- Aumentar el reconocimiento de la Farmacia: tasa de éxito, clientes que conocen

- Incrementar la participación del mercado: ventas de la empresa/ventas totales del mercado
- Lograr nuevos mercados: productos nuevos no tóxicos/productos totales, nuevos clientes/clientes totales

Perspectiva de Procesos Internos

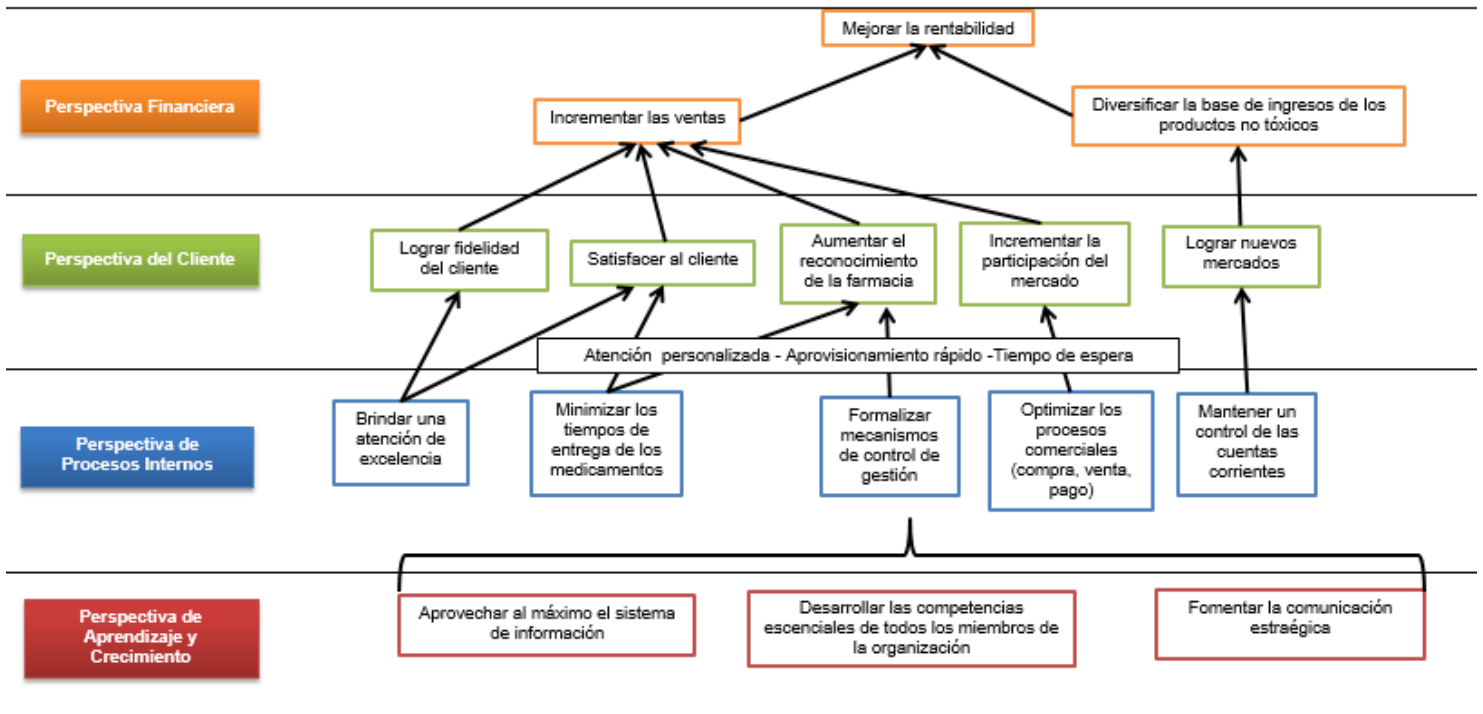
- Brindar una atención de excelencia: encuesta, quejas por demora, clientes que se van
- Optimizar los procesos comerciales (compra, venta, pago) eficiencia operativa (cursograma real vs cursograma ideal %variación)
- Minimizar los tiempos de entrega de los medicamentos: tiempo de espera/tiempo de atención, tiempo de espera
- Mantener un control de las cuentas corrientes, plazo promedio de cobranza, %ventas en cc/ventas totales
- Formalizar mecanismos de control de gestión: checklist con herramienta de (Perez Carballo)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Aprovechar al máximo el sistema de información: %funciones utilizada/funciones disponibles, informes utilizados p ttdd/disponibles
- Desarrollar las competencias esenciales de todos los miembros de la organización: medición del desempeño por puntos, propuestas de formación, asistencia a cursos
- Fomentar la comunicación estratégica: %reuniones realizadas/meta, propuestas de mandos inferiores/propuestas implementados

6.5 Mapa estratégico

VISIÓN: Ser líderes en el NOA en la comercialización de productos y servicios para la salud y bienestar de los clientes, destacándonos por la atención personalizada, el mejoramiento continuo y nuestro compromiso con la sociedad.



Iniciativas estratégicas:

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Implementar promociones para nuevos productos no tóxicos

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Libro de quejas, para que los clientes puedan expresar sus comentarios.
- Tener presencia en Redes Sociales
- Lanzar campañas publicitarias
- Realizar encuestas a los clientes

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Capacitación sobre atención al público
- Realizar cursogramas de los procesos de la empresa

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Capacitaciones sobre el uso del software.
- Capacitaciones para enriquecer los conocimientos del personal sobre atención al público.
- Exhibir cartelera con visión, misión y valores

6.6 Cuadro de Mando Integral

Objetivos	Indicadores	Metodología de cálculo	Metas	Iniciativas
Mejorar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	Beneficio/ Ventas totales	Incrementar un 10%	Implementar promociones para nuevos productos no tóxicos
	ROE	Utilidad/Capital propio	Incrementar un 10%	
	ROA	Beneficio/ Activo total	Incrementar un 10%	
Incrementar las ventas	Cambio porcentual en ventas	$(Ventas\ X1 - Ventas\ X0) / Ventas\ X0$	Aumentar un 10%	
Diversificar la base de ingresos de los productos no tóxicos	Cambio porcentual de productos no tóxicos sobre el total	$\{[(Productos\ no\ tóxicos\ X1 - Productos\ no\ tóxicos\ X0) / Productos\ no\ tóxicos\ X0] / Productos\ totales\ X0\}$	Aumentar un 15%	
	Ventas de productos no tóxicos por pedido	Productos no tóxicos en pedido X1/ Pedido X1	Aumentar un 15%	
Lograr fidelidad del cliente	Tasa de fidelidad	Cientes que repiten la compra/Cientes	No disminuir	*Libro de quejas, para que los clientes puedan expresar sus comentarios. *Tener presencia en Redes Sociales *Lanzar campañas publicitarias *Realizar encuestas a los clientes
	Plazo promedio de permanencia	Tiempo transcurrido entre la primera y la última vez que el cliente compra	15 años	
Satisfacer al cliente	Encuesta de satisfacción al cliente	Encuesta	Nivel mínimo del 90%	
	Reclamos	Cantidad de reclamos	No superar las dos quejas mensuales	
Aumentar el reconocimiento de la farmacia	Tasa de éxito	Cientes que compran en la farmacia/ clientes que conocen la farmacia	50%	
	Personas que conocen la farmacia	Encuesta	Alcanzar un nivel de reconocimiento del 80%	
Incrementar la participación del mercado	Participación del mercado	Ventas de la empresa/ventas totales del mercado	Alcanzar un 20%	
Lograr nuevos mercados	Porcentaje de nuevos productos	Productos nuevos no tóxicos/productos totales	Productos no tóxicos representen el 40% de los productos totales	
	Porcentaje de nuevos clientes	Nuevos clientes/clientes totales	5% mensual	
Brindar una atención de excelencia	Calidad de atención	Encuesta	Nivel mínimo del 90%	
	Quejas por demora	Cantidad de quejas	No superar una queja mensual	
	Cientes que se van	Número de clientes que abandonan la farmacia antes de concretar la compra	Que no superen los 5 clientes mensuales	

Minimizar los tiempos de entrega de los medicamentos	Proporción de espera	Tiempo de espera/tiempo de atención	Que no supere el 0.5	*Capacitación sobre atención al público *Realizar curatogramas de los procesos de la empresa
	Tiempo de espera	Tiempo que es para el cliente hasta ser atendido	Que no superen los 3 minutos	
Formalizar mecanismos de control de gestión	Porcentaje de utilización de herramientas	Checklist de herramientas de Pérez Carballo	98% e más	
Optimizar los procesos comerciales (compra, venta, pago)	Porcentaje de eficiencia operativa	Comparación de un curatograma ideal vs curatograma real	70%	
Mantener un control de las cuentas corrientes	Plazo promedio de cobranza	(Cuentas por cobrar x 365)/ventas totales	15 días	
	Porcentaje de ventas en cuenta corriente	Ventas en cuenta corriente/ventas totales	Que no supere el 50%	
Aprovechar al máximo el sistema de información	Porcentaje de uso de funciones	Funciones utilizadas/funciones disponibles	Superior al 80%	*Capacitaciones sobre el uso del software *Capacitaciones para empacar los conocimientos del personal sobre atención al público *Exhibir coherencia con visión, misión y valores
	Informes utilizados para toma de decisiones	Informes utilizados/informes disponibles	Superior al 80%	
Desarrollar las competencias esenciales de todos los miembros de la organización	Medida del desempeño	Sistema por puntos	Al menos el 75%	
	Propuestas de formación	Asistencia a cursos y capacitaciones	Al menos 2 al año	
Fomentar la comunicación estratégica	Porcentaje de cumplimiento de reuniones	Reuniones realizadas/reuniones meta	80%	
	Propuestas consideradas de medios medios	Propuestas de medios inferiores/propuestas implementadas	Al menos el 60%	

6.7 Matriz de iniciativas y objetivos estratégicos

Objetivos / Iniciativas	Implementar promociones	Libro de quejas	Tener presencia en Redes Sociales	Lanzar campañas publicitarias	Realizar encuestas a los clientes	Capacitación sobre atención al público	Realizar cursosogramas	Capacitación es sobre el uso del software	Exhibir cartelería con visión, misión y valores	Total
Incrementar las ventas	X		X	X						3
Discriminar la base de ingresos de los productos no tóxicos	X		X	X						3
Mejorar la rentabilidad	X		X	X						3
Lograr fidelidad del cliente	X					X				2
Satisfacer al cliente	X	X			X	X				4
Aumentar el reconocimiento de la farmacia	X	X	X	X						4
Incrementar la participación del mercado	X		X	X						3
Lograr nuevos mercados	X		X	X						3
Brindar una atención de excelencia		X				X			X	3
Optimizar los procesos comerciales		X			X		X	X		4
Minimizar tiempo de entrega		X				X	X	X		4
Mantener un control de las cuentas corrientes								X		1
Formalizar mecanismos de control de gestión							X	X		2
Aprovechar al máximo el sistema de información								X		1
Desarrollar las competencias esenciales de los miembros						X			X	2
Fomentar la comunicación estrategica		X							X	2
Total	8	6	6	6	2	5	3	5	3	

7. Conclusiones

- A través del análisis de las 4 palancas de Simons se identificaron aspectos a mejorar, por lo cual se definieron la misión y la visión, se formalizó el organigrama y se propuso un análisis FODA con las estrategias FO, FA, DO y DA correspondientes.
- En base al mapa estratégico, se pudieron definir y relacionar las principales actividades que agregan valor a la empresa dentro de cada perspectiva, teniendo en cuenta su visión y su propuesta de valor.
- Se espera que la implementación del cuadro de mando integral confeccionado contribuya a mejorar el desempeño y a generar importantes cambios en la rentabilidad de la empresa.
- En cuanto a la matriz de iniciativas y objetivos estratégicos, recomendamos prestar especial atención a tres iniciativas en particular:
 - Implementar promociones para los productos no tóxicos, por ejemplo combos de productos de perfumería y cosmética a precios especiales. Para aumentar la participación de estos sobre las ventas totales, entre otros beneficios
 - Poner a disposición de los clientes un libro de quejas, para poder implementar mejoras, y además llevar un registro de estos reclamos y así medir la calidad de la atención.
 - Tener presencia en las redes sociales, para poder alcanzar a más público, mejorar la comunicación con los clientes actuales y reforzar la imagen de la farmacia.
- Realizar cada cierto período de tiempo un nuevo análisis para corroborar que los valores de los parámetros sigan siendo los correctos para cada indicador

8. Bibliografía

- Hernández Sampieri, R. (2014), Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000
- Robert Simons. Palancas de Control. Temas Grupo Editorial. Primera Edición. 2008
- Merton. Harvard Bussiness Press. Management Control System. Third Edition. 2013