



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



Análisis y Aplicación de Herramientas de Gestión en una Veterinaria

Caso: Dr. Mascota

Integrantes : Campos Araceli – Ferreyra Gastón – Gianfrancisco,
Flores María Mercedes – Gramajo, Florencia – Jaime, Gabriela
Alejandra – Yanicelli, Silvina María

Tutor: Javier García

E-mail: aralicampos12@gmail.com - gferreyra36@gmail.com -
florencia.gianfrancisco@gmail.com - florencia-gramajo@hotmail.com
[-gabyjaime1996@gmail.com](mailto:gabyjaime1996@gmail.com) - silviyanicelli@gmail.com



RESUMEN

El estudio se planteó con un enfoque mixto, de tipo anidado y el modelo dominante que guiará la investigación será el modelo cualitativo mediante un estudio de caso con un diseño fenomenológico, que se realizó en el marco de la materia Control de Gestión en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El siguiente trabajo busca aplicar los conocimientos de la materia en la empresa Dr. Mascota para analizar cómo es el desempeño de esta, y así poder sugerir algunas herramientas que le sirvan a la misma, con el propósito final de mejorar los procesos en los que la empresa presenta deficiencias.

El control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias. Proporciona principalmente herramientas que ayudan en la ejecución de las estrategias deseadas.

Para cumplir con el estudio, se procedió a la implementación de los siguientes instrumentos de recolección de datos:

La recolección de los datos se realizó a través del enfoque de observación completa dentro de la empresa, con el fin de entender mejor el punto de vista interno y los distintos procesos que existen en el área bajo estudio del grupo económico, identificando posibles fuentes de datos que contribuyan al conocimiento y comprensión de los componentes de la arquitectura de la organización.

Del mismo modo, se sustentarán los datos recopilados por la observación, con la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas con el gerente de unidad, debido a la capacidad que tiene esta técnica de consultar en profundidad sobre las falencias en la organización de manera libre, posteriormente el análisis de resultados, lo cual además nos ayudará a establecer información relevante.

En base a la información recolectada y las herramientas que nos brinda el control de gestión podemos concluir que Dr. mascota es una empresa donde todas las personas que la integran están involucradas con el éxito de esta, por lo cual adaptarse a nuevos métodos es algo a lo que están dispuestos en pos de alcanzar la eficiencia, mejorar la rentabilidad de su empresa y la satisfacción de los clientes.

Palabras Clave: Visión - Estructura - Presupuestos - Palancas de control.

INTRODUCCIÓN

Dr. Mascota es una empresa familiar que fué fundada hace 32 años por un veterinario especialista en clínica y cirugía de animales , el cual obtuvo su licenciatura en la Universidad Nacional del Litoral. Empezó formalmente con la veterinaria luego de regresar de Bolivia en la misma casa donde solía vivir y con el paso del tiempo fue expandiendo sus servicios. Actualmente, es representante de oftalmología animal en el NOA, esto hace que el servicio que brinda sea diferenciado ya que cuenta con el equipamiento tecnológico y recursos para desempeñarse en dicha área.

La veterinaria ofrece los siguientes servicios: cirugía general y oftalmológica, atención clínica, oftalmología, endoscopía, traumatología, diagnóstico por Imágenes (radiografías y ecografías), análisis clínicos, citología diagnóstica, cardiología, estética e higiene. Además, cuenta con la venta de productos para mascotas como: insumos de farmacia, alimentos balanceados, ropa y accesorios. La atención de la veterinaria es de lunes a sábado de 09:00 a 20:00 hs.



La empresa cuenta con tres secretarías en cada turno (mañana, tarde y noche), dos asistentes de veterinaria, tres veterinarias (una de ellas es hija del fundador), una ecografista, una bioquímica, una pasante y una persona que está dedicada a la maestría. Desde junio de 2021, uno de los hijos del fundador fué designado como gerente general de la veterinaria.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de reorganización y profesionalización desde el punto de vista comercial, donde están planteándose estrategias a corto y largo plazo.

Con esta investigación se espera ofrecer un análisis de la situación actual y aplicar herramientas de Control de Gestión aprendidas en la materia que puedan ayudar a esclarecer la problemática y brindar posibles soluciones.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En base a los procesos y dinámicas de la empresa, se puede observar a priori que la misma muestra deficiencias en los procesos de medición, control y toma de decisiones. A pesar de los años de experiencia que posee la empresa y de los recursos diferenciales con los que cuenta, no son aprovechados y correctamente gestionados con el fin de obtener una mayor ventaja competitiva y como consecuencia un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual podría ocasionar una gran pérdida monetaria y de oportunidades.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son la visión, misión y valores de la empresa?
- ¿Cómo se encuentra estructurada la organización?
- ¿Cómo son los sistemas de control de gestión en la veterinaria?

OBJETIVO GENERAL

Proponer y aplicar herramientas que ayuden a controlar, estructurar y organizar la empresa brindando información oportuna para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos:

- Identificar la visión, misión, valores de la organización.
- Describir la arquitectura organizacional de la empresa y los aspectos a mejorar.
- Identificar y describir el sistema de control de gestión del Dr. Mascota.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico del presente trabajo es de tipo mixto, con el objetivo de obtener una visión más amplia y profunda del fenómeno, obtener datos más ricos y diversos, y agregar valor a la investigación.

Para el desarrollo del trabajo se utiliza un enfoque mixto. El mismo representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la



recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

El diseño de investigación será de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), con recolección de datos cualitativos y cuantitativos en simultáneo que brindarán una visión holística del problema en estudio.

El modelo dominante que guiará la investigación será el modelo cualitativo, y el modelo cuantitativo servirá de soporte .

El método de selección de la muestra será de tipo no probabilístico, ya que la elección de las unidades de muestreo no dependen de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación.

La recolección de los datos se realizará a través del enfoque de observación completa dentro de la empresa, con el fin de entender mejor el punto de vista interno y los distintos procesos que existen en el área bajo estudio del grupo económico, identificando posibles fuentes de datos que contribuyan al conocimiento y comprensión de los componentes de la arquitectura de la organización, entre otros.

Del mismo modo, se sustentarán los datos recopilados por la observación, con la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas con el gerente de unidad, debido a la capacidad que tiene esta técnica de consultar en profundidad sobre las falencias en la organización de manera libre, sin que se sientan limitados en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados, lo cual además nos ayudará a establecer información relevante.

La recolección de datos se sustenta mediante la realización de una entrevista en profundidad al actual gerente de la firma, observación directa y bases de datos de la empresa con previa autorización del mismo.

Como apoyo a los datos cualitativos obtenidos, se procederá a realizar un análisis y revisión de bases de datos y diversos registros de las operaciones comerciales de la empresa con el fin de elaborar informes, herramientas e indicadores, entre otros, que sean congruentes con el propósito del estudio.

Marco teórico y desarrollo

Definición y utilidad de control de gestión

Anthony R. y Govindarajan (2007) definen al control de gestión como el proceso por el cual los administradores influyen en los miembros de la organización para implantar las estrategias. Esto significa que la estrategia se establece primero a través de un proceso formal y racional, y luego, esta dicta el diseño de los sistemas administrativos de la empresa.

Todo sistema de control debe tener por lo menos cuatro elementos:

- **Un detector o sensor:** Elemento que mide lo que sucede en cada momento del proceso que se controla.
- **Un evaluador:** Elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.
- **Un efector:** modifica el comportamiento en el proceso si el sensor indica que es necesario hacerlo.
- **Una red de comunicaciones:** Son los medios que transmiten la información entre el detector y el asesor y entre el asesor y el efector.



Arquitectura organizacional

Se puede definir a la arquitectura organizacional como aquello que sostiene a la estrategia.

Está compuesta por tres elementos:

1. Diseño Organizacional (Estructura):

La estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas (Henry Mintzberg, 1984).

Dr. Mascota se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos, conformada por los hijos del veterinario fundador. En la sociedad de hermanos hay tres aspectos principales; en primer lugar la armonía y el trabajo en equipo de la familia, en segundo lugar, la dirección profesional de la empresa o profesionalización de la gestión -etapa coincidente con la expansión y formalización del negocio- y por último la revitalización de la estrategia (Jon Martínez Echezárraga, 2010).

Aunque el proceso de profesionalización de la empresa se empezó a desarrollar en 2021, al momento de la elaboración de este trabajo todavía no cuenta con una organización manifiesta, es decir, un organigrama oficial que represente la composición y relación de las distintas áreas de la organización, derivando en una comunicación entre los puestos. En un principio, las decisiones eran tomadas por el dueño, dependiendo de su propio juicio y actualmente se toman decisiones en conjunto con su hijo en el área administrativa y la hija en servicios. También se ha observado que la empresa no cuenta con manuales de funciones para cada puesto. Por ejemplo: algunas veces las asistentes veterinarias realizan tareas administrativas cuando las secretarías (roles intercambiables) no se encuentran en la empresa.

La empresa cuenta con un manual de procedimientos para la compra y recepción de mercaderías, informes y pagos a proveedores el cual está descrito en un papel que no fue comunicado de manera formal.

Con la información recabada se realizó un bosquejo de la organización supuesta por las personas involucradas actualmente en la empresa:

Figura 1. Organigrama supuesto



Fuente: Elaboración propia



La organización requerida está conformada por el patrón de roles, estratos y funciones necesarios, así como por las interrelaciones, líneas de dependencia y autoridad que permiten que el sistema opere en forma correcta. Según Brown, la organización requerida es la que debe ser de acuerdo con las características reales del campo en que existe. La situación ideal es aquella en que coinciden -hasta donde sea posible- la organización manifiesta, la presunta, la existente y la requerida. (Schlemenson A., 2013).

Como sugerencia, se ha desarrollado el siguiente organigrama que sea funcional y representativo para la empresa:

Figura 2. Organigrama requerido



Fuente: Elaboración propia

Referido a la estructura organizacional, la sugerencia del organigrama requerido se basa en la necesidad de representar las siguientes áreas:

- El área de maestranza es de suma importancia ya que uno de los aspectos importantes es la limpieza general del lugar y la sanitización de elementos utilizados para el cuidado de la salud de los animales.
- El área de ventas representa la atención al público, así como la organización y recepción de turnos, la venta de productos de forrajería y accesorios.
- Debido a que actualmente no es posible contratar más personal, se recomienda tercerizar el área de marketing y/o contar con un community manager para comunicar, promover y vender los productos y servicios. Estos serán funcionales a la estrategia comercial y por consiguiente, a la estrategia general de la empresa.

2. **Sistemas de Información**

Los sistemas de información de la empresa fluyen por su estructura y alimentan el proceso de control (Pérez - Carballo Veiga, J., 2013)

Al igual que la estructura, el sistema de información es específico de cada empresa y depende de aspectos tales como sus actividades, entorno, estrategia y organización (incluyendo elementos tanto internos como externos a la misma).



En este caso Dr Mascota, utiliza un sistema de información automatizado llamado “My Vete” el cual trabaja en la nube y tiene funciones para agilizar la carga de información del cliente, historial clínico, turnos, flujos de ingresos y egresos, estadísticas para simplificar la información volcada, gestión de ventas y stock.

El gerente general manifestó que “My Vete” no les notifica correctamente el cálculo de stock mínimo del depósito, lo que genera problemas en el reabastecimiento de la mercadería.

Adicionalmente se ha detectado que este sistema ofrece distintas herramientas que podrían ser aprovechadas pero que no se están utilizando, como ser las estadísticas e información que podría ser relevante para la toma de decisiones. Tampoco se realiza un seguimiento del cliente post-consulta o cirugía, o bien recordatorio de vacunaciones que podrían derivar en un ingreso futuro.

Figura 3. Panel de My vete



Fuente: Imagen Ilustrativa - My Vete.

3. Sistema de evaluación de desempeño e incentivos

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo (Chiavenato I., 1999)

Plantea que el sistema de incentivos se utiliza para estimular ciertos comportamientos de las personas que trabajan en la organización, estos incentivos pueden ser premios o sanciones. El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos. En cambio, el sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretende orientar la conducta de las personas para que no se desvíen de los caminos esperados.

En el caso bajo análisis, Dr. Mascota no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño e incentivos, ya que establece que tiene una carga impositiva bastante alta y se dificulta crear un beneficio económico adicional a sus empleados.



Palancas de Control

Robert Simons (1995) desarrolló una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones.

Figura 4. Palancas básicas de control



Fuente: Elaboración propia

Análisis de Palancas de Control en caso Dr. Mascota :

1. Sistemas de creencias: Son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de oportunidades.

Principalmente, comunican la visión de la dirección al definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Tiene como finalidad inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades del negocio. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía. Se aplica en contextos de expansión de oportunidades de negocio; de cambio organizacional; de búsqueda e innovación y de crecimiento rápido (Robert Simons, 1995).

Dr Mascota no cuenta con una misión y visión formales, ni valores o credos, pero si existe una cultura fuertemente arraigada por las empleadas que llevan cierta antigüedad en la misma, la cual se ve reflejada en sus acciones. El ingreso de uno de los hijos del fundador en la gerencia en principio fue de difícil adaptación generando resistencia al querer imponer de forma abrupta cambios en el corto plazo, pero esto



fue mejorando paulatinamente con la disposición de parte de las empleadas y del gerente. En todos los niveles se tiene en cuenta que lo más importante es la salud de las mascotas que ingresan.

A partir del análisis realizado, se pueden identificar los siguientes aspectos:

Visión: “Ser líderes indiscutibles, en servicios médicos veterinarios y complementarios, para brindar a nuestros clientes calidad y profesionalismo, contando con excelentes instalaciones y equipo médico altamente calificado”.

Misión: Ayudar a preservar la salud de las mascotas, prestando servicios de calidad dirigidos a prevenir, tratar y curar enfermedades de las mascotas con nuestro personal médico altamente calificado y capacitado para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes y proporcionar su bienestar.

Valores:

- **Experiencia y calidad del servicio:** La cual es indispensable en nuestro personal para poder reflejar, a través de los procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos, la calidad de nuestros servicios.
- **Compromiso:** En las tareas profesionales: prevención, eliminación o el control de riesgo asociados a la salud de todos nuestros animales.
- **Profesionalismo:** Contamos con profesionales que trabajan empleando la ética y moral, favoreciendo las prácticas honestas.
- **Honestidad, integridad y transparencia:** en el desarrollo de nuestras funciones, valores que se transmiten en cada consulta. Brindando un servicio integral y de calidad con el fin de satisfacer a nuestros pacientes y clientes.

2. Sistema de Límites: Usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades. Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando del impulso del sistema de creencias. En síntesis, consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos. Las formas que puede adoptar son:

a) Límites de conducta: Códigos de conducta y/o Ética (ley nacional 14.072, sistema de creencias, normas de la actividad)

Dr. Mascota, no cuenta actualmente con un manual de ética y comportamiento, no hay controles de asistencia, por lo que no hay registro de las horas trabajadas por parte de los empleados o un seguimiento de las tardanzas. Debido a esto, uno de los principales problemas es que no se comunica con anterioridad la inasistencia del personal ni tampoco quién deberá suplir ese puesto. No existen reglas y prohibiciones explícitas, la empresa da por sentado que cada una de las empleadas sabe lo que debe y no hacer.

b) Límites estratégicos: No se aceptan cuentas corrientes siendo efectivo o tarjetas únicos medios de pago. Planeamiento estratégico (negocios no aceptables), evaluación de inversiones de capital, entre otros.

Se aplican cuando:

a) Límites de conducta: riesgo alto

b) Límites estratégicos: excesivas oportunidades dispersan recursos y atención organizacional. (Robert Simons, 1995)

3. Sistemas de Control Interactivo: Usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.



XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Promueven el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente.

Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. (Robert Simons, 1995)

En la veterinaria no existen reuniones entre los niveles de la empresa, se considera que es una “pérdida de tiempo” debido al flujo constante de gente que entra al establecimiento y tampoco coinciden en un horario en el cual estén todos para poder realizarla. Las decisiones las toman entre el gerente general y su padre, pero también se tiene en cuenta a su hija (que trabaja en la parte clínica) y es la única comunicación “directa” con esa área. No están formalizadas las opiniones de las empleadas, si alguna tiene una duda, queja o sugerencia lo trata directamente con el dueño o el gerente general. No utilizan una dirección por objetivos como estilo de liderazgo en la cual se involucre a todos los miembros de la empresa para la toma de decisiones.

Análisis de Matriz FODA

Martínez (2017) define el análisis FODA como una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete. Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA son de gran utilidad en el análisis de mercado en las estrategias que se diseñan para el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, a partir del análisis realizado en la empresa proponemos la siguiente matriz.

Figura 5. Análisis FODA en caso Dr. Mascota



Fuente: Elaboración propia.



Figura 6. Estrategia FO- FA-DO-DA en caso Dr. Mascota



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Desarrollado por Michael Porter (1979), este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto permite determinar que tan atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Figura 7. Cinco fuerzas de Porter - Michael Porter



Fuente: Publicación de Pensemos S.A.



Cinco fuerzas de Porter aplicadas al caso Dr. Mascota:

- ✓ **Rivalidad existente entre los competidores de la industria (Alta):** Actualmente Dr. Mascota posee rivalidad con competidores directos bastante alta respecto a algunos servicios (clínicos en general, estética, etc.) que se ofrecen de manera similar en el mercado. Sus principales competidores son: La Mascotera, Casa campo Arlequín, San Miguel, CatDog, entre otros quienes brindan servicios integrales. Sin embargo, la veterinaria es representante de oftalmología en la región del NOA con lo que actualmente no tiene rivalidad en esta área de servicios, que podría ser explotada de una manera más óptima para obtener un posicionamiento diferencial más marcado dentro del mercado.
- ✓ **Poder de negociación de los proveedores (Bajo):** Existe un gran número de proveedores que pueden satisfacer las necesidades de la veterinaria, por lo cual objetivamente sería indistinto escoger entre una u otra. Aunque el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo, la veterinaria se mantiene trabajando hace tiempo con los mismos por “comfort”. Debería explorar más opciones y escoger objetivamente la más óptima.
- ✓ **Amenaza de los nuevos competidores (Moderada):** El ingreso de nuevos competidores es una posibilidad latente, debido a que es un sector rentable y hay personas que perciben que puede ser una buena oportunidad de negocio. Las barreras de entrada son medias-alta respecto al ingreso en el mercado, ya que la inversión en capital es relativamente alta y la disponibilidad de recursos humanos con las competencias necesarias es escaso.
- ✓ **Amenaza de productos o servicios sustitutos (Baja):** Los principales sustitutos en productos y servicios son los ofrecidos por las consultas incluidas en las tiendas de mascotas, por hospital de la facultad de agronomía y por municipalidades como por ejemplo el Cenara, están orientados a la salubridad pública, por lo que se ofrecen solamente vacunas antirrábicas, castraciones, desparasitaciones. Si bien existen servicios sustitutos, estos no son tan completos ni fáciles de adquirir.
- ✓ **Poder de negociación de los compradores (Moderado):** Los servicios brindados por la empresa son de primera calidad, y diferenciado en oftalmología, bioquímica, etc. por cada uno de los clientes representa una fracción poco significativa, por tanto, su poder de negociación es limitado. Las relaciones son individuales y de preferencia a una empresa. Los precios son variables, y se determinan por el estrato en donde se encuentre la empresa.

4. Sistemas de Control y Diagnóstico: Usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas.

Es la columna vertebral de los sistemas tradicionales de control directivo. Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparándolos con resultados esperados.

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. Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. (Robert Simons, 1995)

Dr. Mascota no aprovecha todas las funciones que ofrece el sistema “My Vete”. Uno de sus principales problemas se encuentra en la medición de stock mínimos para el



reabastecimiento de insumos, cree que el sistema lo calcula mal o no se lo utiliza de manera correcta.

En la veterinaria no se realizan presupuestos anuales enfocados a los ingresos y gastos que permitan determinar si el desempeño fue satisfactorio. El control a priori debe ser seguido del control a posteriori o contraste entre lo real y lo previsto.

Luego de revisar las reseñas de la veterinaria en Google y Facebook, se pudo identificar la deficiencia con respecto a la organización de los turnos ya que los mismos, una vez que llega la gente, no son respetados.

Variables claves del éxito:

Los factores claves del éxito son elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos planeados y distinguen a la misma de la competencia haciéndola única. En Dr Mascota se pueden identificar los siguientes:

- Diferenciación y personalización en el servicio
- Calidad y prestigio
- Liderazgo tecnológico
- Ubicación de la empresa

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

1. Análisis ABC

El análisis ABC es un método de gestión que revela una imagen de la situación de la empresa. Proporciona respuestas a preguntas sobre el volumen del negocio, que a su vez permiten adoptar medidas específicas para el futuro de la empresa.

Con este sistema se prioriza la adquisición y colocación de los productos no solo por su volumen o cantidad, sino también por la rentabilidad que suponen para la empresa. Es necesario clasificar los distintos productos en 3 tipos teniendo en cuenta la importancia de cada uno de los artículos que hay en el almacén:

CATEGORÍA A: La categoría A representa los productos más valiosos. Son los productos más importantes y aquellos que contribuyen al beneficio general sin consumir demasiados recursos. Representa aproximadamente el 60% de los ingresos totales. En estos artículos es necesario evitar faltantes de existencias ya que son prioridad en las ventas.

CATEGORÍA B: La categoría B tiene que ver con el potencial y son aquellos productos que se encuentran a medio camino. No son lo suficientemente importantes para recibir mucha atención. Estos clientes podrían convertirse en artículos de categoría A o C.

CATEGORÍA C: Son las pequeñas transacciones que son esenciales para obtener ganancias, pero no aportan mucho valor individual a la empresa. Aquí es donde se encuentran la mayoría de productos. Su importancia es mínima y reportan poco beneficio.

En el caso bajo análisis se pueden observar cuales fueron los rubros más demandados en los periodos de agosto a octubre 2022 (Cuadro 3).

CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Los centros de responsabilidad son aquella unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. Cada centro de responsabilidad está para



cumplir uno o más fines, llamados objetivos. Como toda organización es la suma de sus centros de responsabilidad, si cada uno de estos alcanza sus objetivos, se alcanzan las metas de la organización (Anthony R. y Govindarajan V., 2007)

Hay cuatro tipos de centros de responsabilidad, clasificados de acuerdo con la naturaleza de los insumos monetarios o los productos que se miden con fines de control. Ellos son: centro de ingresos, centro de gastos, centros de utilidades, centros de inversión.

Centros de ingresos: La producción se mide en términos monetarios pero no se hace ningún intento formal por relacionarlo con los insumos.

En Dr Mascota el centro de ingresos es el área de ventas, encargada de la comercialización de productos como ropa para los animales, juguetes, talcos, accesorios, etc. y por otro lado el área de estética.

Centros de gastos: Los centros de gastos son centros de responsabilidad que se miden en términos monetarios de insumos pero no de productos. Pueden ser mensurables, permite calcular la cantidad exacta de manera razonable y confiable o, discrecionales en este caso no es posible realizar un cálculo exacto.

En el caso de la veterinaria, se pueden identificar tres centros de gastos discrecionales, por un lado el laboratorio y la clínica, en la cual se utilizan insumos como ser guantes, medicamentos, agujas, algodón, entre otros, los mismos no pueden ser calculados y presupuestamos de manera exacta.

Por otro lado, se encuentra el área administrativa que también, es un centro de gastos discrecional ya que presenta limitaciones a la hora de controlar la eficiencia en el consumo de recursos, al no existir una relación directa entre los recursos consumidos y la actividad o resultados obtenidos.

Centros de utilidades y centros de inversión: Los centros de utilidades miden los ingresos respecto a los gastos. Por otro lado, los centros de inversión miden las utilidades respecto de la inversión.

En Dr Mascota estos centros no se encuentran separados, sino que, los mismos son representados por el gerente (hijos del fundador) y el fundador, los cuales analizan y evalúan cómo están siendo los ingresos en base a los gastos y costos que tienen en la veterinaria, y toman las decisiones en conjuntos respecto en qué invertir como por ejemplo: equipamiento para las cirugías o en productos para el área comercial.

ANÁLISIS DE PRESUPUESTO

La preparación de un presupuesto desempeña un papel fundamental en la planeación y el control. Los planes identifican los objetivos y las acciones necesarias para lograrlos. Los presupuestos son las expresiones cuantitativas de estos planes, expresados ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas. En la planeación, un presupuesto es un método para traducir las metas y las estrategias de una organización en términos operativos. Los presupuestos también se pueden utilizar en el control (Hansen D.R y Mowen M.M., 2007)

Actualmente Dr. Mascota ofrece aproximadamente cuarenta servicios, los cuales pueden ser clasificados por rubros. A partir de esto, y con la información obtenida de los últimos seis meses por rubros, la disponibilidad de las ventas, sus ingresos y cantidades demandadas, se elaboró un pronóstico para el mes de octubre (Cuadro 1)



XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

con el objetivo de poder evaluar las desviaciones respecto a los ingresos reales de dicho mes, de manera que se puedan establecer estándares máximos de costos acordes a dichos ingresos, aplicando o no acciones correctivas según la organización lo considere adecuado para gestionar sus beneficios. El cálculo del pronóstico fue realizado con la herramienta QM, utilizando varios métodos y optando por el que menor error porcentual absoluto entregaba.

Cuadro 1. Ingresos por período de los meses abril a octubre 2022

Ingresos por período	Reales							Pronóstico
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
Análisis de Laboratorio	\$ 80.258,00	\$ 83.230,00	\$ 76.670,00	\$ 85.700,00	\$ 147.598,00	\$ 118.200,00	\$ 217.988,10	
Cirugías y Servicios de Especialidad (40%)	\$ 483.288,00	\$ 565.700,00	\$ 522.898,00	\$ 665.400,00	\$ 661.698,00	\$ 678.560,00	\$ 647.583,10	
Oftalmología	\$ 8.800,00	\$ 9.600,00	\$ 8.600,00	\$ 23.500,00	\$ 19.000,00	\$ 23.250,00	\$ 18.857,50	
Internación	\$ 47.450,00	\$ 48.650,00	\$ 47.280,00	\$ 47.950,00	\$ 79.100,00	\$ 88.900,00	\$ 74.214,00	
Injectables	\$ 220.658,00	\$ 257.100,00	\$ 232.698,00	\$ 248.250,00	\$ 246.358,00	\$ 282.050,00	\$ 260.235,90	
Servicios Clínicos	\$ 351.800,00	\$ 348.800,00	\$ 372.100,00	\$ 388.442,00	\$ 452.800,00	\$ 474.090,00	\$ 443.943,98	
Vacunas	\$ 165.200,00	\$ 184.200,00	\$ 182.200,00	\$ 181.500,00	\$ 182.800,00	\$ 155.600,00	\$ 189.858,40	

Fuente: Elaboración propia.

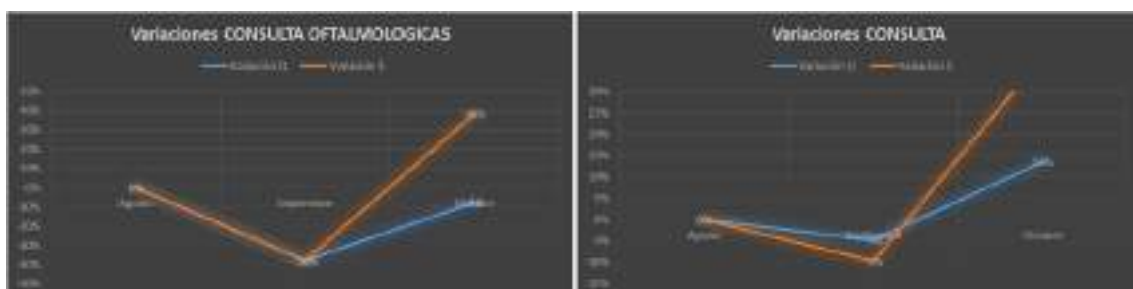
Sin embargo, las ventas totales no son una unidad de medida confiable debido a las variaciones constantes en los precios influidos por la inflación, siendo mucho mayores a los cambios de la demanda, tal como lo muestra la siguiente tabla y figura realizada con los siguientes datos:

Cuadro 2. Variaciones en consultas y consultas oftalmológicas periodo agosto - octubre

	Agosto	Septiembre	Octubre
CONSULTA Q	124	118	134
Variación Q	0%	-5%	14%
CONSULTA \$	\$ 236.727,27	\$ 225.272,73	\$ 281.400,00
Variación \$	0%	-5%	25%
CONSULTA OFTALMO Q	63	39	36
Variación Q	0%	-38%	-8%
CONSULTA OFTALMO \$	\$ 151.200,00	\$ 93.600,00	\$ 129.600,00
Variación \$	0%	-38%	38%

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Variaciones en consultas en el periodo agosto - octubre





Fuente: Elaboración propia

Es por ello, que los siguientes análisis se realizarán en base a las cantidades demandadas para posteriormente indagar dentro de las mismas según sus ingresos.

A continuación, se procedió a ordenar los datos de manera que correspondan con las categorías brindadas por la empresa acerca de los ingresos totales, para poder relevar los datos mediante un análisis ABC, con la intención de detectar cuáles rubros de los que posee la empresa son los más demandados.

Dicho análisis se realizó para los últimos tres meses según los registros de datos disponibles, obteniendo como coincidencia que los rubros más significativos son los Inyectables, seguido por los Servicios Clínicos y los Análisis de Laboratorio.

Cuadro 3. Análisis ABC por rubros de agosto a octubre 2022

Agosto			
Rubro	Cantidades	Q Acumuladas	% Q Ac
INYECTABLES	428	428	36%
SERVICIOS CLÍNICOS	362	790	66%
ANÁLISIS DE LABORATORIO	171	961	80%
INTERNACIÓN	104	1065	89%
VACUNAS	79	1144	95%
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	47	1191	99%
CITOLOGÍAS	7	1198	100%
	1198		

Sept			
Rubro	Cantidades	Q Acumuladas	% Q Ac
INYECTABLES	413	413	36%
SERVICIOS CLÍNICOS	317	730	64%
ANÁLISIS DE LABORATORIO	146	876	77%
INTERNACIÓN	111	987	87%
VACUNAS	81	1068	94%
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	61	1129	99%
CITOLOGÍAS	8	1137	100%
	1137		

Oct			
Rubro	Cantidades	Q Acumuladas	% Q Ac
INYECTABLES	468	468	37%
SERVICIOS CLÍNICOS	405	873	70%
ANÁLISIS DE LABORATORIO	186	1009	83%
INTERNACIÓN	118	1127	90%
VACUNAS	75	1202	96%
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	40	1242	99%
CITOLOGÍAS	11	1253	100%
	1253		

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente (Cuadros 4-6), se realizó un análisis de los diferentes rubros, ordenando de manera descendente en base a las cantidades demandadas de cada



XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

producto que se obtuvieron de cada uno en su respectivo mes, categorizando los productos a los cuales les corresponde el 80% de la demanda.

Cuadro 4. Análisis ABC detallado mes de agosto 2022

Agosto					
Rubro	Producto	Cantidad	Cantidad Ac	% Cantidad A	Categoría
INYECTABLES	INYECTABLE CHICO - JE	195	295	21%	A
INYECTABLES	INYECTABLE MEDIANO	149	344	37%	A
SERVICIOS CLÍNICOS	CONSULTA	138	482	50%	A
SERVICIOS CLÍNICOS	CONTROL	87	569	59%	A
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CONSULTA OFTALMO	63	632	66%	A
SERVICIOS CLÍNICOS	TOMA DE MUESTRAS	47	685	71%	A
INYECTABLES	APLICACIÓN DE MEDIC	44	729	70%	A
INYECTABLES	INYECTABLE GRANDE -	31	760	80%	A
SERVICIOS CLÍNICOS	1/2 CONSULTA	20	780	82%	B
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ELECTROCARDIOGRAM	17	797	84%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	CONSULTA LUIS	17	801	86%	B
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ECOGRAFÍA	15	816	87%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	HONORARIOS VARIOS	14	830	89%	B
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ECOGRAFIOGRAMA	9	839	90%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	DESPARASITACION	9	848	91%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	CORTE DE UÑAS	8	856	91%	B
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	RI CÍNICA	7	863	92%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	SACADA DE PUNTOS	7	870	93%	B
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ELECTRORETINOGRAP	6	876	94%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	1/2 CONSULTA LUIS	6	882	94%	B
SERVICIOS CLÍNICOS	ANESTESIA INYECTABU	6	888	95%	B
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	1/2 ECOGRAFIA(SIN INI	4	892	95%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	FLAP DE TERCER PÁRPA	4	896	96%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	APLICACIÓN DE VINCI	4	900	96%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	APLICACION FRONT LIP	4	904	97%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	LIMPIEZA DENTAL	3	907	97%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	LIMPIEZA DE OÍDO	3	910	97%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACIÓN PERID CI	2	912	97%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ENTROPION 2 PÁRPAD	2	914	98%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ENTROPION 4 PÁRPAD	2	916	98%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	HERNIA PERIANAL UNI	2	918	98%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	EUTANASIA	2	920	98%	C
INYECTABLES	INYECTABLE MUY GRAN	2	922	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CATARATA UNILATERA	1	923	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACIÓN PERID M	1	924	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CIRUGIA GENERAL	1	925	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	OSTOTOMIA	1	926	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ENUCLEACIÓN DEL GLC	1	927	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	HERNIA PERIANAL TRIP	1	928	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	LAPARATOMÍA EXPLUJ	1	929	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	OVARIOSHISTERECIDMI	1	930	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	REINTRODUCCIÓN DEL	1	931	99%	C
CIRUGÍAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	TR MEDIANA DOBLE IN	1	932	100%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	CONSULTA FENADO	1	933	100%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	INYECCIÓN SUBCÓNUL	1	934	100%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	SONDAJE URETRAL FUL	1	935	100%	C
SERVICIOS CLÍNICOS	VENDAJE VARIABLE N	1	936	100%	C

Fuente: elaboración propia



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



Cuadro 5. Análisis ABC detallado mes de septiembre 2022

Septiembre	Rubro	Producto	Cantidad	Cantidad Ac.	% Cantidad Ac.	Categoría
	INYECTABLES	INYECTABLE CHICO-IF	190	190	100%	B
	INYECTABLES	INYECTABLE MEDIANO	120	310	148%	A
	SERVICIOS CLINICOS	CONSULTA	118	428	178%	A
	SERVICIOS CLINICOS	CONTROL	77	505	188%	B
	INYECTABLES	INYECTABLE GRANDE-	71	576	198%	A
	INTERNACION	MEDICACION INTRANA	58	634	198%	B
	INTERNACION	MEDICACION INTERNA	55	689	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	ANALISIS COMPLETO A	44	733	198%	A
	SERVICIOS CLINICOS	CONSULTA OFTALMO	39	772	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	TOMA DE MUESTRAS	37	809	198%	A
	INTERNACION	MEDICACION EN SUER	36	845	198%	A
	VACUNAS	ANTI RAJAGE	32	877	198%	A
	INYECTABLES	APLICACION DE MEDIC	29	906	198%	A
	INTERNACION	DA DE INTERNACION	26	932	198%	B
	INTERNACION	DA DE INTERNACION	25	957	198%	A
	VARIOS	RECARGO TARJETA	24	981	198%	A
	VACUNAS	SCITUPLE	24	1005	198%	A
	ANALISIS DE LABORATORIO	ORINA COMPLETO	19	1024	198%	B
	VACUNAS	TRIPLE DE LINA	17	1041	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	FOSFATASA (SERVICIO)	15	1056	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ELECTROCARDIOGRAMA	14	1070	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	CONSULTA LUIS	14	1084	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	VENOMAJE (VARIABLE E	13	1097	198%	B
	INTERNACION	S/O INTERVENCION	12	1109	198%	B
	INTERNACION	MEDICACION EN SUER	12	1121	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	S/O CONSULTA	11	1132	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	DEFERNA STACION	11	1143	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ECOCARDIA	9	1152	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	ANESTESIA INYECTABLE	9	1161	198%	B
	VACUNAS	QUINTUPLE	8	1169	198%	B
	OTORRINOL	OTORRINOL	8	1177	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	DRUGA GENERAL	6	1183	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	CALCIUM	6	1189	198%	B
	INTERNACION	S/O INTERVENCION	5	1194	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	APLICACION FRONT LIP	6	1200	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ECOCARDIOGRAMA	4	1204	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ELECTROSTIMULACION	4	1208	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	FLUJOMETRERIA PERIF	4	1212	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	COLESTEROL	4	1216	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	GLUCOSA	4	1220	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	TRISUCROSDOS	4	1224	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	MONICAJE UPTAL PERI	4	1228	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	INTUBACION 2/3 AMPAD	3	1231	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	MAGNETOMIA PERICRA	3	1234	198%	B
	INYECTABLES	INYECTABLE MUY GRAN	3	1237	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	BRINCE DE DENTAL	3	1240	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	S/O INTERVENCION	2	1242	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION GATO	2	1244	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	KE CHICA	2	1246	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	SULFURINA	2	1248	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	COOPROFASITOLÓGIC	2	1250	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	PROTEINAS DE SANGRE PEL	2	1252	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	PROFIL TIPOLOGICO (EET)	2	1254	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	EMERGENCIA DE VARIOS	2	1256	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	CONSULTA PERIADO	2	1258	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	INYECCION SUBCONJUN	2	1260	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	UNIFORME DE DORO	2	1262	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION OVARIA	1	1263	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION HEMBRAS	1	1264	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	DRUGA OXICODONA FOR	1	1265	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	DRUGA TUMOR DE PI	1	1266	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	OVARIORRESECCION	1	1267	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	OVARIORRESECCION	1	1268	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	RE MEDICINA	1	1269	198%	B
	DRUGAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	TAMON DE PARAFACOS	1	1270	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	COLESTEROL HDL	1	1271	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	COLESTEROL LDL	1	1272	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	FOSFATASA (SERVICIO)	1	1273	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	HEMOGRAMA (DRUGA)	1	1274	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	PROTEINAS TOTALES Y	1	1275	198%	B
	ANALISIS DE LABORATORIO	REC DE PLACUETAS	1	1276	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	S/O CONSULTA SUAS	1	1277	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	CONTE DE UÑAS	1	1278	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	EUTANASIA	1	1279	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	INYECCION INTRAVITRE	1	1280	198%	B
	SERVICIOS CLINICOS	SACADA DE PUNTOS	1	1281	198%	B

Fuente: elaboración propia



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



Cuadro 6. Análisis ABC detallado mes de octubre 2022

Detalle	Producto	Cantidad	Cantidad Ac.	% Cantidad Ac.	Categoría
INYECCIONES	INYECCION CHICO - C	237	237	18%	A
INYECCIONES	INYECCION MEDIANA	146	383	28%	A
SERVICIOS CLINICOS	CONSULTA	134	517	38%	A
SERVICIOS CLINICOS	CONTROL	130	647	47%	A
INTERACCION	MEDICACION INTERNA	69	716	51%	A
ANALISIS DE LA ROTATORIO	ANALISIS COMPLETO II	59	775	55%	A
SERVICIOS CLINICOS	TOMA DE MUESTRAS	46	821	59%	A
INYECCIONES	INYECCION GRANDE	45	866	62%	A
VARIOS	RECARGO TARJETA	29	895	65%	A
INTERACCION	DAÑO DE IDENTIFICACION	21	916	66%	A
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CONSULTA OPTICO	36	952	70%	A
INYECCIONES	AFICACION DE MEDIC.	21	973	72%	A
VACUNAS	ANTIBIOTICA	21	994	73%	A
VACUNAS	VERTICE	30	1024	75%	A
ANALISIS DE LABORATORIO	RESPIRATORIO COMPLETO	22	1046	76%	A
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ELECTROCARDIOGRAMA	21	1067	78%	A
ANALISIS DE LA ROTATORIO	ORINA COMPLETO	27	1094	80%	B
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	RODIOGRAFIA	36	1130	83%	B
SERVICIOS CLINICOS	U2 CONSULTA	30	1160	84%	B
SERVICIOS CLINICOS	HONORARIOS VARIOS	25	1185	85%	B
SERVICIOS CLINICOS	CONSULTAS II	25	1210	86%	B
INTERACCION	MEDICACION EXTERNA	25	1235	87%	B
ANALISIS DE LA ROTATORIO	GLUCEMIA	21	1256	88%	B
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CILOGRAFIA	21	1277	89%	B
SERVICIOS CLINICOS	SACA MUESTRAS DE PUNTOS	21	1298	89%	B
VACUNAS	TRIPLE POLIO	30	1328	90%	B
SERVICIOS CLINICOS	RESPIRATORIO	9	1337	90%	B
SERVICIOS CLINICOS	AMBIENTE INYECCIONES	9	1346	91%	B
SERVICIOS CLINICOS	U2 CONSULTAS II	7	1353	91%	B
INTERACCION	DE INTERACCION	6	1359	91%	B
INYECCIONES	INYECCION MULTIPAR	6	1365	91%	B
SERVICIOS CLINICOS	CONFECCION DE USAS	6	1371	91%	B
ANALISIS DE LA ROTATORIO	CALEPANO	5	1376	91%	B
SERVICIOS CLINICOS	AFICACION PROFIL DE	3	1379	91%	B
SERVICIOS CLINICOS	VENDAS (VARIABLES)	3	1382	91%	B
ANALISIS DE LA ROTATORIO	BILIRUBINA	4	1386	91%	B
ANALISIS DE LA ROTATORIO	PROFIS DE SANGRE PER	4	1390	91%	B
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	U2 RODIOGRAFIA EN INI	4	1394	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	BUCCOFONOGRAFIA	4	1398	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	WIGORCA	4	1402	91%	C
VACUNAS	QUANTIPLE	4	1406	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	ORINA COMPLETO	3	1409	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	UREA	3	1412	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	ANTIBIOTICA	3	1415	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	INYECCION SUBCUTANEA	3	1418	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	SONDAJE UTERAL PER	3	1421	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	RESPIRATORIO COMPLETO	2	1423	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	RESPIRATORIO COMPLETO	2	1425	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION PERRO M	2	1427	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION GATO	2	1429	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	ELECTRORETINOGRAMA	2	1431	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	AFICACION DE VARIOS	2	1433	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	CONSULTA PERIODO	2	1435	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	UNIFICACION DE ORO	2	1437	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	TUJETA DE HERIDAS	2	1439	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	TESTE PISH	2	1441	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	GPT - GOT	1	1442	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	HEMOGRAMA COMPLETO	1	1443	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	ORINA COMPLETO	1	1444	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	PROTEINAS TOTALES I	1	1445	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	PROTEINAS TOTALES II	1	1446	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION ANTA	1	1447	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION GATO	1	1448	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION HEMBRAS	1	1449	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CASTRACION PERRO CA	1	1450	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	CRUGIA BILIBIL	1	1451	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	OSTEOTOMIA	1	1452	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	HERNIA FRENAL BILIBIL	1	1453	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	IMPRESION DENTAL	1	1454	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	IMPRESION DENTAL (DENT)	1	1455	91%	C
CRUGIAS Y SERV. DE ESPECIALIDAD	OVARIO HISTERECTOMIA	1	1456	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	DOBLAJE DE PASTA	1	1457	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	MASIS (BIBIEMA)	1	1458	91%	C
SERVICIOS CLINICOS	TRANSFUSION DE SANGRE	1	1459	91%	C
ANALISIS DE LA ROTATORIO	TESTE PISH	1	1460	91%	C

Fuente: elaboración propia



Una vez identificados dichos productos críticos, se profundizó en los mismos en base a su participación en los ingresos totales conformados por su conjunto de manera también mensual.

Cuadro 7. Participación en ingresos totales mes de agosto 2022

Producto	Precio Unitario	Cantidad	Ingresos	Acumulado	% Ac
CONSULTA	1909,09	124	236727,27	236727,27	33%
CONSULTA OFTALMO	2400,00	63	151200,00	387927,27	53%
INJECTABLE MEDIANO -	727,27	149	108363,64	496290,91	68%
INJECTABLE CHICO - JER	454,55	195	88636,36	584927,27	80%
CONTROL	636,36	87	55363,64	640290,91	88%
INJECTABLE GRANDE - JE	909,09	38	34545,45	674836,36	93%
TOMA DE MUESTRAS	636,36	47	29909,09	704745,45	97%
APLICACIÓN DE MEDICAI	500,00	44	22000,00	726745,45	100%
			726745,4545		

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Pareto de ingresos agosto 2022



Fuente: elaboración propia.



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



Cuadro 8. Participación en ingresos totales mes de septiembre 2022

Septiembre	Producto	Precio Unitario	Cantidad	Ingresos	Acumulado	% Ac
	CONSULTA	1909,09	118	225272,73	225272,73	23%
	CONSULTA OFTALMO	2400,00	39	93600,00	318872,73	32%
	ANÁLISIS COMPLETO (H,	2090,91	44	92000,00	410872,73	42%
	INYECTABLE MEDIANO -	727,27	120	87272,73	498145,45	51%
	INYECTABLE CHICO - JER	454,55	190	86363,64	584509,09	60%
	INYECTABLE GRANDE - JI	909,09	71	81845,45	666354,55	67%
	SEXTUPLE	2090,91	24	50181,82	716536,36	72%
	CONTROL	636,36	77	49000,00	765536,36	77%
	ANTIRRABICA	1454,55	32	46545,45	812081,82	82%
	DÍA DE INTERNACION	1454,55	29	42181,82	854263,64	86%
	DÍA DE INTERNACION	1454,55	25	36363,64	890627,27	90%
	MEDICACION INTERNAD	809,09	58	23727,27	914354,55	92%
	TOMA DE MUESTRAS	636,36	37	23545,45	937900,00	95%
	MEDICACION INTERNAD	809,09	55	22500,00	960400,00	97%
	MEDICACION EN SUERO	409,09	36	14727,27	975127,27	98%
	APLICACIÓN DE MEDICA	500,00	29	14500,00	989627,27	100%
	RECARGO TARJETA	10,00	25	250,00	992127,27	100%
				972577,27		

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Pareto de ingresos septiembre 2022



Fuente: elaboración propia.



Cuadro 9. Participación en ingresos totales mes de octubre 2022

Producto	Precio Unitario	Cantidad	Ingresos	Acumulado	% Ac
CONSULTA	2100	134	281400	281400	24%
CONSULTA OFTALMO	3600	36	129600	411000	36%
ANÁLISIS COMPLETO (H,	2300	55	126500	537500	46%
INYECTABLE MEDIANO -	800	149	119200	656700	57%
INYECTABLE CHICO - JER	500	237	118500	775200	67%
CONTROL	700	110	77000	852200	74%
SEXTUPLE	2300	30	69000	921200	80%
DÍA DE INTERNACION	1600	37	59200	980400	85%
ANTIRRABICA	1600	31	49600	1030000	89%
INYECTABLE GRANDE - JI	1000	45	45000	1075000	93%
TOMA DE MUESTRAS	700	46	32200	1107200	96%
MEDICACION INTERNAD	450	63	28350	1135550	98%
APLICACIÓN DE MEDICA	550	31	17050	1152600	100%
FOSFATEMIA (SERVICIO)	200	22	4400	1157000	100%
RECARGO TARJETA	10	39	390	1157390	100%
			1157390		

Fuente: elaboración propia

Figura 11. Pareto de ingresos octubre 2022



Fuente: elaboración propia

Con los resultados obtenidos se puede concluir que el negocio veterinario tiene sus fortaleza en brindar los servicios de consulta general y oftalmológica, análisis completo (H, U, CR, GPT, GOT, FA, PT, PLQ, GLU), inyectables chicos, medianos y grandes, sextuple y en los controles.



Tablero de Control

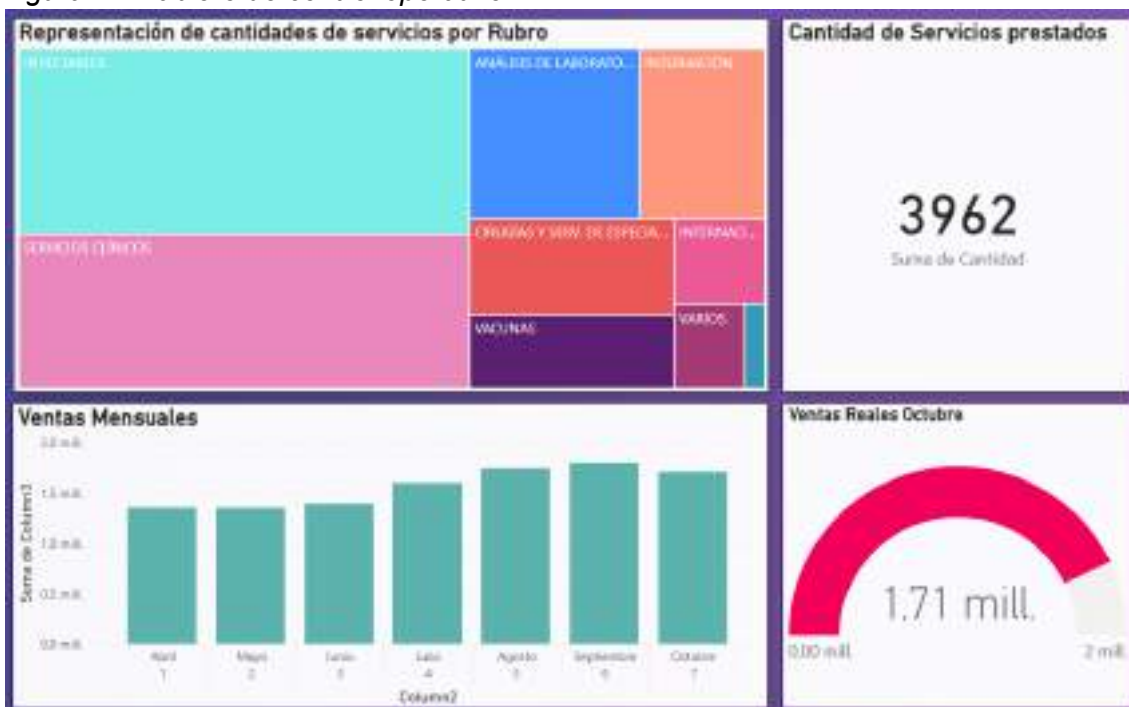
El concepto de Tablero de Control parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. (Alberto M., Ballve, 2008)

Existen cuatros tipos genéricos de Tableros:

- Tablero de Control Operativo:** Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.
- Tablero de Control Directivo:** Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.
- Tablero de Control Estratégico:** Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- Tablero de Control Integral:** Información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba las tres perspectivas anteriores.

Se realizó un tablero de control integral que muestra algunos datos que se obtuvieron a partir de la información de MyVete.

Figura 12. Tablero de control operativo



Fuente: Elaboración propia



A fines prácticos se observaron las cantidades de servicios prestados por rubro en teniendo en cuenta los meses de agosto a octubre, los inyectables fueron el rubro con mayor representación entre los servicios, seguido por las consultas, siendo estas 1084. Además se brindaron en total 3962 servicios en los distintos rubros clasificados por la veterinaria.

Podemos observar que en el mes de septiembre de 2022 se obtuvieron los mayores ingresos, siendo estos de \$1.802.640, seguido por agosto \$1.748.840 y octubre con \$1.710.942,36. Hubo una disminución de servicios prestados entre los meses de septiembre y octubre. Teniendo en cuenta que las cirugías y servicios de especialidad representan el mayor ingreso monetario, estas cayeron de 61 a 40 entre esos dos meses.

Estableciendo una meta de \$2.000.000 como ingresos de la parte clínica, las ventas de octubre se ubicaron en \$251.160 menos que el objetivo.

Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa de la capacidad o comportamiento de una organización, sistema, proceso o unidad organizativa.

Una empresa debe ser: a) eficaz, es decir, lograr sus fines últimos plenamente, cumplir con su razón de ser; b) efectiva, cumpliendo las metas de resultados que se fija; y c) eficiente, utilizando de manera óptima los recursos de los que dispone, que le permitan tener un costo lo menor posible, y a la vez no ser un depredador de recursos en la sociedad (Gómez Bravo L., 2011).

En el sistema de medición de desempeño, las mediciones de resultados muestran el resultado de una estrategia (por ejemplo, de ingresos mayores). Estas medidas suelen ser indicadores atrasados, pues indican a la directiva lo que ya pasó.

A continuación se detallan algunos indicadores que pueden ser de utilidad para la veterinaria

- *Margen de utilidad Neta*: Es un indicador financiero y muestra el porcentaje de ganancia neto de costos e impuestos. Representa utilidad neta sobre ventas. Esto puede revisarse de forma anual. Para ello el gerente debe establecer una meta a alcanzar.
- *Número de nuevos pacientes (%)*: debe calcularse el número de pacientes que han realizado una transacción económica por primera vez en la veterinaria en los últimos 12 meses; este número se divide entre el número de fichas activas al principio del periodo, y se multiplica por cien. Se deben separar los pacientes de urgencia o referidos, ya que a estos no podemos considerarlos clientes "habituales".
- *Ingreso medio por visita (o transacción)*: se calcula dividiendo los ingresos anuales de la veterinaria entre el total de visitas. De manera general, se estima que el valor de este indicador debería ser aproximadamente igual a 2,5 veces el importe de una consulta en la veterinaria.
- *Ratio diagnóstico*: es el porcentaje de ingresos por pruebas diagnósticas veterinarias, sobre el total de ingresos por consultas. Se considera que el valor esperable de este ratio se sitúa entre el 20% y el 25%.



$$\text{Ratio diagnóstico: } \frac{\text{Ingresos por pruebas diagnósticas}}{\text{Ingresos por consultas}}$$

Partiendo de este último, también se puede construir un ratio relacionado con los puntos de interés mencionados por el gerente como las cirugías oftalmológicas, siendo la misma la cantidad de cirugías oftalmológicas sobre la cantidad de consultas oftalmológicas.

CONCLUSIONES

Como se pudo relevar, la empresa necesita implementar un organigrama y manual de funciones formal para evitar el intercambio de roles.

La empresa debería recordar la misión, visión y valores, pues estos guiarán el accionar de las personas, pueden colocarlos en afiches y aplicarlos en redes sociales o página web, si existiese.

En cuanto al sistema de incentivos se sugiere a la empresa ofrecer incentivos no económicos, estos pueden ser reconocimientos, artículos, capacitaciones, día de cumpleaños libre, entre otros.

La empresa debería incorporar un área de marketing para poder incrementar sus ingresos totales y enfocarse específicamente en las áreas que tienen una mayor influencia en los mismos. Incrementar el uso de redes sociales, ya que el no utilizarlas correctamente representa una desventaja ante sus competidores. Esto ayudaría a la empresa a tener más repercusión, ser más conocida y atraer potenciales clientes.

Recomendamos que la empresa realice una base de datos de sus clientes y que mantengan un contacto post venta/servicio para poder tener una retroalimentación de la experiencia de los mismos en cuanto al servicio brindado y así poder mejorar el mismo. Esto puede realizarse a través de llamadas, encuestas breves, mensajes, recordatorios de vacunación entre otros.

Es de vital importancia que la gerencia establezca metas de utilidades, por ejemplo de un año al siguiente, y generar presupuestos de ingresos-gastos, ya que ante desviaciones detectadas a través de mediciones pueden corregirse. También es necesaria la revisión de estadísticas brindada por el sistema MyVete. El plan de estrategia debe estar sujeto a revisión para adaptarse a los constantes cambios del mercado para la correcta aplicación del control administrativo.

Bibliografía

- Anthony R. N. y Govindarajan V. (2007) *Sistema de control y gestión*. McGraw Hill
- Ballve, Alberto M. (2008) *Tablero de Control: Información para crear valor*. EMECE.
- Gómez Bravo L., Rodríguez Sanchez, F.J., Garmendia Suarez I. (2011) *Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos. "Lo que le falta al BSC"*. FIM Productividad.
- Hansen R. y Mowen M. (2007) *Administración de costos, Contabilidad y Control*. Cengage learning
- Hernández Sampieri R. (2014) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill



XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

- Martínez Echezárraga, J. (2010) *Empresas familiares: reto al destino*. Granica.
- Perez- Carballo Veiga, J. (2013) *Control de gestión empresarial*. ESIC.
- Schlemenson A. (2013) *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Granica
- Simons, R. (2008) *Palancas de Control*. Temas Grupo Editorial
- Veloz-Navarrete, C., Parada-Gutierrez, O. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. Revista Ciencia Unemi

APÉNDICE

Pronóstico mediante QM for Windows

Resultados obtenidos en la herramienta QM para cada uno de los rubros para el mes de octubre.

Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple		Método de Selección		Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple	
Análisis de Laboratorio		Ecuación y Función de Exponencial (40%)		Clonología	
Error Measures		Error Measures		Error Measures	
Bias (Mean Error)	\$ 15,00,25	Bias (Mean Error)	\$ 65,00,25	Bias (Mean Error)	\$ 3,125,00
MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 17,00,25	MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 80,500,25	MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 4,125,00
MSE (Mean Squared Error)	\$ 781,512,000,00	MSE (Mean Squared Error)	\$ 4,792,229,000,00	MSE (Mean Squared Error)	\$ 39,030,620,00
Standard Error (determin=2+3)	\$ 26,12,77	Standard Error (determin=2+3)	\$ 105,680,10	Standard Error (determin=2+3)	\$ 9,066,51
MARE (Mean Absolute Percent Error)	33,70%	MARE (Mean Absolute Percent Error)	10,31%	MARE (Mean Absolute Percent Error)	21,61%
Forecast		Forecast		Forecast	
next period	\$ 117,000,10	next period	\$ 687,181,10	next period	\$ 18,617,80
Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple		Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple		Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple	
Farmacia		Hyperbólicas		Servicio Clínico	
Error Measures		Error Measures		Error Measures	
Bias (Mean Error)	\$ 11,00,75	Bias (Mean Error)	\$ 25,00,20	Bias (Mean Error)	\$ 22,718,85
MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 11,00,75	MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 25,291,88	MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 85,118,88
MSE (Mean Squared Error)	\$ 220,654,000,00	MSE (Mean Squared Error)	\$ 730,610,000,00	MSE (Mean Squared Error)	\$ 1,680,700,000,00
Standard Error (determin=2+3)	\$ 12,70,41	Standard Error (determin=2+3)	\$ 34,000,32	Standard Error (determin=2+3)	\$ 51,588,91
MARE (Mean Absolute Percent Error)	14,54%	MARE (Mean Absolute Percent Error)	30,44%	MARE (Mean Absolute Percent Error)	8,00%
Forecast		Forecast		Forecast	
next period	\$ 75,114,30	next period	\$ 360,326,90	next period	\$ 389,891,81
Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple		Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple		Selección de Método de Pronóstico: Exponencial Simple	
Servicio de Emisión		Vacantes			
Error Measures		Error Measures			
Bias (Mean Error)	\$ 4,113,75	Bias (Mean Error)	-3 6,170,25		
MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 4,838,76	MAD (Mean Absolute Deviation)	\$ 10,790,76		
MSE (Mean Squared Error)	\$ 67,894,910,00	MSE (Mean Squared Error)	\$ 227,862,700,00		
Standard Error (determin=2+3)	\$ 10,90,57	Standard Error (determin=2+3)	\$ 10,501,75		
MARE (Mean Absolute Percent Error)	7,80%	MARE (Mean Absolute Percent Error)	1,72%		
Forecast		Forecast			
next period	\$ 50,946,80	next period	\$ 140,891,40		

Entrevista

Realizada con preguntas de estilo *semi-abiertas* utilizadas para la recolección de datos en la entrevista con el gerente:

1. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Puede contarnos un poco de su historia?
2. ¿Cómo es la estructura organizativa? ¿Cuántos empleados hay? ¿Cuentan con un organigrama?
3. ¿Quién o quiénes y cómo se toman las decisiones?
4. ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa? ¿Se encuentran definidas explícitamente por todos los miembros de la organización?



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



5. ¿Cuáles son las metas que tienen para la empresa?
6. ¿Cómo definiría la cultura organizacional? ¿Cómo es el comportamiento de los empleados? ¿Cuáles son los rasgos o competencias que buscan al momento del reclutamiento del personal?
7. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal? ¿Otorgan algún tipo de incentivo?
8. ¿Tienen manuales de procedimiento y de funciones? ¿Existe un reglamento o libro de faltas?
9. ¿Organizan reuniones? ¿Con qué frecuencia?
10. ¿Cómo es el sistema de información? ¿Cómo realizan los presupuestos, análisis de gastos y stock? ¿Realizan seguimiento de clientes?
11. ¿Reconoce cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?