



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**X Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Daruich Florencia – Martínez David Augusto
Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Económicas
florenciaddaruich@gmail.com - martinezdavid151@gmail.com

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION PARA CLINICA VETERINARIA



Contenido

Resumen	3
Introducción:	4
Definición y utilidad del Control de Gestión	5
Situación problemática	6
Metodología:	6
¿Preguntas de investigación?	6
Objetivo general:	6
Objetivos específicos:	6
DESARROLLO	6
Diagnostico organizacional:	6
FODA:	6
Análisis 5 Cinco Fuerzas de Porter:	11
Arquitectura Organizacional:	13
Palancas de Control:	14
ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS:	16
Centros de responsabilidad:.....	20
Sistemas de medición del desempeño:	21
Mapa Estratégico:.....	23
-Conclusión	31
-Apendice:	33
-Bibliografía	38



Resumen

El presente trabajo está dirigido a diagnosticar el sistema de control gerencial en una Clínica Veterinaria, perteneciente a la Capital tucumana, más precisamente en Barrio Norte, con el fin de implementar controles administrativos que permitan la correcta implantación de una estrategia corporativa sólida, ya que actualmente presenta deficiencias en la misma. Para ello se analiza sus procesos de avance, su arquitectura organizacional como así también aquellos factores tanto internos como externos que influyen en la consecución de los objetivos organizacionales.

Para poder ejecutar dicho diagnóstico se llevará a cabo métodos de recolección de datos como entrevistas, cuestionarios y fichas de observación. El método utilizado será Cualitativo de Investigación-Acción de corte transversal, considerando el periodo segundo semestre del año 2021.

Actualmente la organización bajo estudio brinda servicios de atención médico veterinaria para pequeños animales. Suma a este servicio, una farmacia, venta de alimentos y accesorios, como así también peluquería canina. A futuro se pretende sumar especializaciones del área.

Palabras claves: Servicios – Mascotas – Control



Introducción:

La organización bajo estudio en esta oportunidad es una Clínica Veterinaria, perteneciente a Barrio Norte, en San Miguel de Tucumán. Operan en el mercado desde comienzos del periodo 2021. Su servicio principal es la atención médica veterinaria a pequeños animales domésticos, considerándose estos, a perros y gatos. Brindando también, farmacia, venta de alimentos, accesorios y peluquería canina.

Con el objetivo de independizarse y constituir un servicio diferencial, sus socios han conformado un equipo de trabajo que hoy consta de 7 personas, incluidos los mismos. Para insertarse en un mercado, actualmente en auge, además de brindar una atención médica comprometida con sus pacientes, se proponen brindar precios accesibles y alta variedad de productos para ganar participación de mercado en un radio geográfico que ya contaba con tales servicios. Considerando que se opera en un mundo digitalizado, su presencia en redes no es un aspecto menor. Es por ello que se pretende exponer no solo los servicios ofrecidos, sino generar una comunidad mediante redes entre la organización y sus clientes.

Debido al poco tiempo que lleva operando esta clínica, no se cuenta con la experiencia requerida en el área comercial, ni con los sistemas formales organizativos para la planeación e implementación de objetivos y metas corporativas, lo que entorpece en determinadas circunstancias su operar. Por esta razón se pretende mediante este trabajo, la implementación de un control administrativo capaz de implementar una estrategia sólida para la organización.



Definición y utilidad del Control de Gestión

Ejercer el control administrativo es una obligación de cualquier organización descentralizada. Los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia de la empresa.

Los sistemas de control de gestión afectan el desarrollo de las estrategias, ya que estas, se establecen primero a través de un proceso formal y racional, y que luego esta dicta el diseño de los sistemas administrativos de la empresa.

Los elementos de los sistemas de control de gestión son:

- Presupuestación
- Asignación de recursos
- Medición del desempeño
- Evaluación y recompensa
- Designación de centros de responsabilidad
- Fijación de precios de transferencia

El control administrativo, en definitiva, es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de esta.

Entonces, los buenos sistemas de control ejercen esta influencia de manera congruente con las metas, es decir, se aseguran de que las acciones comprenden los individuos para alcanzar metas personales también sirvan para lograr las metas de la organización. Evitando así, alentar a los individuos a actuar en contra de los intereses de la organización.



Situación problemática

Debido a que la organización bajo estudio se ha incorporado al mercado sin haber definido previamente sus elementos que la identifican de manera formal, como lo son su misión, visión y valores, entre otras herramientas organizativas, como lo son sus manuales de funciones y procesos, incluido su organigrama, actualmente presenta dificultades para establecer objetivos precisos respecto el rumbo organizacional. Como así también la división de tareas entre su personal y la manera en que estas tareas son supervisadas. No teniendo en claro su estrategia corporativa, es difícil poder comunicarla con claridad y llevar a cabo actividades que contribuyan a su consecución. A todo ello se le suma el perfil profesional y académico que desempeñan los socios de la organización bajo estudio, ya que en sus competencias desarrolladas no están destinadas a la gestión de negocios, sino exclusivamente, y entendiblemente a la salud animal.

Metodología:

Para poder diagnosticar el sistema de control gerencial de la organización propuesta para su estudio, se recurre a una metodología cualitativa de investigación-acción, considerando como periodo de estudio el segundo semestre del año 2021. Mediante entrevistas, cuestionarios y fichas de observación se pudo recabar la información necesaria para su estudio y posterior análisis.

¿Preguntas de investigación?

- ¿Qué elementos componen y distinguen esta clínica?
- ¿Qué herramientas son útiles para controlar la gestión de la clínica?
- ¿Cuáles son los puntos claves a mejora?

Objetivo general:

Realizar un diagnóstico del sistema de control administrativo actual que presenta la organización bajo estudio para poder proponer acciones de mejora en el mismo.

Objetivos específicos:

- Conocer la cultura empresarial emergente en la clínica
- Indagar la estructura organizacional
- Proponer acciones de mejora para el logro de la implantación estratégica

DESARROLLO

Diagnostico organizacional:

FODA:

Implica más que la elaboración de cuatro listas, sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia



se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas.

Fortalezas:

- ✓ Calidad en la atención medica
- ✓ Fuerza laboral joven
- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Precios competitivos
- ✓ Amplia variedad de productos
- ✓ Actitud proactiva al cuidado del medio ambiente
- ✓ Exposición de su comunidad en redes sociales
- ✓ Zona geográfica en reivindicación
- ✓ Buen tráfico tanto de peatones como vehículos

Debilidades:

- × Falta de sistemas informáticos
- × Gran parte de los productos son comunes en el rubro
- × Poseen poca trayectoria en la zona
- × No disponen de estacionamiento para clientes
- × Poco poder de negociación respecto sus proveedores
- × No se encuentran formalizados sus procesos
- × No se encuentran formalizadas sus funciones
- × No se encuentran declarada tanto misión como visión, valores y competencias organizacionales
- × Poco poder de expansión en sus espacios físicos
- × Alto índice de rotación de personal
- × Perfil de los socios destinado a la salud animal y no a los negocios



Oportunidades:

- Poder de crecimiento en su participación en la zona
- Concientización social respecto a la tenencia responsable de animales
- Mayor disponibilidad de proveedores de insumos para mascotas
- Incremento en la demanda de propietarios de mascotas
- Medios digitales para la compra de productos online
- Medios digitales para la venta de productos online
- Compromiso de la fuerza proveedora de insumos
- Barrera de entrada respecto a la medicina veterinaria
- Amplia variedad de capacitaciones en el mercado destinada a los negocios

Amenazas:

- Contexto económico provincial-nacional inflacionario
- Falta de leyes que regularicen la tenencia responsable de mascotas
- Barrera de entrada baja con respecto a la venta de petshop/forrajerías/pelequerías caninas
- Fuerte presencia de competidores en la zona
- Gran número de egresados actualmente en medicina veterinaria
- Falta de especialización médica



Grafica 1: Análisis FODA



Fuente: producción propia



ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES <i>Factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa</i>	AMENAZAS <i>Situaciones que provienen del entorno contra la estabilidad de la organización</i>
FORTALEZAS <i>Capacidades esenciales y recursos con que cuenta la empresa</i>	<u>FO</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Aprovechar sus canales digitales para la concientización de la tenencia de mascotas▪ Utilizar los canales digitales para la compra venta de productos▪ Concretar acuerdos con mayores proveedores▪ Difundir sus prácticas del cuidado del medio ambiente▪ Aprovechar la ubicación de la clínica para la difusión de la tenencia de mascotas en situación de abandono	<u>FA</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Uso de sus canales digitales para viralizar sus ventajas competitivas▪ Aprovechar su fuerza laboral joven para atraer estudiantes pasantes▪ Difundir sus precios competitivos en el contexto inflacionario▪ Utilizar sus canales digitales para dar a conocer los descuentos y bonificaciones propuestas
DEBILIDADES <i>Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia</i>	<u>DO</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Acceder a los servicios online informáticos para su gestión▪ Proponer planes de carrera para los estudiantes pasantes▪ Utilizar los carritos virtuales de compra▪ Buscar educación en el mercado de enseñanza empresarial	<u>DA</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Dar a conocer los conocimientos médicos necesarios para recomendar fármacos a los clientes▪ Analizar la posibilidad de outsourcing en cuanto a las especialidades medicas



Análisis 5 Cinco Fuerzas de Porter:

Es una herramienta poderosa para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una.

I. EMPRESAS SUSTITUTOS: Presiones competitivas provenientes de productores de productos sustitutos

En el caso particular de Tucumán, no se cuentan con centros veterinarios gratuitos distribuidos en el territorio de la provincia, existe un único Hospital Veterinario gratuito perteneciente a la Facultad, distanciado de los centros urbanos, como lo es también el caso del CENARA (Centro de Adaptación y Reubicación Animal) que además de estar alejado de la capital, no brindan servicios integrales y completos como lo son las clínicas privadas.

II. PROVEEDORES: Presiones competitivas del poder de negociación del proveedor

El poder de compra que se tiene sobre los proveedores es mínimo. Para obtener mayores beneficios de estos, se deben realizar compras de gran volumen, lo que aún no ocurre con mucha frecuencia en la clínica bajo estudio. En algunos productos sobre los que se recomienda más al cliente, desde los profesionales de la salud animal, pueden obtenerse mayores beneficios al darles más participación en el salón de ventas. Como estanterías, merchandising, folletería, bolsas, descuentos, premios, etc.

III. VENEDORES COMPETIDORES: Presiones competitivas de otras empresas en el sector

Las empresas competidores de la clínica bajo estudio son aquellas clínicas veterinarias en cuanto al servicio médico que brindan, como así también aquellas forrajeras, petshop, peluquerías caninas considerando la venta de alimentos, accesorios y algunos productos fármacos, que se encuentran en aproximadamente 11 cuadras redondas, desde la ubicación de la clínica.



IV. COMPRADORES: Presiones competitivas del poder de negociación del comprador

Considerando como temas a tratar por separado lo que se refiere a servicios médicos, puede decirse que el cliente tiene poco poder de negociación, inclusive debido a que una vez que se ha optado por un médico “de cabecera” para la mascota, suele mantenerse a lo largo del tiempo, y se respeta su lineamiento en cuanto al tratamiento de distintas afecciones sobre la salud de su mascota. No sucede lo mismo con lo que respecta a la compra de los distintos productos que pueden encontrarse en el negocio de lo que compete a una veterinaria, ya que depende del criterio del cliente en cuanto a lo que esté buscando, si realiza sus compras o no en el local bajo estudio. Actualmente los clientes obtienen rápidamente información respecto a los productos que necesita, logrando así comparar calidad, precio, variedad, entre otros aspectos a considerarse.

V. NUEVAS EMPRESAS POTENCIALES: Presiones competitivas ante la amenaza de entrada de nuevos rivales

Se ha mencionado anteriormente, en el presente trabajo, una alta barrera de entrada al sector, en cuanto al capital requerido para la instalación de un local comercial de esta índole, donde además incluye servicios veterinarios que deben contar con un médico residente para su apertura. Es decir, que además del capital para invertir, debe contarse con un profesional de la salud animal responsable de la actividad que se llevara a cabo en el negocio con matrícula habilitante para los fines.



Arquitectura Organizacional:

La componen los elementos organizacionales que distinguen a las empresas y las describen. Estos se relacionan entre si garantizando, de esta manera, alinear todos los niveles de la organización, desde los más altos a los más bajos para optimizar la distribución de sus bienes y servicios que integran su cadena de valor.

Sus tres elementos son:

A. Diseño organizacional: es el conjunto de puestos, funciones, tareas y roles.

Esta clínica veterinaria, no posee una estructura solida reflejada en algún organigrama. En primera instancia se debe a que opera desde hace relativamente poco tiempo, y como es el caso de toda organización nueva, no cuenta con herramientas formalizadas de manera profesional. Se conocen los roles de cada integrante, y cuenta con una calendarización de tareas a realizarse por parte de los empleados.

B. Sistemas de información: tanto contable como no contable, que miden lo que la organización realiza para observar congruencias entre operaciones y estrategia.

Nuevamente, debe mencionarse la poca trayectoria e inversión que posee aun la organización, ya que todos sus sistemas se realizan de manera escrita o con la ayuda de alguna herramienta computarizada poco compleja como lo son las herramientas Word y Excel.

C. Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos:

Si bien no se cuenta con metas y objetivos declarados para poder realizarse su correcta medición, la organización bajo estudio, busca mantener la motivación de sus integrantes, mediante un pago superior al de sus competencias pertenecientes al sector. Es decir, que los incentivos son monetarios. También cuentan con determinados beneficios propios de pertenecer al negocio de la medicina animal, que suma experiencia a aquellos estudiantes pasantes en la clínica.



Palancas de Control:

Son utilizadas para responder a la pregunta de ¿Cómo pueden las organizaciones protegerse contra las malas decisiones de sus empleados que no comparten las mismas metas o la misma información que sus superiores?

Para ello se requiere de una teoría de control que reconozca la necesidad de equilibrar las exigencias en conflicto. Se debe controlar las tensiones inherentes, entre libertad y limitación, entre facultad y responsabilidad, entre dirección de arriba hacia abajo y creatividad de abajo hacia arriba, entre experimentación y eficiencia.

Entonces, las palancas de control, son las que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.



Grafico 2: Palancas de Control



Fuente: producción propia



ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS:

La misión es la razón de ser de la empresa. Define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

¿Qué hacemos? ¿cuál es nuestro negocio? ¿a qué nos dedicamos?

¿cuál es nuestra razón de ser? ¿quiénes son nuestro público objetivo?

¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción? ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?

¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La visión es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en donde deseamos estar. Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas

¿Qué quiero lograr? ¿dónde quiero estar en el futuro? ¿para quién lo haré?

¿ampliaré mi zona de actuación?

Una vez tomado el conocimiento respecto la operatoria y filosofía empresarial, se propone la siguiente planificación:

MISION:

Desde nuestra clínica, como profesionales de la salud, procuramos la salud y el bienestar animal, mediante nuestros servicios médicos y asesoramiento constante en cada etapa de la vida de las mascotas.

Nuestra atención personalizada propone brindar seguridad y confianza a los propietarios, ofreciendo, además, variedad de productos y precios accesibles.

VISION:

Ser una clínica reconocida por su servicio médico integral y de excelencia, gracias a su talento humano altamente capacitado en cada una de las tareas que desarrolla.

Ser impulsora respecto la concientización en la tenencia responsable de mascotas.



ESTRATEGIA:

La clínica mediante su liderazgo en costos busca captar una mayor participación en el mercado, debido a su corta trayectoria desde su inauguración en la zona en la que opera. Gracias a la experiencia de sus fundadores como profesionales de la salud, logran ganar la confianza de sus clientes.

Área Ventas:

La clínica realiza el registro de sus ventas de manera diaria, especificando el turno en que se realizaron y de manera manual, en algunos conceptos se utiliza la ayuda de herramientas computarizadas como Word o Excel. El detalle de la venta realizada no siempre es claro en cuanto a su concepto, pero si lo realizan en cuanto a la forma de pago que tuvo que cliente. Al final de cada turno debe realizarse el correspondiente cierre de caja, para encontrar algún tipo de incongruencias en lo que respecta a efectivo, debito, crédito, transferencias y ventas realizadas mediante la plataforma Pedidos Ya.

Área Compras:

Con respecto a la documentación proveniente de sus proveedores, la empresa clasifica las facturas por proveedor y luego las adjunta con sus respectivos recibos de pagos a medida que se efectúan los mismos.

Mediante el ayuda de la herramienta Excel, se cargan los montos de las facturas, y sus respectivos pagos parciales, clasificados por proveedor y por fecha, para lograr conocer el estado de los saldos pendientes con cada uno de ellos.

Se ha tomado conocimiento que no se realizan balances, ya sea mensuales o anuales, en detalle. Es por ello que se propone un restado de resultados acorde a la operatoria y nivel de complejidad que llevan a cabo hasta ahora, con el propósito de no realizar un gran salto que dificulte la puesta en marcha de esta nueva iniciativa.

El control del stock se realiza con determinados días de anticipación que están establecidas las entregas de las mercaderías por parte de los proveedores. Esta tarea esta distribuida entre el personal que cumpla su respectivo turno. Una vez establecidas las compras necesarias, los socios son los encargados de elevar el pedido al preventista para su posterior recepción.

Tomando en cuenta que la organización busca incrementar su participación en el mercado, se propone tomar como eje central de estudio, las variaciones en el nivel de ventas y las variaciones correspondientes a los costos de ventas, que son los que repercuten en el precio de venta que la clínica propone como diferenciador ante su competencia. Es decir, que debería realizarse un análisis estratégico de la utilidad en operación.



Para ello subdividimos el cambio en la utilidad de un periodo a otro entre tres componentes:

A. Componente de crecimiento: mide el cambio en la utilidad atribuible únicamente al cambio en la cantidad vendida (cantidad de consultas, cantidad de bienes vendidos, etc.)

B. Componente de recuperación del precio: mide el cambio en la utilidad en operación atribuible únicamente a los cambios en los precios de los insumos y los productos

C. Componente de la productividad: mide el cambio en los costos atribuibles a un a un cambio en la cantidad de insumos usados. Mide la cantidad en la cual la utilidad aumenta gracias al uso eficiente de los insumos para reducir los costos.

Para ello, se debe contar, en primera instancia, con un estado de resultados. Debido a que la organización, no contaba con uno, se propone el siguiente:



Grafico 3: Estado de Resultados

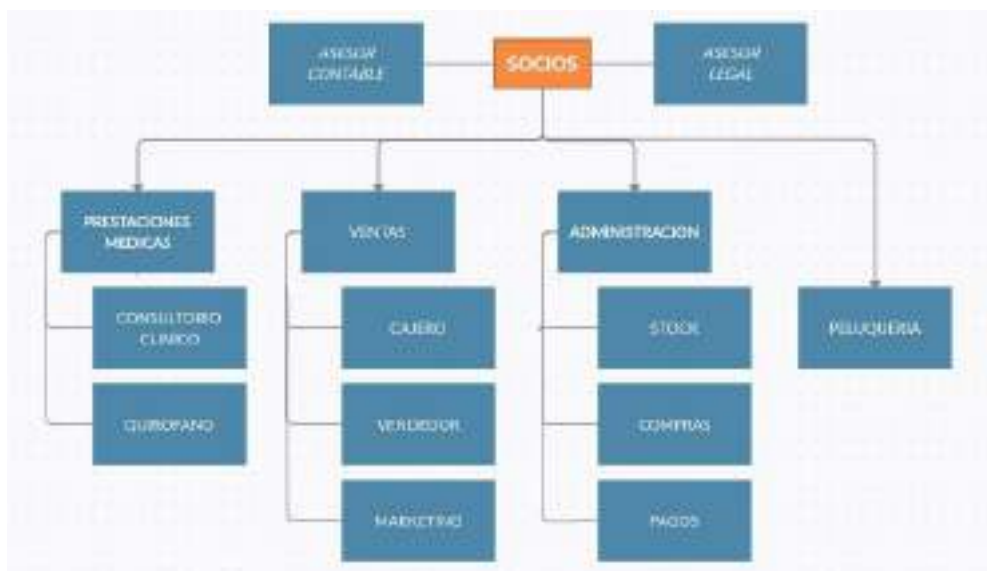
ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS	
Consultas Generales	
Vacunas	
Desparasitaciones	
Medicamentos	
Cirugias	
Internacion	
Otras practicas	
Farmacia	
Alimentos	
PetShop	
Peluqueria Canina	
TOTAL INGRESOS	
COSTOS	
Honorarios Veterinarios	
Honorarios Auxiliares	
Vacunas	
Farmacia	
Descartables	
Otros	
Costo Alimentos	
Costo Art. Farmacia	
Costo Art. PetShop	
Costo Insumos Peluqueria	
TOTAL COSTOS	
GASTOS	
Alquiler	
Luz	
Agua	
Gas	
Articulos limpieza	
Articulos librería	
Packaging	
Sueldos Salon Ventas	
Sueldos Limpieza	
Sueldos Peluqueria	
Honoraio Legal	
Honorarios Contaduria	
Marketing	
Impuestos y Comisiones	
TOTAL GASTOS	
RESULTADO	



Centros de responsabilidad:

Un centro de responsabilidad es una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. Para la organización bajo estudio se proponen los siguientes centros de responsabilidad reflejados en un organigrama. El mismo será de gran utilidad para la empresa, en primera instancia, porque no contaban con uno para su operatoria, y en segunda instancia porque les proveerá un marco en el cual asignar tareas, establecer objetivos claros y su posterior evaluación de desempeño para ejercer de manera efectiva un control y diagnóstico.

Grafico 4: Organigrama



Fuente: producción propia

Centro:	Clasificación:
Prestaciones medicas	
<i>Consultorio clínico</i>	Centro de ingresos
<i>Quirófano</i>	Centro de costos discrecional
Ventas	
<i>Cajero</i>	Centro de ingresos
<i>Vendedor</i>	Centro de ingreso
<i>Marketing</i>	Centro de gasto discrecional
Administración	



<i>Stock</i>	Centro de gasto mensurable
<i>Compras</i>	Centro de gasto mensurable
<i>Pagos</i>	Centro de gasto mensurable
Peluquería	Centro de gasto discrecional

Sistemas de medición del desempeño:

Su meta es implantar la estrategia. En el establecimiento de estos sistemas, la dirección selecciona las medidas que represente mejor la estrategia de la empresa. Las cuales pueden considerarse Factores Claves de Éxito (FCE) actual y futuro.; si se mejoran, significan que la empresa aplico su estrategia. El éxito de la misma, depende de su solidez.

No es adecuado depender solo de las mediciones financieras, y en realidad puede ser contraproducente por varias razones:

- ✗ Puede fomentar acciones a corto plazo que no sean convenientes en el largo plazo
- ✗ Pueden no emprenderse acciones útiles a largo plazo para obtener ganancias en el corto plazo
- ✗ Usar las utilidades de corto plazo como el único objetivo distorsiona la comunicación en la empresa
- ✗ Un control financiero estricto puede hacer que la directiva manipule los datos

Depender solo de medidas financieras no asegura que una estrategia se ejecute de manera exitosa. La solución es evaluar al personal de los centros de responsabilidades con mediciones múltiples, tanto financieras como no financieras, donde las ultimas apoyan la aplicación de la estrategia, como factores claves de éxito.

FCE:

- Calidad del servicio médico veterinario
- Satisfacción del cliente
- Fidelización de clientes
- Poder de atracción de nuevos clientes
- Talento humano calificado
- Acuerdos con proveedores

Los factores críticos de éxito (FCE) son componentes claves para el funcionamiento de una empresa, que tienen como finalidad procurar que los negocios generen rentabilidad y competitividad sostenible, identificándose como un valor agregado para el aumento de los ingresos a través de los clientes



potenciales. Son herramientas que deben tener un nivel satisfactorio de cumplimiento y ocurrencias, puesto que son necesarios para que una empresa mejore su competitividad y con ello obtenga el logro de los objetivos institucionales que buscan la calidad total de la institución.

Se puede decir que los FCE en las organizaciones corresponden a puntos claves de mejoras, enfocados en potenciar el mercado, la competencia, la atención, el servicio y los productos, que de cierta forma favorecen la calidad en las organizaciones, a fin de poder proyectarse como una entidad competitiva en el entorno en donde genera su labor, conforme se produzcan cambios a lo largo de los años.

La atención en las empresas veterinarias tiene como finalidad brindar un servicio clínico que propicie tratamiento y control de animales enfermos, aunque también ofrecen atención de prevención de enfermedades causantes de dolencias y malestares en mascotas, asimismo algunos de estos centros expenden suministros y accesorios para animales domésticos.

Los factores críticos de éxito que normalmente aplican las empresas se centran en atender puntos claves como el precio, la variedad de productos o servicios que se ofertan y las promociones que ocasionan el aumento de los clientes por la facilidad de acceso a lo que se está brindado.

Indicador Balanceado de Desempeño (Balanced Scorecard):

Es un ejemplo de medición del desempeño. Deben asignarse metas a los centros de responsabilidad y después medirlas desde cuatro perspectivas:

- I. Financiera
- II. De los Clientes
- III. De Comercio Interno o Procesos Internos
- IV. De Innovación y Aprendizaje

Este indicador procura un equilibrio entre diversas mediciones estratégicas, intentado alcanzar la congruencia de metas, lo que anima a los empleados a actuar en beneficio de la empresa. Es una herramienta que ayuda a que la compañía se concentre, a que mejore la comunicación y a fijar objetivos organizacionales, brindando así una retroalimentación sobre la estrategia.

Para ello debe elegirse una mezcla de mediciones que:

- Refleje con precisión los factores claves de éxito
- Muestre las relaciones entre las medidas individuales como causa-efecto para que indiquen la forma en que las medidas no financieras afectan los resultados financieros de largo plazo
- Ofrezca una visión amplia del estado actual de la empresa



Mapa Estratégico:

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones. Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes.

David Norton y Maldonado, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo, 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.

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: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

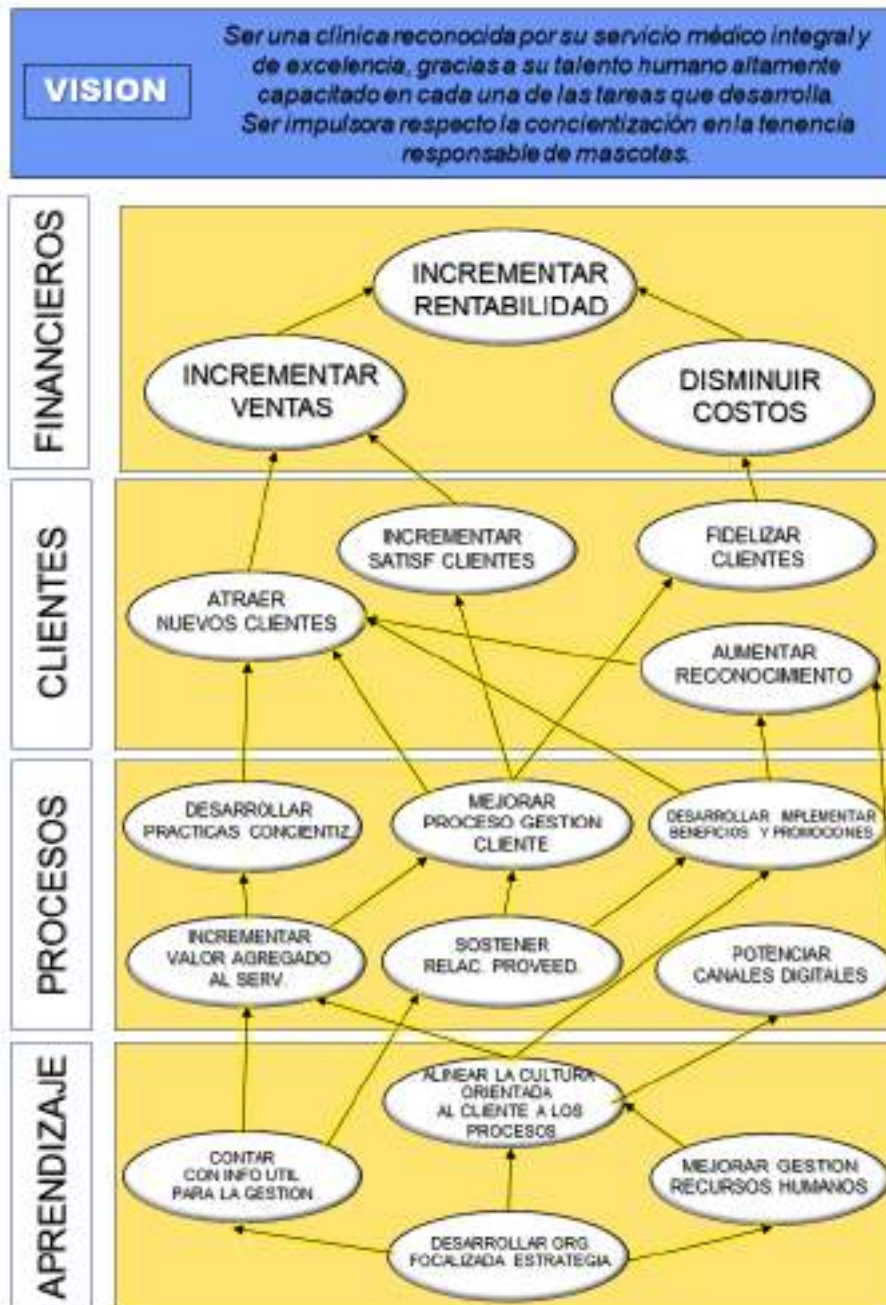
Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?

Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?



Gráfico 5: Mapa Estratégico



Fuente: producción propia



Gráfico 6: Cuadro de Mando Integral

**Para maximizar el valor a nuestros accionistas
¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar?**

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
INCREMENTAR RENTABILIDAD	ROA ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{PN}}$	Incrementar 10% las utilidades	Mantener una relación post venta con los clientes Brindar artículos Atractivos
INCREMENTAR VENTAS	Ventas Índice de rotación	$\sum \text{Ventas}$ $\frac{\text{CMV}}{\text{Inventario}}$	Incrementar 20% las ventas	
DISMINUIR COSTOS	% de CMV % de Gastos	$\frac{\text{CMV}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$	Disminuir 10% los costos	



**Para alcanzar nuestros objetivos financieros
¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer?**

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
ATRAER NUEVOS CLIENTES	Cientes Nuevos Ingresados al sistema	\sum Cientes nuevos	Incorporar 20% Cientes nuevos anuales	Utilizar Redes sociales Para atraer Publico meta
INCREMENTAR SATISFACCION CLIENTE	Encuesta Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Cientes satisfechos}}{\text{Cientes encuestados}}$	Obtener una Satisfacción superior al 50%	Implementar Encuestas a clientes
FIDELIZAR CLIENTES	Tasa de fidelidad	$\frac{\text{Cientes perdidos} \times 100}{\text{Cientes iniciales}}$	Obtener una Tasa de al menos El 50%	Solicitar Sugerencias Al publico
AUMENTAR RECONOC.	Cientes Nuevos Ingresados al sistema	\sum Cientes nuevos	Incorporar 20% Cientes nuevos anuales	Utilizar Redes sociales Para atraer Publico meta



**Para alcanzar nuestros objetivos
 ¿Con que infraestructura
 (personas, tecnología, activos fijos y alianzas)
 y como debemos aprender, innovar y crecer?**

PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
DESARROLLAR PRACTICAS CONCIENTIZAC	Cantidad de Campañas realizadas	\sum Campañas	Desarrollar Una campaña trimestral	Utilizar Redes sociales Para potenciar El alcance de las campañas
MEJORAR PROCESO GESTION CLIENTE	Buyer persona	Descripción del Buyer persona	Incrementar Un 30% Anual La coincidencia De la base De clientes con BP	Desarrollar Buyer Persona
SOSTENER RELACION PROVEEDORES	Nivel del Servicio De los proveedores	Cantidad de Requisitos Esenciales Cumplidos Por un proveedor	Incrementar un 15% de requisitos Por proveedor De manera anual	Implementar Una Comunicación Fluida Con proveedores
INCREMENTAR VALOR AGREGADO AL SERVICIO	Encuesta Satisfacción del cliente	<u>Cientes satisfechos</u> Clientes encuestados	Obtener una Satisfacción superior al 50%	Implementar Benchmarking
POTENCIAR CANALES DIGITALES	% Ventas físicas %Ventas online	<u>Ventas físicas</u> Ventas totales <u>Ventas online</u> Ventas totales	Incrementar Un 20% Las ventas Online anual	Implementar Campañas Pagas En medios digitales
DESARROLLAR IMPLEMENTAR BENEFICIOS PROMOCION	Monto en \$ De beneficios brindados	<u>Beneficios</u> Ventas	Implementar 1 beneficio semestral	Buscar Asociaciones En el mercado



**Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas
¿En que procesos internos de nuestra
cadena de valor debemos ser excelentes?**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
CONTAR CON INFORMACION CLAVE PARA LA GESTION	% información útil	Disponibilidad info clave	Logra el 70% de las Operaciones sistematizadas	Incorporar Software
MEJORAR GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Políticas implementadas	Numero De políticas	Alinear Políticas Con Misión Visión	Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
ALINEAR LA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE A LOS PROCESOS	Cantidad De reuniones realizadas	Cantidad de reuniones	Lograr la Asistencia Del 100% Del personal	Implementar Reuniones periódicas
DESARROLLAR ORGANIZACIÓN FOCALIZADA ESTRATEGIA	Diagnostico Organizacional Centrado En la Estrategia	Descripción Del estado Organizacional	Coincidencia Del total De las Operaciones Con la estrategia	Implementar Reuniones periódicas



ENUMERACION			
OBJETIVOS		INICIATIVAS	
Incrementar rentabilidad	1	Mantener una relación post venta con los clientes	1
Incrementar ventas	2	Brindar artículos Atractivos	2
Disminuir costos	3	Utilizar Redes sociales Para atraer Publico meta Y aumentar alcance	3
Atraer nuevos clientes	4	Implementar Encuestas a clientes	4
Incrementar satisfacción cliente	5	Solicitar Sugerencias Al publico	5
Fidelizar clientes	6	Desarrollar Buyer Persona	6
Aumentar reconocimiento	7	Implementar Una Comunicación Fluida Con proveedores	7
Desarrollar practicas concientización	8	Implementar benchmarking	8
Sostener relaciones con proveedores	9	Implementar Campañas Pagas En medios digitales	9
Incrementar valor agregado al servicio	10	Buscar Asociaciones En el mercado	10
Potenciar canales digitales	11	Incorporar Software	11
Desarrollar implementar beneficios promociones	12	Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización	12
Contar con información clave para la gestión	13	Implementar Reuniones periódicas	13
Mejorar gestión de RH	14		
Alinear la cultura orientada al cliente a los procesos	15		
Desarrollar organización focalizada en la estrategia	16		

Gráfico 7: Tabla Objetivos-Iniciativas



		INICIATIVAS													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FINANCIER	1	X	X											
		2	X	X											
		3	X												
	CLIENTES	4			X										
		5				X									
		6					X								
		7			X										
	PROCESOS	8			X										
		9						X							
		10							X						
		11								X					
		12									X				
	APRENDIZ	13										X			
		14											X		
		15												X	
		16													X
		17													X

Fuente: producción propia



-Conclusión

Tomado conocimiento por parte de los socios de la clínica, que son propietarios de una empresa de servicios y no de un microemprendimiento, con un equipo que comparte el objetivo de hacer las cosas bien, para lograr su misión de brindar confianza y seguridad a los propietarios de sus pacientes, se debe **administrar**.

¿Cómo administrar?

- **Planear**

El planear o planificar es tener claro dónde ir, fijar un resultado, una meta, un objetivo claro y específico. Para hacerlo, debo tener información: una empresa de servicios veterinarios, debe hacer presupuesto de consultas, procedimientos, y demás actividades que brinde a sus clientes. Estas, deben ser objetivas y alcanzables y alineadas a la estrategia: cómo y cuándo hacerlas, además de establecer prioridades y los recursos necesarios. Con lo anterior podremos proyectar unos ingresos con criterio, y en cierta forma, manejando el futuro actuando en el presente.

- **Organizar**

Se relaciona el trabajo del equipo de talento humano. Toda empresa de servicios debe tener una estructura organizacional, representado en un organigrama, para saber cómo se relaciona el trabajo. Además de tener claro las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

A pesar de que los equipos logran sus éxitos dependiendo de la capacidad para colaborar, cada integrante debe tener clara su competencia específica, y así unir sus fuerzas para satisfacer clientes. Uno de los inconvenientes de la empresa veterinaria es que no tienen claro o no tienen definido, las funciones y responsabilidades de los cargos. Además, no tienen claro los requisitos para cada cargo laboral, en otras palabras, no estaban organizados.

- **Integrar**

Como la administración es un proceso, la planeación junto a la organización, no se lograría sino se tiene el personal que se debe tener.

Tal vez en la administración de empresas veterinarias, este es el cuello de botella, ya que en ocasiones se contrata la gente que no se debe y produce inconvenientes en el centro de servicios. Por esto hay que seleccionar el personal competente, de acuerdo con los requisitos o perfil. Hay muchos factores que afectan la contratación, y es por esto que hay que tener cuidado en los perfiles, la edad, y experiencia.



- **Dirección**

La dirección es propiciar actuaciones dirigidas o encaminadas al logro de las metas: hace falta liderazgo, estímulo y sobre todo reconocimiento al equipo de recurso humano de la empresa.

Es común que cuando se hacen las cosas bien o se logran las metas, no se dice nada, y cuando se comete un error o no se cumplen las metas, se recibe un reclamo.

La dirección, implica coordinar, es decir, manejar los diferentes procesos de la clínica. Siempre es recomendable que la empresa maneje protocolos, de tal forma, que esté o no el superior se haga siempre. La coordinación hace que cada actividad del protocolo se cumpla, y la siguiente también hasta el final, esto permite lograr los estándares, desde la base de la dirección.

Definir la programación de incentivos no solo emotiva y entusiasta para alentar al personal, definir el estímulo económico; bonos o premios por metas, es básico en la dirección.

- **Control**

Para asegurar el avance hacia los propósitos fijados, se requiere un control, pero para hacerlo se debe tener un registro detallado de las actividades de la clínica: lo que no se registra, no se puede controlar. Por esto es importante que como empresa de servicios, cuando ya están con cierto número de pacientes activos, tengan un software o programa para clínica veterinarias, lo cual permite visualizar unos KPI's (indicadores claves de gestión).

Medir resultados, en otras palabras, comparar lo realizado con el estándar.

Si logramos las metas o sobre pasamos, es el momento de felicitar e incentivar al equipo de talento humano. Pero si, por el contrario, no lo hemos logrado es el momento de tomar medidas o hacer contingencias para hacer el ajuste.

Cuando se tiene control, nos permite maniobrar, reaccionar e implementar nuevas estrategias, no podemos terminar el mes y comparar los estándares con lo logrado, debemos hacerlo antes, cuando hay posibilidad de hacer algo al respecto.

El control implica; instauración de un programa de registro de ventas y actividades desarrolladas en la clínica, comparación de las actividades registradas con los pronósticos o metas y análisis de los resultados.

Los socios deben persuadir e inspirar a cada miembro del equipo. Deben estar interesados en la gente, tanto para el equipo de talento humano de la clínica, como para sus clientes.



-Apendice:

ENTREVISTA	
INFORMACION PRINCIPAL	
¿Cómo nace la organización?	Nacio como un desafío de poder independizarnos y ejercer la profesión a criterio personal y poder decidir en cuanto al manejo en las tomas de decisiones que involucran tanto a los pacientes como al manejo del negocio.
¿Desde cuándo operan en el mercado?	Periodo febrero 2020
¿Dónde se encuentra ubicada?	San Miguel de Tucumán, Barrio Norte. Cercanía Plaza Alberdi
¿Qué servicios brindan?	Clínica de pequeños animales Cirugías Análisis PetShop Peluquería Canina
¿En qué horarios operan?	Lunes a viernes 09:30 a 21:30 Sábados 10:00 a 21:00 Domingos 13:00 a 21:00
MERCADO	
¿Conocen su competencia?	Definir la competencia en el rubro, es complicado. No consideramos competencia directa solamente a aquellos colegas que se encuentran en la zona, sino también aquellos que cuentan con servicios más integrales o completos a pesar de que se encuentren más aislados. En caso de que tengamos que derivar a un paciente por un tema en concreto, como puede ser una radiografía, o cualquier otro servicio del que no disponemos, es probable que lo capten como cliente, a pesar de que en el ambiente se pretende respetar al médico de cabecera de la mascota. De todas maneras, en las proximidades de la veterinaria,



	considerando un radio de 10 cuadras, son 11 locales con los cuales competimos.
¿Qué creen que la diferencia de la competencia?	Buscamos siempre ofrecer al cliente ventajas en los precios de los productos y los servicios. En el caso de los productos buscamos traer gran variedad y no siempre los mismos que pueden encontrar en cualquier petshop, y en el caso de la atención medica no nos excedemos de lo que rige el colegio de médicos veterinarios. Como otra ventaja, trasladamos siempre todos los beneficios que nos ofrecen nuestros proveedores directamente al cliente, dejando de lado nuestro beneficio propio. Son frecuentes en el local los descuentos, premios, y otros beneficios.
¿Cuántas sucursales posee la organización?	Por el momento solamente una
ESTRUCTURA	
¿Cuántas personas conforman su equipo de trabajo?	Somos dos socias, ambas veterinarias. Y contamos con 4 ayudantes, en el salón de ventas, y 2 peluqueros caninos.
¿Poseen una distribución formal de roles?	No existe un documento formal que lo diga, pero a medida que ingresan los chicos les explicamos su rol.
¿Poseen manuales de funciones para cada integrante?	Intentamos implementar un cronograma diario con las tareas a realizarse en cada turno (mañana, siesta, tarde) con las actividades indispensables
¿Poseen manuales de procesos para su actividad?	No contamos.
¿Cuentan con personal externo?	Una contadora y un abogado asesor.
MISION, VISION, VALORES	
¿Cuentan con misión declarada?	No
¿Cuentan con visión declarada?	No
¿Cuentan con valores declarados?	No
OBJETIVOS	



¿Qué objetivos tiene actualmente la organización?	Implementar sistemas que ayuden a organizarnos
¿Qué objetivos se proponen a largo plazo?	Habernos posicionado en la zona ganando clientes
CADENA DE VALOR	
¿Cuántos proveedores son hoy, los más importantes?	Son dos nuestros proveedores de alimentos y medicamentos que representan la mayor cantidad de compras, y dos proveedores más a los que recurrimos para compras de accesorios y demás. Para el resto de los productos menos relevantes, buscamos precios y variedades dentro y fuera de la provincia.
¿Qué grado de poder de negociación posee con los mismos?	A medida que aumentan nuestras compras siempre son mayores los beneficios en cuanto a bonificaciones de productos. Los plazos de pago se mantienen prácticamente entre proveedores. La cantidad de proveedores en la provincia es reducida y no podemos optar por comprarles o no ya que son los representantes en la provincia.
¿Cuántos proveedores menos relevantes poseen?	Los menos relevantes son tres
¿Conoce su cliente? Caracterice los	Nuestros clientes en su mayoría son personas que residen cerca del local. Quienes viven más lejos y son clientes, son porque fueron recomendados.
¿Que creen que valoran hoy sus clientes?	La cercanía a sus hogares y los precios bajos, como otros beneficios que ofrecemos
¿Realiza actividades de fidelización con sus clientes?	Es la idea desde que inauguramos trasladar todos los beneficios que obtenemos de nuestros proveedores a los clientes de manera que podamos ofrecer precios bajos y un servicio médico de calidad.
BIENES DE CAMBIO	
¿Poseen sistemas de control de stock?	No
¿Poseen sistemas de pedidos?	No



¿Cuentan con bonificaciones en sus compras? ¿De que dependen?	Si, como mencionamos anteriormente, fluctúan de acuerdo a los volúmenes de compra
¿Quiénes realizan los controles al respecto?	Generalmente entre las dos socias nos repartimos esa tarea, contamos con la ayuda en algunas ocasiones del resto de los empleados.
RECURSOS HUMANOS	
¿Cómo llevan a cabo su proceso de selección?	Al haber comenzado hace poco, buscamos siempre personal de nuestra confianza, es decir que sean conocidos nuestros o de nuestro entorno
¿Cuentan con sistemas de incentivos?	Se busca siempre mantener los pagos del rubro y actualizarlos con frecuencia
SISTEMAS DE INFORMACION:	
¿Cuentan con sistemas contables-administrativos?	No
¿Cómo fluye la comunicación entre los miembros?	Consideramos estar siempre abiertas al dialogo, pero como medio utilizamos siempre un grupo de WhatsApp
¿Existen reuniones de personal?	Realmente no
ADMINISTRACION VERDE	
¿Cuentan con actividades de responsabilidad social empresarial?	Hemos comenzado hace poco a brindar descuentos a aquellos clientes que realicen su compra de alimentos y traigan su propio envase para evitar seguir utilizando bolsas plásticas. También utilizamos como packaging bolsas de papel madera minimizando el uso de plásticos. Contamos con otras ideas también a implementar más adelante



FICHA DE OBSERVACION	
EL LOCAL FISICO:	
¿Qué imagen pretende comunicar la organización de sí misma?	Buscan comunicar que la tenencia de mascotas dejó de ser un ocio, y debe realizarse de manera responsable y consciente.
¿La organización cuenta con colores distintivos?	Se tuvieron en cuenta los colores de la marca para el diseño de la imagen interna del local, como así también su exterior
¿Poseen logo? ¿Qué representa?	Su logo representa la atención médica a pequeños animales (perros y gatos)
¿Se visualiza en el local dicha imagen propuesta?	Se observa gran variedad de productos, las estanterías no presentan faltantes, buena iluminación y señalización de cada sección
¿El personal utiliza uniforme?	No cuentan con uniforme propio de la organización, simplemente indumentaria acorde al rubro (chaquetas, ambos)
¿Se observan herramientas o procesos de seguridad?	Cuenta con cartelera mínima de seguridad y guías internas
¿Qué se observa respecto la distribución de los espacios?	La distribución es acorde a la dimensión que posee el local, no se entorpece su libre circulación.
¿Cómo se encuentran las estanterías y productos exhibidos?	Las estanterías cuentan con la exhibición de la mayoría de los productos ofrecidos.
LOCAL DIGITAL:	
¿Cuentan con presencia en los medios digitales? ¿Mediante que canales?	La organización tiene cuentas en redes sociales, página de Facebook e Instagram. También distribuye sus productos mediante aplicación Pedidos Ya
¿Se expone la organización de manera alineada al local físico?	Se observa congruencia en las imágenes plasmadas



-Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V. *Sistemas de Control de Gestión.*
- Charles T. Homgren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan. *Contabilidad de Costos*
- Gómez Bravo L, Rodríguez Sánchez F, Garmendia Suarez. *Indicadores de Gestión en la Empresa. Que medir y como utilizarlo*
- Hansen R y Mowen M. *Administración de Costos, Contabilidad y Control*
- Kaplan y Norton. *The Execution Premium*
- Kaplan y Norton. *Cuadro de Mando Integral*
- Pérez Carballo Veiga J. *Control de Gestión Empresarial*
- Robert Simons. *Palancas de Control*