



## “Control de gestión en Servicios Sociales SRL”

Arias, Emilse Del Valle. Cativa Roque Mauricio  
Instituto de Investigación de la Licenciatura en Administración  
*emilsearias@hotmail.com- roquecativa@gmail.com*

### INDICE

1. Resumen del Trabajo
2. Introducción
3. Objetivos
4. Metodología
5. Control de gestión Definición y Utilidad
- 6. Reseña Histórica**
7. Aspectos Generales
  - 7.1. Visión
  - 7.2. Misión
  - 7.3. Valores
  - 7.4. Competencias Corporativas
8. Estrategia
9. Mecanismos de implantación
  - 9.1. Estructura
  - 9.2. Cultura
  - 9.3. Gestión de Persona
  - 9.4. Control de Gestión
10. Arquitectura Organizacional
  - 10.1. Diseño Organizacional
  - 10.2. Sistema de Información
  - 10.3. Sistema de incentivo y evaluación del desempeño
11. Palancas de Control
  - 11.1. Sistema de Creencias
  - 11.2. Sistema de Límites
  - 11.3. Sistema de Control y diagnóstico
  - 11.4. Sistema de Control Interactivo
12. Análisis FODA y Herramientas
  - 12.1. Análisis FODA
  - 12.2. Estrategias FODO-FADA
  - 12.3. Árbol De Giget
  - 12.4. Método EFE
  
  - 12.5. Cinco Fuerzas de Porter



- 12.6. Modelo 7-S Mckinsey
- 12.7. Análisis Vrio
- 13. Presupuesto
- 14. Factores Clave de éxito.
- 15. Mapa Estratégico
  - 15.1. Cuadro de mando Integral (CMI)
  - 15.2. Matriz de Iniciativas- OKR
- 16. Conclusión
- 17. Bibliografía



## 1. Resumen:

SERVICIOS SOCIALES SRL es una Empresa que cuenta con Unidades de Negocios diversificadas y Relacionadas a temas de la Salud como ser seguros, medicina, medicina laboral y farmacia. Cuenta con un Centro medico propio en su casa central en Entre Ríos 130, San Miguel de Tucumán, y Consultorios en todas sus Sucursales.

El Objetivo del trabajo es identificar su estrategia, sus procesos claves y como compete en el mercado y que factores influyen en su permanencia. Para esto realizamos entrevistas a los empleados de distintas áreas y observación directa, se utilizó una metodología cualitativa, para analizar todos sus factores y la congruencia de estos. En base a la información que obtuvimos aplicamos las herramientas del curso, se realizó un análisis FODA, Estrategia FODOFADA, 5 Fuerzas de Porter, Árbol Giget, Método EFE, OKR como así también se propuso mejoras en su estructura y se formuló un nuevo organigrama. Para finalizar se propuso un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para la implantación de su estrategia.

## 2. Introducción

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual el control de gestión como elemento fundamental para la consecución de las estrategias de una empresa, nuestro propósito es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el cursado de la asignatura para identificar oportunidades de mejora y sugerir acciones de cambio.

El interés de trabajar con Servicios Sociales S.R.L resulta de la facilidad de acceso a la información puesto que uno de nuestros integrantes trabaja actualmente en la empresa y además pudimos reconocer a simple vista algunas falencias que creemos que el presente trabajo contribuirá a solucionarlas.

## 3. Objetivos

Como objetivo principal del trabajo nos propusimos diseñar herramientas del control de gestión para la empresa Servicios Sociales SRL, en el segundo cuatrimestre del año 2021.

Como objetivo específico del trabajo se propuso:

- Analizar las actividades de la empresa, su entorno, estrategias, cultura, valores y estructura.
- Relevar e identificar fallas en los sistemas de control de gestión.
- Proponer mejoras y aplicar las herramientas para el diseño de la implantación de la estrategia de la empresa.



#### **4. Metodología:**

La metodología de investigación utilizada es cualitativa. Los diseños del proceso de investigación se clasifican en diseños genéricos: teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños fenomenológicos y diseños de investigación-acción.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, visitas a la página web y evaluación de experiencias personales. Estas técnicas nos permitieron obtener diferentes perspectivas y puntos de vista que nos ayudaran a interpretar la realidad subjetiva.

#### **5. Control de Gestión: Definición y su utilidad**

El proceso de control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas. Una estrategia marca la dirección en que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas, aunque no estén declaradas explícitamente. Para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria.

#### **6. Presentación de la empresa, su historia y origen:**

SERVICIOS SOCIALES se encuentra en la Provincia De Tucumán, donde tiene su establecimiento principal en calle Entre Ríos. Además de su casa central cuenta con sucursales en Monteros, Concepción, Aguilares y Alberdi. Trabajando como zona de Incumbencia en todo el territorio de la provincia. Es una empresa con personería Jurídica bajo la forma de SRL, constituida por socios de una misma familia, siendo participe la Señora Alicia con el 50 % de participación y sus hijos Jorge y Estela con un 25 % respectivamente.

Servicios Sociales es una empresa familiar que se inició alrededor de los años 70 como una empresa funeraria llamada Servicio de cochería, brindando servicio de sepelio y venta de ataúdes. Hacia los 90 la empresa cambia su actividad manteniendo el nombre e incorporando servicios médicos a sus afiliados. En dicha década pasa a desarrollarse como una empresa de medicina prepaga, dejando momentáneamente el rubro sepelios. Para el año 2000 con la reforma de la ley de prepaga inicia la mutación a lo que actualmente es servicios sociales incorporando productos como seguro de vida, seguro de cirugía, seguro de accidente y nuevamente servicio de sepelio, lo cual le daba un nuevo encuadre jurídico como empresa de servicios sociales.



La empresa cuenta con 4 unidades de negocio diferentes mencionadas a continuación, las cuales se encuentran con nombres ficticios:

1. Servicios Sociales SRL (centro médico y sucursales): Encargado de brindar servicios de salud.
2. Servicios sociales S.R.L: Brinda servicios sociales y seguros. Nuestro trabajo se basará en el análisis de esta unidad de negocio.
3. Medicina laboral: que brinda servicios a las empresas de la región: control de ausentismo, exámenes pre ocupacionales, servicios médicos ART.
4. Farmacia

Servicios sociales S.R.L, brinda servicios a sus afiliados a través de sus planes modulares, los cuales consisten en:

- Atención médica y descuentos en farmacias
- Emergencias médicas
- Servicios de sepelios
- Seguros de vida
- Seguros de cirugía
- Seguros de renta diaria por internación

Servicios Sociales S.R.L cuenta con una APP gratuita para poder enterarte de todas las novedades en tiempo real, sacar turnos para tu consulta médica y hasta pagar la cuota mensual de manera cómoda y segura. Busca ser pionera entre las empresas del rubro, por lo que incorporó un servicio de call center para atender todas las inquietudes de sus afiliados.

## **7. Aspectos Generales**

La empresa tiene establecido de manera formal tanto la misión como la visión el cual es comunicado a sus empleados a través de un Código de Conducta, además la misión se estableció de forma específica para cada unidad comercial con la que cuenta. También se detalla en dicho documento los Valores que pretende la empresa que tengan sus empleados.

### **7.1 Visión:**

Ser la organización que agrupa entidades referentes en calidad de atención a seguros y servicios para personas y empresas.



## 7.2 Misión:

Servicios Sociales SRL (centro médico y sucursal): Somos una organización que brinda servicios de salud y coordina las principales especialidades médicas orientadas a satisfacer las necesidades de personas y empresas, con calidad de gestión, profesionalismo y calidez humana.

Servicios Sociales SRL: Somos una empresa proveedora de servicios sociales y seguros que acerca soluciones innovadoras a las necesidades de las personas y organizaciones, enfatizando en la calidad de servicio y capacidad de respuesta.

Servicios Medicina Laboral: Somos una empresa de salud ocupacional que brinda servicios y exámenes ocupacionales, control de ausentismo, exámenes periódicos y consultas con especialistas a empresas y ART, de manera eficiente y confiable, ofreciendo orientación y sugerencias con responsabilidad y confidencialidad.

Farmacia: Somos una empresa que brinda servicios de regalaría, perfumería, higiene bucal, medicamentos, preparados magistrales y genéricos, herboristería, productos de belleza y cuidado personal a clientes exigentes, afiliados y particulares a partir de una atención personalizada, cordial y de manera profesional.

## 7.3 Valores:

**-Honradez:** Nos orientamos a trabajar con rectitud y transparencia en todos nuestros actos. Respetamos a nuestros compañeros, clientes y proveedores. Generamos confianza apeguándose a la verdad, reconociendo nuestros errores para enmendarlos sin generar mayores inconvenientes.

**-Respeto:** Mediante un trato educado, escuchamos y reconocemos las opiniones de los demás. Asumimos que tenemos los mismos derechos y obligaciones que nuestros compañeros y clientes. Manifestamos empatía al ponernos en el lugar de la otra persona a fin de comprenderla.

**-Flexibilidad:** Nos adaptamos a las distintas situaciones y problemáticas en el ejercicio de nuestra labor, negociando con diferentes alternativas sin poner en peligro los intereses de la empresa y lo pactado inicialmente. Nos amoldamos a los requerimientos del mercado.

**-Compromiso:** Nos comportamos con profesionalismo en toda situación, reflejando en nuestros actos que somos consecuentes con lo que decimos. Cumplimos con nuestros acuerdos, entregando lo mejor de nosotros mientras estamos en nuestro equipo de trabajo.



## 7.4 Competencias Corporativa

Son aquellas que todos los integrantes deberán desarrollar para el logro de las metas propuestas.

- **Compromiso y responsabilidad:** Conducta asociada con la forma de llevar a cabo las tareas cotidianas de cada función. Se relaciona con la dedicación, el profesionalismo y la orientación a la calidad.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad y condición para trabajar de forma integrada con personas de distintas áreas y puestos, produciendo sinergia, y con el fin de alcanzar metas y objetivos comunes.
- **Orientación a los resultados:** para lograr más y mejores resultados, cumplimos en tiempo y forma con los requisitos del puesto de trabajo (tareas). Definiendo metas de alto desempeño, verificándolas permanentemente y mejorándolas sugiriendo métodos alternativos.
- **Foco en el cliente:** Propuesta de valor dirigida a satisfacer toda expectativa y necesidad de los clientes tanto internos como externos, con los que interactuamos permanentemente en nuestro puesto de trabajo.
- **Creatividad y flexibilidad:** Capacidad de proponer soluciones a las problemáticas sin poner trabas, respondiendo al compromiso permanente con la empresa, a través de habilidades para observar y sugerir mejoras en la forma de realizar tareas. Esta competencia se manifiesta en la búsqueda de alternativas que aumenten la calidad del producto ofrecido y en la aceptación de otros puntos de vista y capacidades de los demás.
- **Profesionalismo:** Actitud para desempeñar la función concerniente con seriedad y responsabilidad, demostrando comportamiento adulto, basado en juicios y criterios competentes y equilibrados.

## 8.Estrategia:

La empresa no cuenta con una estrategia definida que pueda identificarse, por lo que realizamos un análisis del contexto y de la competencia para estimar en que se basan. Al analizar los precios de la competencia y sus productos, nos encontramos con que sus competidores cuentan con un menú más amplio y diversificado de servicios por lo que descartamos como estrategia productos diferenciados. En la competencia encontramos no solo más servicios, sino que también les brindan beneficios de descuento en ciertos negocios. Analizando los precios nos encontramos que son precios competitivos. Servicios Sociales SRL se enfatiza en una excelente calidad de atención ofreciendo diversos módulos de servicios sociales adaptable a la necesidad de cada afiliado, los cuales pueden adquirirse a precio diferenciado con mínimos requisitos.



## Podemos definir que Servicios

Sociales SRL cuenta con una estrategia corporativa de diferenciación relacionada, dado que sus distintas unidades de negocio brindan servicios relacionados con la salud, y su estrategia central es la de brindar excelente servicio a precio competitivo.

### **9.Mecanismo de Implantación:**

Como pudimos ver en la bibliografía, Anthony nos menciona 4 mecanismos para implantar la estrategia en una organización, donde encontramos la estructura, la cultura, el control de gestión y la gestión de personas. A lo largo del trabajo haremos hincapié sobre el control de gestión, pero a continuación analizaremos cada una de estas, a partir de lo que identificamos en la empresa.

**9.1 Estructura:** Servicios sociales S.R.L cuenta con su casa central en San Miguel de Tucumán y sucursales en Monteros, Concepción, Aguilares y Alberdi. No posee una estructura adecuada, tiene un organigrama obsoleto y estático. Existen fallas en la unidad de mando, por ejemplo, en las sucursales no tienen definido ante quién responder.

Servicios Sociales Establece una estructura del tipo funcional, si bien cuenta con un organigrama formal no es el adecuado por no estar definido y organizado de la mejor manera y no establecer claramente una unidad de mando pero sí marcadas jerarquías, cuenta con áreas diferenciada por sus actividades con un responsable/gerente por cada una de ellas, aquí encontramos uno de los puntos a mejorar

**9.2 Cultura:** Es una empresa familiar, donde existe comunicación informal con los dueños, suelen realizarse desayunos de trabajo con un representante de cada área, en la elección de los uniformes se les da participación a los empleados; para la atención al público eligen uniformes relacionados a los colores de la empresa, en cambio el personal de oficina tiene libre elección, se realizan compras de indumentaria en verano e invierno.

Deposita mucha confianza en sus mandos medios, dándoles gran participación a los mismos. Para ello se realizan reuniones quincenales con propuestas de mejora y avances de las mismas.

Cuenta con una cultura arraigada generalizada y definida por valores específicos que se comunican en el código de conducta a transmitir tanto desde los empleados más antiguos como los ingresantes. También cuenta con diversas actividades como desayunos, reuniones, actividades de grupo para que de esta forma se transmite por un proceso de socialización.

Pudimos identificar también que los dueños al tener una creencia religiosa muy arraigada hacia ellos (Testigos de Jehová), esta se ve reflejada en el estilo de liderazgo que tienen y en el clima laboral de la organización.





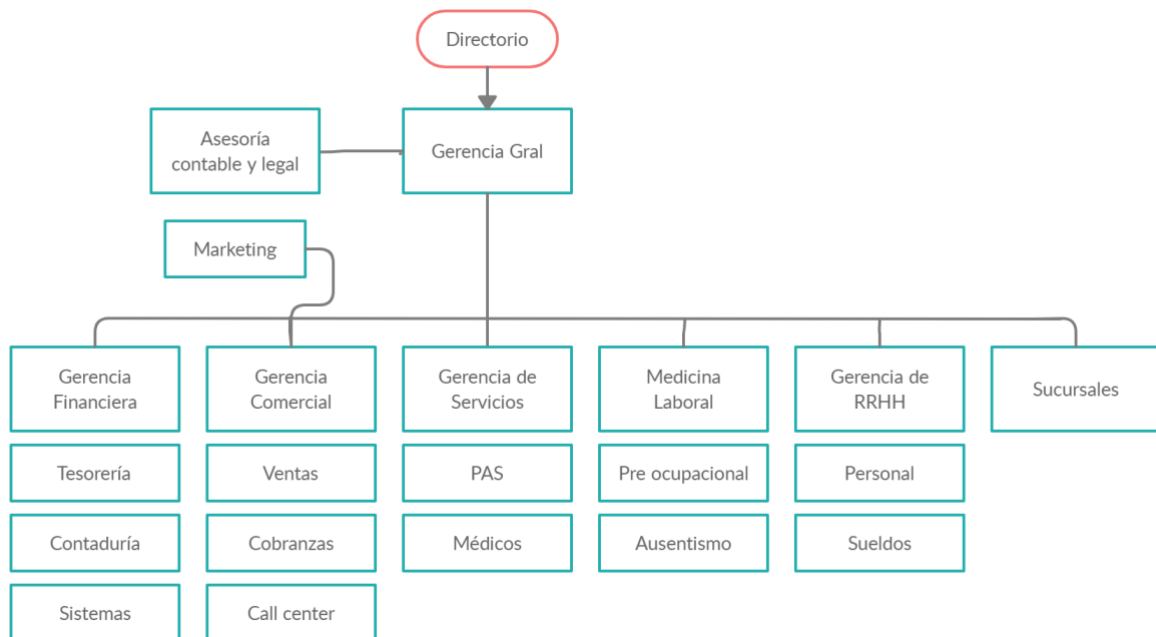
### 9.3 Gestión de personas: El

departamento de Recursos Humanos cumple una gestión integrada; utiliza herramientas como encuestas de clima organizacional y evaluaciones de desempeños, fomenta las capacitaciones mediante programas de crédito fiscal, participa activamente en los programas de pasantías y prácticas profesionales.

En cuanto a la selección de personal realiza búsquedas a través de portales de empleo, UNT e institutos. No existe un sistema de sanciones definido.

## 10. Arquitectura Organizacional:

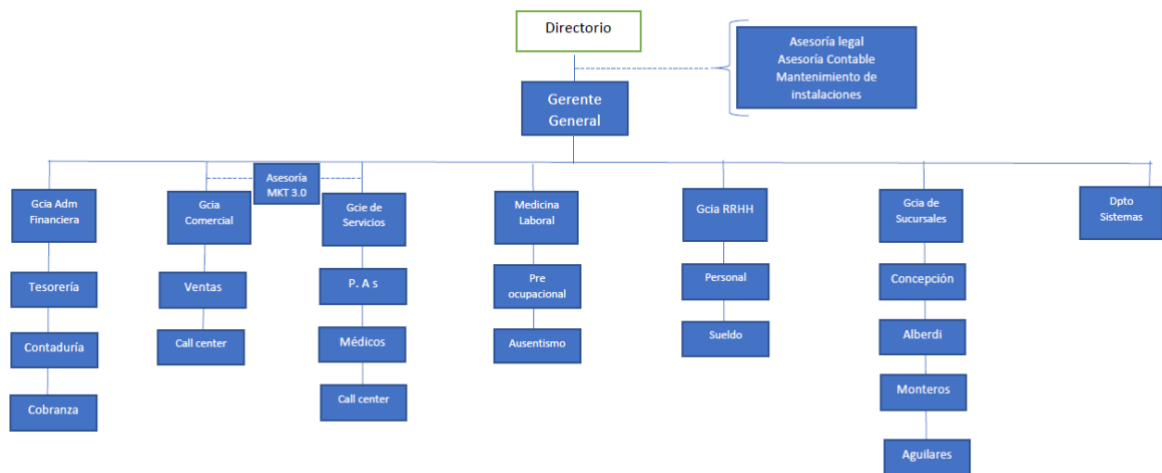
**10.1 Diseño Organizacional:** La empresa cuenta con un organigrama, pero el mismo se encuentra obsoleto y estático.



Fuente: Servicios Sociales SRL



Organigrama propuesto:



Fuente: Propia

## Cambios Propuestos

Para el departamento sistemas, que actualmente es una subunidad del gerencia Administrativo- financiero, por las actividades que realiza dicha área que es realizar mantenimiento y desarrollo de sistemas de la totalidad de la empresa , creemos que debería ser un dpto. que dependa directamente del gerente general brindando servicios a todas los sectores, su sistema de incentivos es autorizado por el gerente administrativo ,cuando estimamos que al realizar tareas general debería depender del gerente general, es decir el gerente administrativo no controla todas las tareas que realiza este sector por ej. ,soporte al área comercial y de servicio.

Marketing cuenta con asesoría en esta área brindada por personal especializado en community manager ,como vemos su asesoramiento está vinculado al área comercial, acá encontramos una falla de comunicación entre el área de servicio ,el dpto. de sistema, la gerencia comercial y marketing ,vimos que su página web no refleja la totalidad ni mayoría de servicios que ofrece por lo tanto proponemos que su servicio debería prestarse tanto a la gerencia comercial y de servicios y trabajar en conjunto comunicando al departamento de sistema el contenido íntegramente con los por menores de todos y cada uno de los servicios.



En cuanto a las sucursales, estas actualmente no tienen un lugar definido en el organigrama, no cuentan con una unidad de mando, se reportan a los mandos medios de los distintos departamentos, para ello debería crearse una gerencia de sucursales con un gerente que centralice esta información existiendo así una unidad de mando e información organizada la cual nos permitirá un mejor control y toma de decisiones y asignación de responsabilidades.

Unidad call center esta área actualmente depende de la gerencia comercial cuenta con 10 empleados ,pero este centro no solo presta servicio de venta y postventa ,sino también asesoramiento de los servicios que presta ,su personal atiende indistintamente cualquier tipo de llamada que ingresa, acá nos encontramos con tres problemas el primero su sistema de incentivo depende de las ventas que realicen ,pero el tipo de llamada que reciben es azaroso, esto perjudica o beneficia a los empleados lo que generaría disconformidad y llevaría a que los empleados no realicen esfuerzos para cumplir sus objetivos, es decir no es un sistema justo incentivos. Segundo el personal al brindar ambos tipos de soporte (comercial y de servicio) sus superiores deberían conocer la materia del soporte que brindan, es decir su unidad de mando debe ser personal capacitado en la materia de consulta y tercero como ya sabemos el personal podría tener distintas habilidades blandas que no se estarían aprovechando y por ende hablamos de una ineficacia en su uso, ejemplo personal con cualidades en sector venta atendiendo más llamadas de servicio

Se propone:

- 1-Establecer dos Subunidades de call center uno comercial y otro de Servicios
- 2- Distribuir el personal:
  - a) Acorde a la cantidad y tipo de llamadas
  - b) Habilidades del personal.
- 3-Sistema de incentivos acorde a las actividades que desarrollan

**10.2 Sistemas de Información:** La empresa cuenta con dos sistemas de información. Uno es un sistema de información integrado de todas las áreas de la empresa y el otro es un sistema de uso contable únicamente (Sistema de Gestión y Bejerman). Además, la mayoría de los empleados cuenta con un mail con dominio propio como medio de comunicación tanto interno como externo.

**10.3 Sistema de incentivos y evaluación de desempeño:** La empresa cuenta con un sistema de incentivos monetarios como no monetarios implementados en



todos los puestos desde vendedores hasta gerentes. También realizan evaluación de desempeño anual en diferentes puestos de trabajo.

## **11. Palancas de Control**

### **11.1 Sistema de Creencias:**

Un sistema de creencias es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten.

La empresa cuenta con valores centrales bien definidos y congruentes con la estrategia de la misma. Dichos valores no solo son explícitos en su código sino que los mismos son parte de la cultura y costumbres de los empleados de la misma mostrando así un compromiso con esta.

### **11.2 Sistema de Límites:**

Los sistemas de límites demarcan el dominio aceptable para los participantes de la organización, estos no especifican ideales positivos. Por el contrario, establecen límites, basados en riesgos a evitar.

La empresa no cuenta con un sistema de sanciones, el estilo de su administración se basa en la confianza que deposita en sus empleados, por ende no consideran necesario establecer límites claros ni sanciones estrictas. En este caso se aconseja establecer un régimen de sanciones que abarque a todos los departamentos.

No pudimos identificar la existencia de límites que centren las conductas de búsqueda de oportunidades en estrategias específicas.

### **11.3 Sistema de control y diagnóstico:**

Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

En base al relevamiento efectuado, identificamos que Servicios Sociales cuenta con algunas variables críticas de rendimiento como:

- Precio del servicio
- Calidad del servicio
- Satisfacción del cliente

Para atender a estas variables la empresa presta mucha atención a las opiniones de sus clientes y cuenta con una sección en su página web para conocer la experiencia de los clientes con sus servicios, esta información luego es utilizada por la gerencia para buscar una mejora continua.



Todos los meses los gerentes de las distintas áreas se reúnen para discutir sobre los presupuestos de gastos, donde deben justificar los mismos y explicar las desviaciones que obtuvieron.

#### 11.4 Sistema de control Interactivo:

Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados.

No pudimos identificar ningún tipo de control interactivo actualmente en la empresa. Se sugiere un análisis FODA como herramienta para el análisis y toma de decisiones de los altos mandos.

### 12. Análisis FODA y Herramientas

#### 12.1 Análisis FODA

<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diversos módulos de Servicios</li><li>- Precios accesibles</li><li>- Presencia en varios departamentos de Tucumán</li><li>- Cultura participativa</li></ul>	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Abrir nuevas sucursales</li><li>- Incluir medios de pago electrónico</li><li>- Incluir nuevos módulos</li><li>- Saturación del sistema sanitario público</li></ul>
<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No posee una adecuada estructura</li><li>- No tiene un sistema de sanciones definido</li><li>- Cuenta con tecnología de menor calidad que otras empresas del rubro.</li><li>- No posee un software de atención al cliente automático.</li></ul>	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fuertes competidores, basado en tarifa y servicios</li><li>- Contexto económico inestable.</li><li>- Legislación tributaria.</li><li>- Contexto pandemia, elevados costos sanitarios.</li></ul>



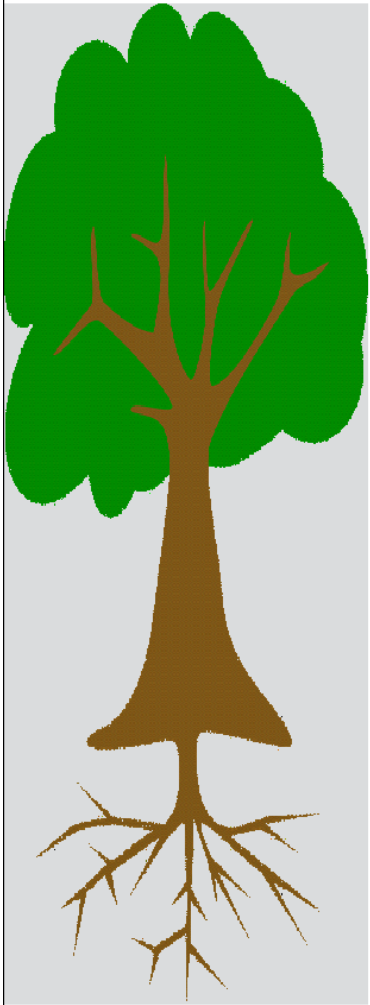
## 12.2 Estrategias FO-FA-DA-DO

<p><u>Estrategias FO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Incluir nuevos módulos</li><li>- Incorporar especialidades médicas</li><li>- Convenio con otras farmacias</li></ul>	<p><u>Estrategias FA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aprovechar la cultura y el compromiso de los empleados para mantener la excelente calidad de atención buscando hacer frente al crecimiento de la competencia.</li><li>- Mantener los precios accesibles ya que debido al contexto económico actual son cada vez más las personas que cuentan con pocos recursos para atender sus gastos médicos.</li></ul>
<p><u>Estrategias DO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar un software de atención al cliente automático para consultas online.</li><li>- Permitir abonar con tarjeta de débito en el pago online desde la app.</li></ul>	<p><u>Estrategias DA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer un sistema de sanciones.</li><li>- Eliminar módulos de baja rotación y alto costo.</li><li>- Buscar tercerizar servicios con mayor tecnología que la que cuentan en sus instalaciones.</li></ul>



12.3

Árbol GIGET

	Raiz	tronco	ramas
	<p>tecnología intermedia            -Experiencia en el sector            -sistema de informacion propio            -calidad de servicio            -conocimiento de proveedores            -Atencion al cliente            -Habilidad toma de decisiones            -trabajo en equipo            -innovacion            -Comunicacion            -compromiso            -innovacion            -Rapidez en resolucio de conflictos            -resolucion de reclamos</p>	<p>estructura organizacional            -personal capacitado            -staff de vendedores            -sucursales            -centro medico propio            -instalaciones propias(casa central)            -instalaciones arrendadas (sucursales)</p>	<p>servicio medico integral,odontologico,fonoaudiologia,psicologia etc.Seguros( de vida y de cirugia).descuentos en farmacias,emergencias medicas,sepelio,medicina laboral,emergencias odontologicas,Estudios de imagenes(ecografia,ecodople,rayos x)  <b>Marketing</b> publicidad radial televisiva,en redes sociales,stand en puntos estrategicos de venta(en S.M TUC,Monteros,Alberdi y Concepcion)</p>

Fuente: Elaboración propia



## 12.4 Metodo EFE (Empresa familiares exitosas, Dorero Santiago 2002)

Basándonos en el ciclo de vida de Empresa familiar de Dorero, nuestra empresa se encuentra en fase dos, en la etapa de evolución, donde ya se incorporó los hijos de la dueña, pero aun no existe conflicto entre los mismos. Sabemos la importancia de la cultura en este tipo de empresas, dicha cultura es la de la familia fundadora en este tipo de empresa debemos poner énfasis en controlar que la misma sea generalizada y congruente con los objetivos y estrategia de la Empresa.

Servicio Sociales SRL tiene un estilo de dirección democrático, Si bien las decisiones son tomadas por el directorio esté facultada a los jefes de áreas a tomar las medidas que se requieran para la resolución de problemas que necesiten una acción rápida. Estructura La empresa cuenta con una estructura formalizada, pero encontramos falencias en la misma por que es una de las propuestas que planteamos en este trabajo.



FUENTE: Empresa familiares exitosas, Dorero Santiago 2002





## 12.5 CINCO FUERZAS DE PORTER

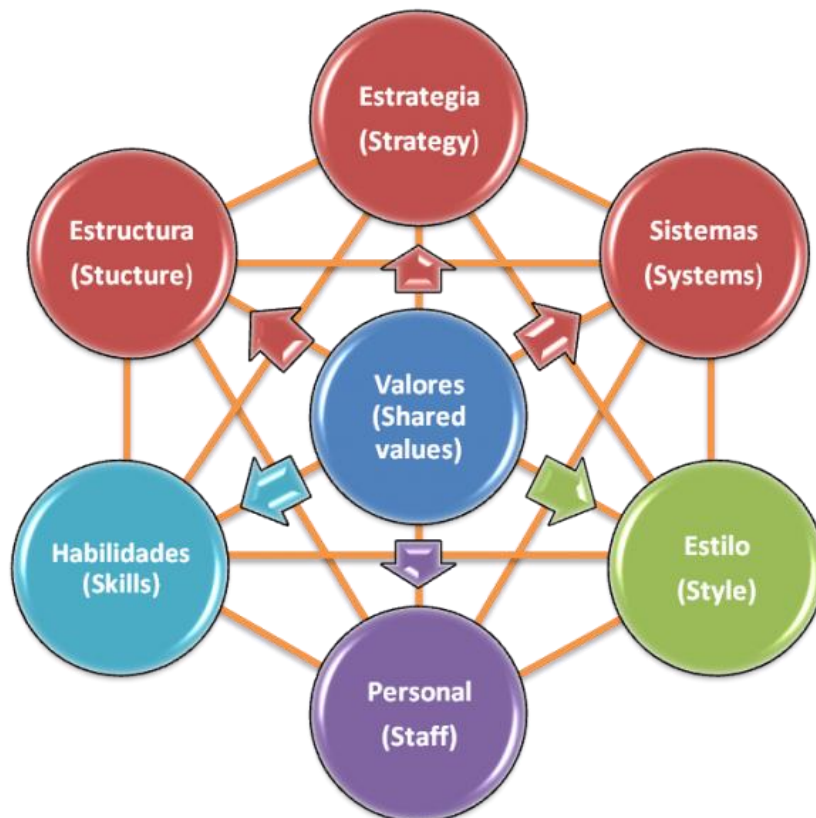
Cinco fuerzas de PORTER	
Clientes	El poder de negociación de los clientes también se describe como la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión. Esta actividad tiene bastantes empresa en este rubro y sustitutos, esto hace que el poder de negociación y de los clientes hacia la empresa sea mayor
Proveedores	Aca nos encontramos con dos tipos de proveedores por un lado tenemos el personal Medico y por otro los de materiales. Respecto al personal medico no tiene la empresa flexibilidad ni capacidad de negociación, si bien existe personal medico en el mercado no todas las especialidades disponen de cantidad suficiente, además de esto es un insumo irremplazable y se requiere que el mismo sea brindado con excelencia. Insumos materiales aqui la empresa tiene mas poder de negociación por la cantidad y variedades de proveedores que existen en el mercado
Nuevos Competidores	La Barrera de ingreso es alta , Aca no solo los nuevos competidores se enfrentan a una cuantiosa inversión, sino que también se requiere permisos habilitantes del SIPROSA, que en condiciones de pandemia esto se torna mas rigurosa
Sustitutos	Si bien el rubro salud es no es una actividad que pueda sustituirse ,aca podemos encontrar en el sistema de salud publico un sustituto, es decir existen personas que optan por no abonar una prepaga o servicio de salud y abocarse al secto publico
Competidores	Consideramos competidores en el area salud a los perteneciente al sector privado, dado que la salud publica al ser gratuita y su gran infraestructura no podriamos competir con esta. Nuestros competidores directo serian otras prepagas y Obra sociales si bien es un mercado con bastante competidores ,es aun lo suficientemente rentable con la cantidad actual

FUENTE PROPIA



12.6

## El modelo de las 7-S de McKinsey



FUENTE : <https://www.grandespymes.com.ar/>

Estrategia: La Empresa Servicios sociales compite brindando una variedad de servicios relacionados a la salud, ofreciendo calidad de servicios a precios competitivos de mercado.

Estructura: Hicimos un Análisis de estructura en puntos anteriores. Punto 10.

Sistemas: Trabaja con dos sistemas definidos un sistema interno donde se centraliza la totalidad de datos referidos al servicio y atención de afiliados (turnos, ordenes, autorizaciones, pagos de cuotas) y un sistema contable Bejerman. El



sistema interno es desarrollado ajustado y verificado por el departamento de sistemas, mientras que el sistema Bejerman para uso contable se paga por su licencia.

Valores Compartidos: Posee una cultura arraigada, partiendo que dicha empresa es una empresa familiar desde sus orígenes hasta su presente conserva los valores de los fundadores, lo que se debería analizar que estos valores estén alineados con la estrategia de la misma y contribuyan al crecimiento, acá encontramos un punto por mejorar su cultura no está limitada se basa en la confianza con los empleados y no posee un sistema de sanciones que los limite.

Habilidades: Cuenta con personal capacitado en todas las áreas vendedores, contable, medico, administrativo, comercial, servicio, si tenemos en cuenta los contextos que atravesó la empresa, tanto de recesión como de pandemia, pudo permanecer vigente gracias a su personal. Además de esto la empresa les ofrece constantemente capacitaciones a sus empleados.

Estilo: La empresa cuenta con un estilo democrático y participativo. Existe una cúpula para la toma de decisiones que es el directorio compuesto por los dueños, pero brindan la facultad en sus mandos medios de dar soluciones y tomar las medidas que crean necesarias. Los dueños se dirigen a sus empleados de forma personal y particular, individualizándolos por ej. le consultan por sus familiares.

Personal: Cuenta con personal capacitado, y ofrece de manera constante cursos a los empleados de las distintas áreas. Maneja un sistema de incentivos mediante bonos en efectivo a los mandos medios y comisiones a los vendedores. Además, cuenta con un programa de pasantías para el área administrativo y de servicios.



12.7

Análisis VRIO

RECURSO	VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZADO
Infraestructura	SI	NO	SI	SI
Tecnología	SI	NO	SI	SI
recursos humanos	SI	NO	SI	SI
Servicio laboral	SI	SI	SI	SI
Equipos medicos	SI	NO	SI	SI
Instalaciones	SI	NO	SI	SI
Ubicación geografica	SI	NO	SI	SI
Sucursales	SI	NO	SI	SI
Estructura	SI	NO	SI	NO
Sistemas	SI	NO	SI	SI

Fuente Propia



### 13. Presupuesto:

El presupuesto se realiza de forma anual, es decir utilizan un presupuesto maestro del tipo estático, no cuenta con un comité de presupuesto, pero el encargado de realizarlo es el Contador de la empresa.

La proyección de los ingresos la realizan utilizando las ventas del año anterior, teniendo en cuenta la inflación, índice de permanencia de afiliado, porcentaje de altas y bajas, y que la cuota de sus afiliados aumentará un 20% dos veces en el año, considerando todo esto se obtiene un estimado de ventas para el próximo año. Para analizar este presupuesto, consideramos que se debería realizar un análisis de variación de ingresos, donde se considere la variación cantidad de ventas y la variación mezcla de ventas, ya que se ofrecen varios servicios.

Respecto a los gastos cada gerencia se reúne con el contador en el mes de septiembre de cada año y arman un presupuesto según los rubros de cada gerencia.

Finalizado cada mes del año en curso del presupuesto estimado se reúnen todas las gerencias defendiendo su presupuesto estimando y analizando sus variaciones.

A continuación, se observa un informe presentado por una de las gerencias, sobre su presupuesto para un determinado mes del año 2021. Aquí podemos observar que se compara lo presupuestado con lo real del mes, obteniendo así las variaciones. A su vez en otra tabla se analiza el acumulado del año, también, comparando lo real con lo presupuestado y obteniendo las variaciones. Cabe destacar que no se pudo obtener un presupuesto completo real, pero sí su estructura.



	Presupuesto	Real	Variación	Acumulado		
	#REF!	#REF!		Presup	Real	Variación
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por OM						
Otros ingresos alquiler locales						
Ingresos Obras Sociales						
<b>Costo del Servicio</b>						
<b>Ordenes Medicas</b>						
Honorarios medicos						
Servicios Sanatoriales y pract especiales						
Emergencias médicas						
Medicamento						
Reintegro Varios						
Insumo varios						
Sepelio						
Seguro medico						
<b>Total Costos</b>						
<b>Gastos de Estructura</b>						
Sueldos y jornales						
Cargas sociales						
Impresos, gtos de oficina y fotocopias						
Viaticos, movilidad y refrigerio						
Capacitacion						
Ropa de trabajo						
Servicio de limpieza						
Mantenimiento de edificio y equipos						
Insumo computacion						
Suscripciones , matriculas y sellado						
Servicio de mensajeria y correo						
Telefono						
Varios						
<b>Total Gastos</b>						
<b>Total</b>						

#### 14. Factores Claves del Éxito

En toda empresa existen factores clave de éxito que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados, siempre y cuando el resto de las variables alcancen un nivel mínimo razonable.

Consideramos que sus FCE son:

- Atención al Cliente
- Calidad de servicio

La empresa utiliza las redes como una herramienta de control y como un indicador de los factores de éxito. Ellos a través de las opiniones, consultas y quejas que hacen sus afiliados en las redes (google, Facebook, página web, Instagram) respondiéndolas y derivarlas al sector que corresponde donde se detecta las fallas y se las corrige.

Se podría plantear la utilización de otros indicadores cuantitativos, por ejemplo,



Participación de Mercado: Donde se analiza cómo crecieron las afiliaciones de nuestra empresa en relación a las totales del mercado en dicho rubro, mientras mayor sea esta relación, quiere decir que del total de afiliaciones del mercado la mayor parte se da en nuestra empresa.

$$\text{Participación de Mercado} = \frac{\text{Afiliaciones}}{\text{Afiliaciones del mercado}} \times 100$$

Dimensión relativa: Esta razón nos permite compararnos y dimensionarse como se encuentra nuestra empresa respecto a nuestro mayor competidor,

$$\text{Dimensión Relativa} = \frac{\text{Afiliaciones de la empresa}}{\text{Afiliaciones del competidor de más dimensión}} \times 100$$

Tasa de éxito: nos permite establecer cuántos clientes que conocen el servicio lo eligen, evalúa el grado de aceptación, mientras mayor este indicador implica que los que nos conocen nos eligen.

$$\text{Tasa de Éxito} = \frac{\text{Clientes que compran el servicio}}{\text{Clientes que conocen el servicio}} \times 100$$

Dependencia de Proveedores: Este indicador evalúa nuestra posición frente a proveedores exclusivos, en este caso al ser una empresa de servicios médicos muchos de nuestros proveedores pueden ser escasos y a la vez exclusivos, este será un indicador a tener en cuenta.

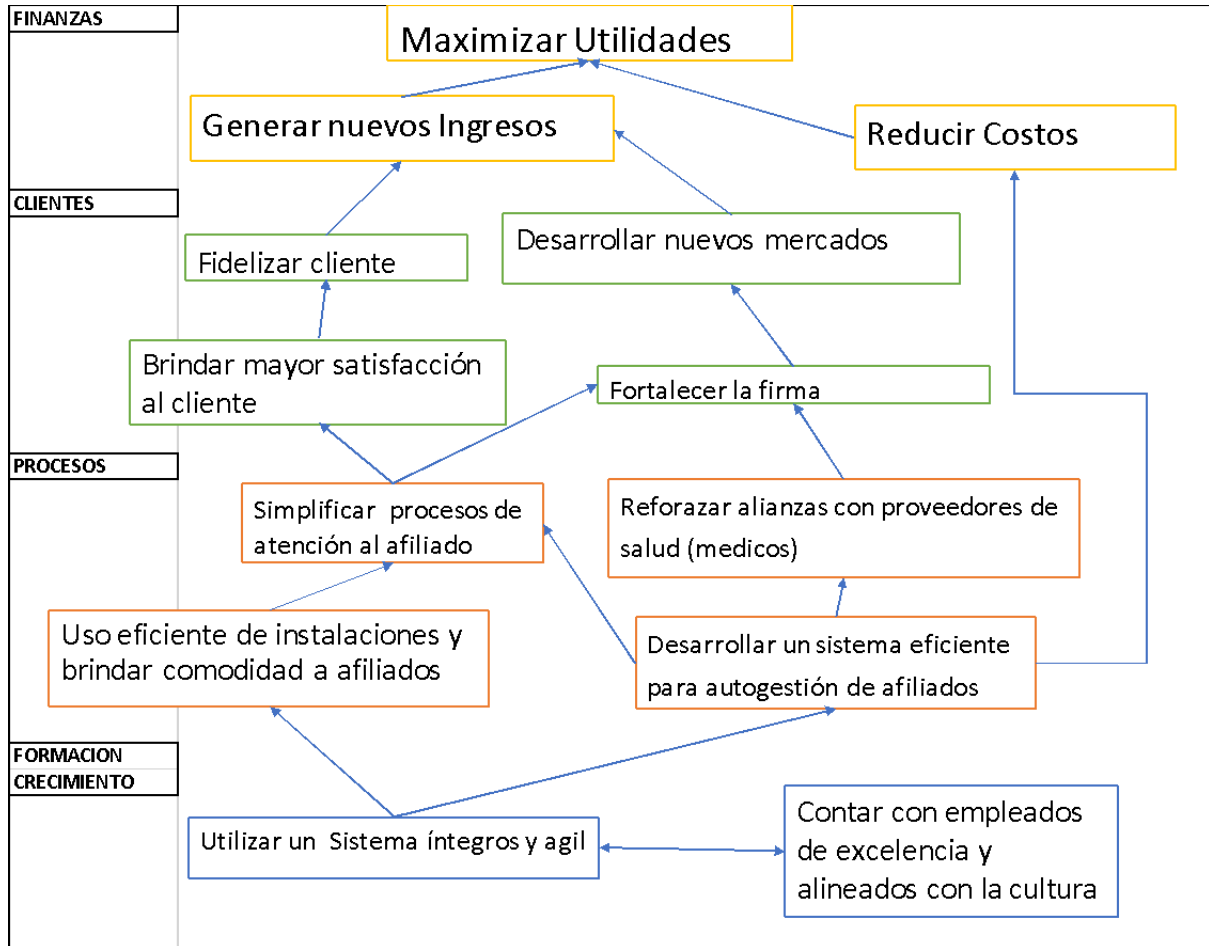
$$\text{Dependencia de Proveedores} = \frac{\text{Compras proveedores exclusivo}}{\text{Compras totales}} \times 100$$

Se podrían utilizar dichos indicadores, pero se deberá evaluar el costo de obtener la información para utilizar estos indicadores y realizar un análisis costo-Beneficio.



## 15. Mapa Estratégico -Cuadro de Mando Integral-OKR

### 15.1 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia





### 15.2 CMI

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El Cuadro de Mando Integral (CMI) expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Este proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El cuadro mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
FINANCIERA	Maximizar utilidades	ROA ROE	Aumentar un 15% la utilidad de la empresa	Buscar nuevos convenios con droguerías y con médicos. Realizar una capacitación a vendedores.
	Generar nuevos ingresos	Porcentaje de ingresos de nuevos médicos asociados	Incrementar un 30% el ingreso por OM de nuevos médicos	
		Porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones geográficas de Tucumán	Incrementar un 40% el ingreso proveniente de nuevas localidades	
	Reducir Costos	Precio de medicamentos	Reducir los costos por medicamentos en un 10% sin perjudicar al cliente	
CLIENTES	Fidelizar cliente	Tasa de Éxito	Mantener arriba del 90% la tasa	Obtener más beneficios para nuestros afiliados. Realizar una fuerte campaña de marketing para el interior de la provincia. Evaluar el desempeño del personal de la unidad. Premio a la sucursal que menos reclamos obtuvo.
		Tasa de Fidelidad	Mantener el 98% de los afiliados	
	Desarrollar nuevo mercados	Incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado	Aumentar un 15% la cuota de segmentos seleccionados	
	Posicionar más la firma	Porción del mercado	Aumentar un 20% las ventas	
	Brindar mayor satisfacción al cliente	Reclamos en página web	Reducir un 50% los reclamos	
Encuesta de satisfacción con puntuación de 1-5		Obtener como promedio 4 o más		
PROCESOS	Realizar un uso eficiente de las instalaciones	Horas de uso de consultorios vs total de hs disponibles para su uso	Lograr la capacidad práctica de uso	Realizar mantenimiento continuo a las instalaciones de las sucursales. Seguimiento continuo de los turnos a pacientes, sobre su confirmación y cancelación. Realizar mantenimiento constante al SI.
	Simplificar procesos de atención al afiliado	Tiempo de espera en las instalaciones x cliente	Que se reduzca un 30% el tiempo de espera de los clientes	
	Desarrollar un sistema eficiente para autogestión de afiliados	Tiempo de respuesta del sistema	Reducir a 50% el tiempo de respuesta	
	Reforzar alianzas con proveedores de salud (Médicos)	Cantidad de médicos que tienen convenio con la empresa	Aumentar 20% la cantidad	
FORMACION Y CRECIMIENTO	Utilizar sistemas íntegros y ágiles	Cantidad de actualizaciones al sistema	Mantener el sistema actualizado 24/7 todo el año	Integrar los sistemas con todas las áreas de la empresa. Realizar jornadas de convivencia, donde se premie al mejor compañero y al empleado que más capacitaciones realizó a lo largo del año.
	Contar con empleados de excelencia y alineados con la cultura	Capacitaciones realizadas al año por cada empleado	Realizar más de 2 capacitaciones	
		Sanciones por mal comportamiento	No contar con más de 1 sanción al año	

Fuente: Elaboración propia



### 15.3 Matriz de Iniciativas

OBJETIVOS		INICIATIVAS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
FINANCIEROS	Maximizar utilidades	x			x							
	Generar nuevos ingresos	x	x	x	x							
	Reducir Costos	x										
CLIENTES	Fidelizar cliente			x	x	x	x	x	x			
	Desarrollar nuevos mercados	x	x		x							
	Posicionar más la firma	x	x		x		x	x			x	
	Brindar mayor satisfacción al cliente	x		x		x	x	x	x			
PROCESOS	Realizar un uso eficiente de las instalaciones						x	x	x	x	x	
	Simplificar procesos de atención al afiliado						x	x		x	x	x
	Desarrollar un sistema eficiente para autogestión de afiliados						x	x		x	x	x
	Reforzar alianzas con proveedores de salud (Médicos)	x	x	x		x						
CRECIMIENTO	Utilizar sistemas íntegros y ágiles					x			x	x	x	x
FORMACIÓN	Contar con empleados de excelencia y alineados con la cultura		x				x	x	x	x		x
TOTAL PUNTOS POR INICIATIVA		7	5	4	5	7	7	5	7	4	5	2

Fuente: Elaboración propia



## INICIATIVAS

1. Buscar nuevos convenios con droguerías y médicos.
2. Realizar una capacitación a vendedores.
3. Obtener más beneficios para nuestros afiliados.
4. Realizar una fuerte campaña de marketing para el interior de la provincia.
5. Evaluar el desempeño del personal de la unidad.
6. Premio a la sucursal que menos reclamos obtuvo.
7. Realizar mantenimiento continuo a las instalaciones de las sucursales.
8. Seguimiento continuo de los turnos a pacientes, sobre su confirmación y cancelación.
9. Realizar mantenimiento constante al SI.
10. Integrar los sistemas con todas las áreas de la empresa.
11. Realizar jornadas de convivencia, donde se premie al mejor compañero y al empleado que más capacitaciones realizó a lo largo del año.



### 15.4 OKR

Un OKR (Objectives, Keys and Results), es un método utilizado para alcanzar las metas estratégicas de una organización. Este consiste en un objetivo, el cual define a una meta por alcanzar, y resultados claves, que medirán el progreso. Este método consiste en plantear entre 3 y 5 objetivos, los cuales tendrán una duración de 3 meses y a su vez no más de 4 resultados claves que permitan medir si se está logrando el objetivo.

<b>Objetivo Anual</b>	<b>Objetivo Trimestral</b>	<b>Resultado clave</b>	<b>Acciones</b>
<b>Posicionarnos en el mercado y mejorar calidad de atención en seguros y servicios</b>	1º trimestre		
	Mejorar Publicidad	Incrementar 25% visualización de publicidad en redes sociales	Incorporar Instagram ADS
		Llegar a 10000 seguidores en Instagram	Pedir colaboración de influencers locales
		Incrementar 15 % consultas	Instalar staff en puntos centricos
		Incrementar 5% afiliación	Programar un llamado post consulta
	Disminuir abandono afiliado	Mantener el 98% afiliados del total	Brindar opciones de pago
		Mantener el 100 % de cartera mayor a 5 años	Ofrecer Promociones por antigüedad
	Facilitar acceso información	Contar con mas de 3 canales de comunicación para los clientes	Estar presentes en medios masivos de comunicación
		Tener la información sincronizada en todos nuestros medios de comunicación	Realizar la actualización de información de todos los medios al mismo tiempo
	2º Trimestre		
	Aumentar Afiliados de seguros de vida	Ampliar cobertura un 30%	Mejorar convenio con aseguradora
		Incrementar un 10% la afiliación en las localidades del interior	Incorporar vendedores en otras localidades
		Incrementar un 7% ventas de call	Realizar llamados a ex afiliados
	Reforzar el equipo de ventas	Aumentar un 10 % venta de staff	Localizar los staff en zonas donde transiten muchos peatones
		Concretar ventas en mas de 5 nuevas localidades	Enviar vendedores a nuevas localidades
		Aumentar beneficios a vendedores	Brindar descanso adicional
		Aumentar las comisiones	Incorporar un sistema de comisión por escala
	3º Trimestre		
	Mejorar la satisfacción	Aumentar 15 % de encuestas positivas	Brindar soluciones en todos los niveles
		Reducir 12 % los reclamo	Escucha activa de redamos y retroalimentar procesos
Aumentar un 20% encuestas respondidas		Capacitar a asesores del call	
Mejora la atención	Brindar variedad de modulos	Incorporar mas especialidades medicas	
	Lograr eficiencia en sistema de turno	Generar un sistema integrado de turno	
	Brindar comodidad en instalaciones	Aumentar el control en acceso	
4º Trimestre			
Mejorar el servicio	Reducir el tiempo de asignar turnos	Optimizar el uso de consultorios	
	Tener un especialista por turno (mañana y tarde)	Mejorar la negociación con proveedores	
	Reducir el tiempo de respuesta a quejas/consultas	Reducir tiempo de respuesta de whatsapp	
Incrementar la oferta de servicios	Incorporar 10 farmacias a nuestra oferta	Mejorar los convenios con farmacias	
	Incorporar especialidades Complejas	Concretar convenio con medicos externos al centro	
	Incorporar un plan de drugia e intemacion	Concretar convenio con clinicas y sanatorios	



## 16. Conclusión

Basándonos en nuestro conocimiento y opinión nos encontramos con una empresa familiar que cuenta con sus elementos alineados hacia sus metas, si bien presenta algunas fallas de estructura o sistema de límites no desarrollado. Cuenta con un código de conducta explícito sobre la misión visión y valores que pretende en sus empleados los cuales realmente se ven reflejados en los mismos y su prioridad en la atención del afiliado y calidad de servicio, y en brindarles soluciones. Cuenta con una estrategia mixta tanto planificada como emergente, en qué sentido vemos que en su historia aprovecharon el mercado o contexto de dos formas, cambiando de actividad y luego incorporando una unidad de negocio diferenciada (como ser Medicina laboral). Además de esto su estrategia planificada que es la de competir de manera diferenciada relacionada con calidad de servicio a precios competitivos, Servicios Sociales en el transcurso de su vida creció en todos los sentidos hoy cuenta con centro médico en edificio propio y sucursales ya mencionadas con consultorios en las mismas, cuenta con más de 100 empleados, equipos médicos propios, servicios de caja.

Si bien es un rubro que cuenta con bastante competencia, nuestra empresa cuenta con trayectoria en el mercado y se adapta a cambios en el mercado.



## 17. APENDICE

Modelo de entrevista

Datos de identificación:

Nombre de la Empresa:

Tipo de organización (unipersonal, Sociedad Anónima, SRL, etc.).

Dirección:

Rubro:

Nombre y Apellido del entrevistado:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el Cargo:

<b>Informacion Adicional</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>Observaciones</b>
¿Cuenta la organización con una misión?			
¿Cuenta la organización con una visión?			
¿Cuáles son los valores de la organización?			
¿Dónde nació la empresa?			
¿Cuándo nació la empresa?			
¿Existen otras sucursales?			
¿Cuántas sucursales existen?			
¿Qué servicios ofrece?			
¿Cuáles son sus competidores?			
¿Cómo se encuentra organizada jerárquicamente la empresa?			
¿Existe un organigrama?			
¿Cuentan con página web?			
¿Tiene centro médico propio?			



## 18. Referencias

Anthony.R-Govindarajan.V, (2008).Sistemas de Control de Gestión.Mc Graw Hill.

Empresa familiares exitosas, Dorero Santiago 2002

Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F. y Garmendia Suárez,I (2011).Indicadores de gestión en la empresa.(1º Edición).Fin Productividad

Hansen, R. y Mowen, M. (2007). Administración de Costos, Contabilidad y Control.CENGAGE learning.

Kaplan, R y Norton, D. (1996). Cuadro de mando integral.Harvard Business.

Kaplan, R y Norton, D. (2008). The Execution Premium. Deustos.

Pérez.J-Carballo , V.(2013).Control de Gestión Empresarial.ESIC.

Simons.R(1994). Palancas de control: cómo los gerentes utilizan sistemas de control innovadores para impulsar la renovación estratégica. Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-6067-1.