



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



**“Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una Empresa de
Fabricación y Distribución de Insumos Descartables Hospitalarios”**

Autor/a: Luciana A. Ponce

DNI: 40.782.628

Carrera: Licenciatura en Administración.

Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en
situación laboral o ambiente real.

Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.



Índice

Resumen.....	Pág. 3
Introducción.....	Pág. 3
La organización.....	Pág. 4
Planteamiento del problema.....	Pág. 4
• Preguntas de Investigación	Pág. 4
Objetivos.....	Pág. 5
• Objetivo general	
• Objetivos específicos	
Marco teórico.....	Pág. 5
Marco metodológico.....	Pág. 5
Desarrollo del trabajo	
• Diagnóstico de los procesos de avance.....	Pág. 9
• Factores que influyen en la congruencia de metas.....	Pág. 9
• Palancas de control.	
- Sistemas de Creencias.....	Pág.10
- Sistemas de Limites.....	
- Sistema de Control y Diagnostico.....	Pág.15
- Sistema de control interactivo.....	Pág.17
• Evaluación de alternativas para la implementación de un sistema de gestión online.	Pág. 27
Bibliografía.....	Pág. 30



Resumen

El siguiente trabajo tiene como objeto de estudio una empresa de fabricación y distribución de insumos descartables hospitalarios, se plantea una investigación con enfoque mixto CUAL-cuan bajo un diseño del tipo exploratorio secuencial que brinda las herramientas necesarias para el análisis y formalización de la aplicación de herramientas de control de gestión que permitan la eficiencia y eficacia de la organización.

La metodología de recolección de datos a utilizar será mediante la observación de participación completa, entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y registros de datos cuantitativos.

Los resultados esperados de este trabajo es lograr un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional y financiera, poder analizar los datos recolectados y evaluar distintas alternativas de acción brindando herramientas para lograr un funcionamiento eficaz y eficiente de la misma

Palabras claves: Insumos descartables hospitalarios, crecimiento estructural y financiero, herramientas de control, eficiencia, eficacia.

Introducción

Las empresas se desenvuelven en un ambiente de gran competencia e incertidumbre afectado por los cambios en factores internos y externos, estas condiciones les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión que asegure que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos organizacionales.

Los sistemas de control administrativo al ser rutinas formales, están basadas en la información y procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. El principal reto del control es inducirlos a actuar en busca de sus intereses personales de tal manera que también contribuyan a conseguir las metas de la organización.

Este trabajo se realizará para una empresa dedicada a la fabricación y distribución de insumos descartables hospitalarios ubicada en la provincia de Tucumán, la cual inicio sus actividades en el año 2020 en el contexto de Pandemia Covid 19 y actualmente atraviesa un proceso de gran crecimiento estructural y financiero que trajo consigo consecuencias negativas al funcionamiento de la organización ya que la misma no se encuentra preparada para dicho crecimiento repentino

El propósito de este trabajo es evaluar y proponer un esquema formal para la aplicación de herramientas de control, que permita mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización, como así también detectar fallas y deficiencias que nos permitan proponer recomendaciones para la gestión de la empresa bajo análisis.



La Organización

El siguiente plan de trabajo se desarrollara para una empresa dedicada a la fabricación y distribución de insumos descartables hospitalarios ubicada en la Provincia de Tucumán, la cual identificaremos bajo el nombre de fantasía “H”.

“H” inicio sus actividades en el año 2020 bajo el contexto de Pandemia Covid- 19, gracias a la gran demanda de productos, la organización se posiciono como una de las principales proveedoras de productos de su rubro en el mercado. Debido a este gran crecimiento actualmente la organización experimenta un proceso de transición tanto a nivel estructural como financiero.

Actualmente la organización posee un taller textil ubicado en la Localidad del Manantial, Tucumán en donde se fabrican los productos que posteriormente serán comercializados.

Planteamiento del Problema

Debido al gran crecimiento que atraviesa “H” algunas de las actividades y funciones que se desempeñan en la organización se vieron afectadas de manera negativa. El taller textil en donde se producen los insumos no cumple con las necesidades actuales de capacidad tanto en el sector de depósito como en el sector de fabricación, es por eso que la empresa proyecta el traspaso a una planta de mayor tamaño y capacidad también ubicada en la Localidad del Manantial, Tucumán.

Las actividades administrativas y de control se encuentran centralizadas lo que dificulta la toma de decisiones y un desempeño eficaz y eficiente de la misma. Además, la organización no posee registro alguno de su crecimiento a nivel estructural y financiero en el transcurso de sus dos años de funcionamiento y los únicos registros disponibles están elaborados de manera manual.

Por estos motivos, se define el problema a abordar como la carencia de una estructura formal organizacional y financiera en la empresa.

Preguntas de investigación:

- ¿Cómo está constituida la estructura formal organizacional y financiera de la empresa?
- ¿Qué elementos de un sistema de control de gestión contribuyen al funcionamiento eficiente de “H”?
- ¿Cuál es la estructura formal adecuada de precios de los productos, costos, ingresos y rentabilidad que acompañan a la estrategia de la empresa?

Objetivos

Objetivo General:



El objetivo general de este trabajo consiste en proponer un sistema de control de gestión que permita mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización.

Objetivos Específicos:

- Identificar las cuatro palancas de control de Robert Simons en la empresa.
- Evaluar la rentabilidad económica – financiera de la firma.
- Diseñar y definir las alternativas de solución al problema y evaluar su factibilidad operativa y económica.

Marco Metodológico

Este trabajo tendrá un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) el cual implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican 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 (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (Hernández- Sampieri, R. y Mendoza Torres C., 2018, p. 612)

Esta metodología de trabajo se lleva a cabo en las siguientes etapas:

1. Lectura de la Bibliografía necesaria para mayor entendimiento de los conceptos y abordaje del tema.
2. Determinar los datos relevantes a recolectar.
3. Recolección de datos mediante la observación de participación completa, entrevistas semiestructuradas a la dueña de la empresa, análisis de documentos y registros de datos cuantitativos.
4. Analizar la información mediante la utilización de diversas herramientas.
5. Elaboración de alternativas de solución y conclusiones finales que brinden información valiosa para la toma de decisiones en la organización.

Marco Teórico

Producto Médico de Uso Único

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) establece en su Disposición 2318/2002 (2004), que se considera como tal a cualquier producto médico destinado a ser usado en prevención, diagnóstico, terapia o rehabilitación o anticoncepción, utilizable solamente una vez, según lo especificado por su fabricante.

Control de Gestión

Según Anthony R. y Govindarajan (2003) el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias



seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. El proceso de control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

Robbins y Coulter (2010) utilizan el concepto eficiencia para referirse a la obtención de los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, es decir, “hacer bien las cosas”, no desperdiciar. Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficientes, es necesario también ser eficaces, es decir, realizar actividades tales que se logren los objetivos de la organización.

Arquitectura Organizacional

La Arquitectura Empresarial (AE) es "el proceso de traducir la visión y la estrategia empresarial en cambios estructurales efectivos mediante la creación, comunicación y la mejora de los requerimientos, principios y modelos clave que describen el estado futuro de la organización y habilitan su evolución" (Gartner Enterprise Architecture Framework, 2005); ésta sostiene la estrategia de una organización y está compuesta por:

- El diseño organizacional o estructura organizativa.
- El sistema de información
- El sistema de evaluación de desempeño o incentivos

Palancas de Control

Robert Simons (2008), establece que los sistemas de control administrativo son rutinas formales basadas en la información y procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Estos sistemas de control administrativo poseen palancas que los gerentes usan para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Existen cuatro palancas de control:

Sistemas de Creencias

Comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de 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.

Cultura organizacional. Representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Socialización organizacional. La organización trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. La organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos.

Sistemas de Límites

Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el 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 (leyes, sistema de creencias, normas de la actividad); b) límites estratégicos: 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.

Sistemas de Control y Diagnóstico

Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones. Son los instrumentos esenciales en la implementación de la estrategia. Miden el desempeño organizacional a través de variables claves o sea aquellas que aseguran la implementación de la estrategia planeada. Se suele materializar a partir de presupuestos y planes, medición de objetivos financieros y no financieros, tableros de control. Para la aplicación de este sistema de control es fundamental que puedan medirse los resultados y los procesos.

Factores claves del éxito: factores que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados siempre y cuando el resto de las variables alcancen un nivel óptimo razonable.

Sistemas de Control Interactivo

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. Los ejemplos de control interactivo incluyen el proceso de confección de presupuestos, el análisis de las ventas ya sea por marca, producto y cliente, la inteligencia comercial, entre otros. Se aplica, principalmente, en contextos de cambio e innovación que demandan interpretación y adaptación.

Desarrollo del Trabajo

Diagnóstico de los procesos de avance.

Estructura de la organización. La organización no cuenta con una estructura definida ni con un organigrama que especifique el puesto que ocupa cada uno de los colaboradores en la empresa; además no cuenta con manuales de procedimientos y funciones que detallen las actividades a llevar a cabo por cada puesto de trabajo.



Cultura organizacional. Actualmente la organización experimenta un proceso de cambio tanto a nivel estructural como financiero, estos cambios hacen notar que la empresa posee una cultura organizacional débil, ya que los objetivos organizacionales no son claros como así tampoco la visión y misión de la organización, no existe un congruencia de metas entre las metas de la organización como las metas personales de cada uno de los colaboradores y el ambiente de trabajo se basa en la incertidumbre +de lo que ocurrirá a futuro durante el ciclo de vida de la empresa.

Gestión de recursos humanos. La empresa actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue del reclutamiento, selección y capacitación del personal; estas funciones son realizadas únicamente por la socia gerente de la empresa. A su vez, se tercerizan algunas funciones como ser las de gestiones contables, auditorías externas e internas, asesoría legal y los servicios de limpieza

Sistema de control de gestión. Actualmente la organización no cuenta con un sistema de control formal en el cual se detallen todos los procesos, procedimientos y las herramientas de control a implementar en cada área de la organización y en los distintos puestos de trabajo. Así mismo, no es posible establecer sanciones en caso de incumplimiento de los mismos y ni recompensas por cumplimiento de estos controles, tanto a nivel individual como grupal.

Arquitectura organizacional

Diseño organizacional. Como se mencionó en el diagnóstico de los procesos de avance, empresa no cuenta con una estructura formal definida, tampoco con organigramas, manuales de funciones y manuales de procesos y procedimientos definidos formalmente que especifiquen los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar por cada miembro de la organización.

Sistema de información. Actualmente la empresa no posee un sistema de información interno formal, todos los registros y controles se realizan de manera manual. Además las comunicaciones entre las distintas áreas se realizan informalmente.

Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos. No existe un sistema de evaluación de desempeño e incentivos con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales, gerenciales e individuales.

Factores que influyen en la congruencia de objetivos

Factores informales



Factores internos

Cultura organizacional. La empresa actualmente atraviesa un proceso de cambio. Se puede observar que tiene una cultura débil ya que los valores, creencias y normas de conducta no están bien arraigadas y en algunas situaciones los colaboradores ofrecen resistencia a los cambios.

Estilo de administración: es uno de los factores internos que más influyen sobre el control de gestión. A nivel empresa, posee un liderazgo participativo, ya que siempre está abierta al diálogo y al feedback entre los miembros. Sin embargo, se está llevando a cabo un proceso de cambio en la organización, en cuanto a puestos de trabajo, estilos de liderazgo, técnicas y modos de trabajo.

Percepción y Comunicación. La organización no cuenta con medios de comunicación formales para la gestión interna. Como medios informales de comunicación se utilizan grupos de whatsapp y conversaciones entre los gerentes de cada área con los colaboradores

Factores externos

Incluye un conjunto de actitudes denominadas "*ética del trabajo*". En la compañía, se tiene como compromiso incentivar la consulta y participación de sus colaboradores, como así también la comunicación entre los diferentes colaboradores, por lo que estos se sienten parte de la compañía, reflejan orgullo y dedicación por hacer un buen trabajo.

Factores formales

La empresa no cuenta con reglas y políticas organizacionales establecidas de manera formal, por ende, tampoco con una política de inserción a la empresa que sea comunicada a los colaboradores al momento de incorporación a la empresa.

Palancas de control

Sistemas de creencias

En cuanto al sistema de creencias la empresa no cuenta con una misión, visión y valores definidos, a los fines de este trabajo de investigación y luego de la entrevista con la dueña de la empresa, se realizan las siguientes propuestas:

Misión: "Nuestra misión es el cuidado de la salud brindando soluciones integrales de protección, satisfaciendo todas las necesidades y expectativas de nuestros clientes con un equipo de trabajo altamente capacitado, priorizando la excelencia y calidad de nuestros productos y servicios brindados".

Visión: "Nuestra visión es convertirnos en una empresa reconocida en el mercado como líder en fabricación y distribución de insumos descartables hospitalarios a nivel provincial y nacional"

Valores:



- Compromiso y honestidad: nos basamos en el respeto y la lealtad entre todos los integrantes para con la organización y lo que ello compete como para nuestros clientes y proveedores.
- Confiabilidad: buscamos brindar a mejor calidad de productos, atención y servicios a nuestros clientes.
- Enfoque de la pirámide invertida: Estamos siempre a disposición de nuestros clientes, desde nuestro directorio hasta nuestros vendedores. Solo así se puede lograr finalmente lo que queremos: excelencia en el servicio.
- Colaboración “uno para todos y todos para uno” : Cooperar continuamente con los distintos equipos de trabajo y trabajar de forma integrada priorizando el bien común por sobre el bien particular .

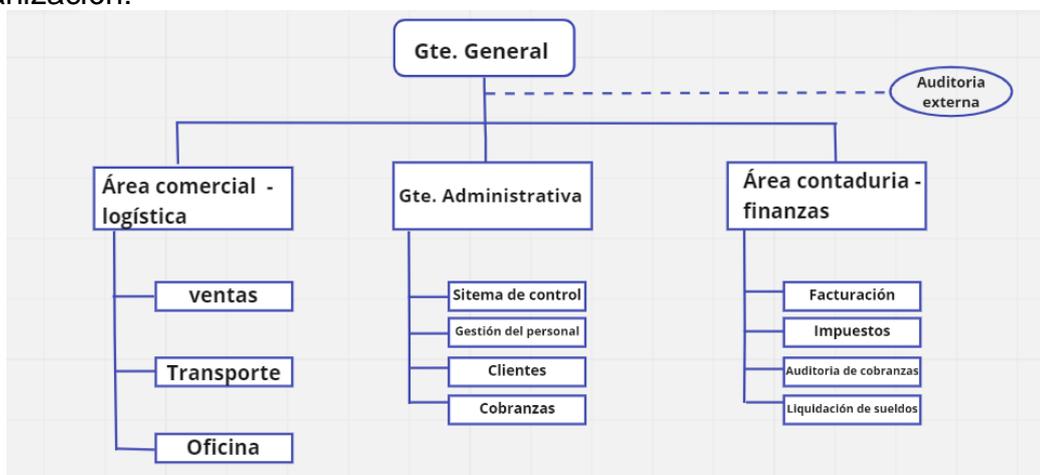
Sistemas de límites

Límites a la conducta comercial

Desde el punto de vista estructural la empresa no cuenta con una estructura formal definida; a su vez cuando los colaboradores ingresan a formar parte de la organización son informados de sus tareas y funciones de manera informal; se podría decir que posee una estructura simple.

Henry Mintzberg (2001) la estructura simple se caracteriza, por sobre todo, por lo que no es – elaborada típicamente, tiene poco o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial. Poco de su comportamiento esta formalizado y hace uso mínimo del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace. Es, por sobre todo, orgánica, en un sentido la estructura simple es la no estructura: evita usar todos los dispositivos formales de la estructura y minimiza su dependencia de los especialistas de estado mayor (staff).

A los fines de este estudio se propone el siguiente organigrama para la organización:



Fuente: elaboración propia.



Manual de funciones de los puestos de trabajo

Puesto:	Responsable comercial
Area:	comercial logística
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Atención al cliente.- Concretar la venta.- Registro de ventas- Coordinación de envíos de productos (transporte).- Tareas administrativas.

Puesto:	Gerente Administrativo.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Implementar y hacer uso de controles a las distintas funciones en la organización.- Realizar el control y gestión del personal.- Atención y seguimientos a clientes, ventas realizadas y cobranzas.- Toma de decisiones junto con la Gerente General.

Puesto:	Responsable contable.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Realizar liquidación de sueldo del personal.- Auditoria financiera interna.- Funciones contables

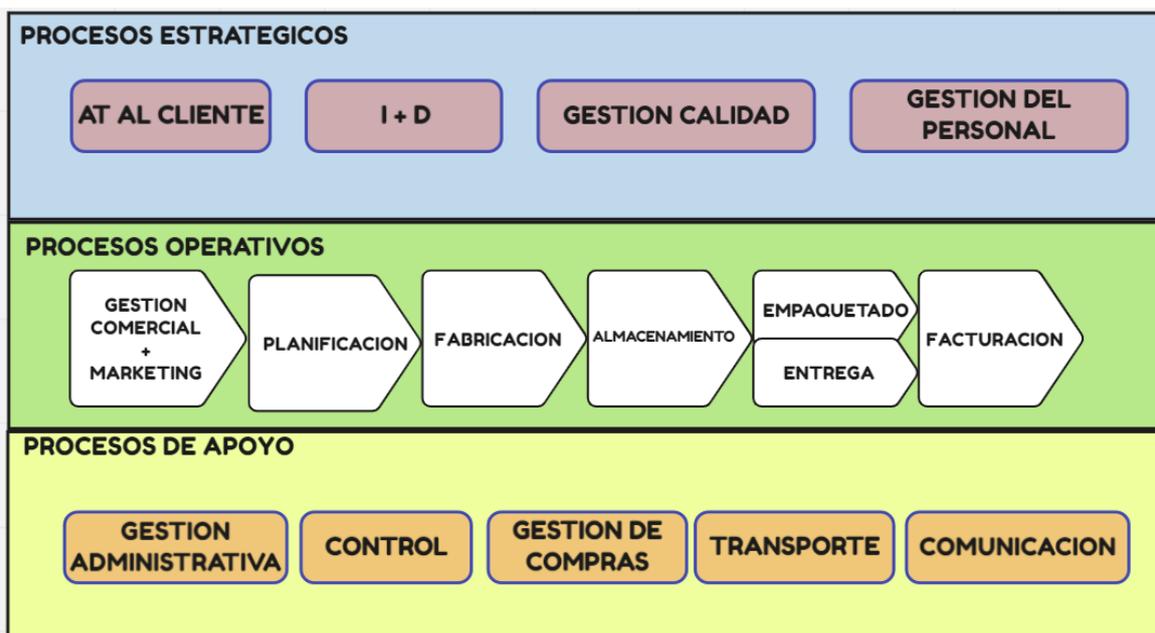
Puesto:	Gerente General.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Toma de decisiones.



	-Controlar que las actividades y funciones de las áreas y puestos de trabajo antes mencionados se realicen correctamente.
--	---

Dentro de la organización se realizan procesos claves para su funcionamiento como ser la compra de materia prima, elaboración de productos, ventas y envíos de pedidos a los clientes; debido a la inexistencia de un sistema de software y registros estos procesos se realizan de manera manual e informal, teniendo en cuenta esta condición y la situación actual de la empresa se realizan las siguientes propuestas:

Mapa de procesos

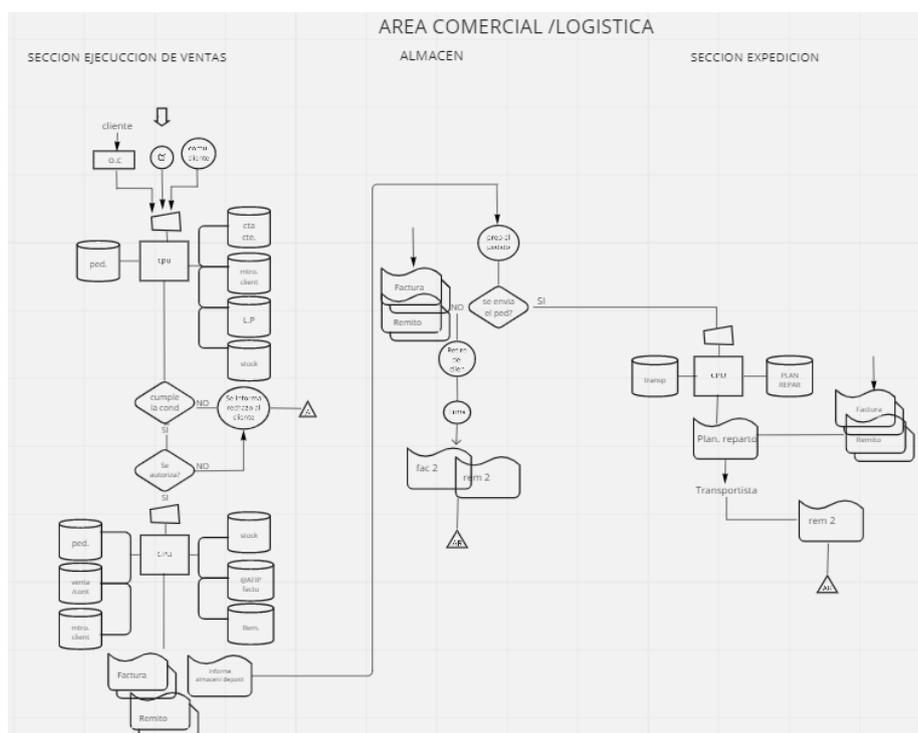


Fuente: elaboración propia.



1. Se registra en el sistema el proveedor seleccionado con su respectiva cotización, luego se elabora, se emite y se envía al proveedor la orden de compra original, quedando el duplicado archivado en la empresa.

Proceso venta de productos



Fuente: elaboración propia.

Manual de procedimiento

Operatoria: Venta de productos

A. Recepción del pedido del cliente.

1. La responsable del área comercial recibe el pedido del cliente, verifica en el sistema que haya stock disponible para la venta solicitada y si el cliente cumple con las condiciones de venta.
 - a. Si el cliente no cumple con las condiciones de venta, se rechaza y se le informa.
 - b. En cambio, si el cliente cumple con las condiciones de venta, se aprueba y se da curso a la elaboración y emisión de las facturas originales y duplicadas junto con los remitos original y duplicado y además se da de baja el stock de productos solicitados y elabora y emite un informe para el almacén de productos.

B. Recepción informe para el almacén de productos.

1. Se recibe el informe del pedido del cliente y se prepara el pedido.



- a. Si el cliente retira el pedido de la empresa, se le entrega la factura y remitos original firmados.
- b. Si el cliente solicita el envío del pedido se comunica a la empresa transportista contratada y se elabora y emite la planilla de reparto que contiene todos los envíos a realizar. Cada pedido es entregado con factura y remito original y los duplicados quedan firmados y archivados en la empresa.

Límites a la conducta estratégica

La empresa posee una estrategia de liderazgo en costos, ya que en la empresa toma medidas para poder obtener sus materias primas e insumos al mejor precio y poder fabricar sus productos al menor costo manteniendo los estándares de calidad.

Sistema de control y diagnostico

En el aspecto formal de esta palanca se puede observar que la empresa no cuenta con índices que determinen parámetros predeterminados, medidos y analizados. Además la organización no cuenta con metas ni objetivos definidos formalmente. No se realizan proyecciones ni estimaciones financieras para poder evaluar la evolución económica – financiera de H.

Factores claves del éxito

Se pudo detectar la existencia de 4 variables claves en el funcionamiento de la empresa.

Rentabilidad: la rentabilidad de la organización es considerada un factor clave ya que al ser una empresa nueva y pequeña en el mercado esta evolución es importante para la toma de decisiones organizacionales.

Gestión del personal: el recurso humano se considera un factor clave dentro de lo que es la consecución de los objetivos empresariales; hacer foco en ellos es de total importancia para la empresa, tanto la colaboración como el trabajo en equipo por parte de éstos se considera crucial para el desempeño de la misma.

Logística: la logística empresarial es el área que abarca todas aquellas actividades y procesos que se realizan en la organización con el objetivo de transportar, almacenar y distribuir eficientemente de manera que lleguen a su destino en condiciones óptimas. Una buena logística, sin dudas, es clave para tener un buen negocio.

Uso de la tecnología: el desarrollo tecnológico y la innovación organizacional están vinculadas con los procesos de distribución, almacenamiento y medición que permiten tener mayor conocimiento y mejorar la toma de decisiones en los mismos.

Indicadores rentabilidad.

Margen neto: se utiliza para medir los beneficios obtenidos por la empresa, es decir, en qué proporción los ingresos por ventas se convierten en beneficios.



UTILIDAD NETA
VENTAS

Rentabilidad operativa de los activos: mide la rentabilidad que arrojan todos los activos de la empresa.

ROA =	UTILIDAD NETA
	VENTAS

Indicadores gestión del personal.

Rotación del personal: mide el porcentaje de empleados que abandonan la empresa con respecto a la plantilla total existente. Para controlar la evolución de este ratio hay que definir un objetivo que resulte razonable, tan negativa puede resultar una rotación elevada como una rotación muy baja.

BAJAS DE EMPLEADOS	* 100
PLANTILLA TOTAL	

Ausentismo: esta relación indica la ausencia de los empleados por enfermedad. Es un indicador del clima laboral.

HORAS DE AUSENCIA	* 100
TOTAL DE HORAS DE TRABAJO	

Indicador COVID-19: mide, controla y efectúa un seguimiento del porcentaje de los colaboradores que reportaron positivamente a la COVID-19 con respecto al total de la plantilla.

CASOS POSITIVOS DE COVID-19	* 100
PLANTILLA TOTAL	

Indicadores uso de la tecnología.

Estrategias innovativas: Conocer la magnitud y la estructura de los gastos realizados en Actividades de Innovación.

GASTO REAL EN ACTIVIDADES DE INNOVACION	*100
GASTO PRESUPUESTADO EN AI	

Resultados (innovaciones): Conocer las innovaciones reales realizadas con respecto a los productos, procesos, organización y comercialización. Ejemplo:

GASTO REAL EN PRODUCTOS NUEVOS (O MEJORADOS)	*100
GASTO PRESUPUESTADO EN AI	

Indicadores de logística.



Nivel de cumplimiento en despachos: expresa el nivel de efectividad de los despachos efectuados por el centro de distribución hacia los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.

$\frac{\text{NRO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}}{\text{NRO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}} \times 100$
--

Costo de transporte versus ventas: consiste en controlar el costo de transporte respecto a las ventas de la empresa generadas en un período de tiempo determinado.

$\frac{\text{COSTO DEL TRANSPORTE}}{\text{VALOR VENTAS TOTALES}} \times 100$
--

Costos de operación del centro de distribución versus ventas: los costos de la operación del centro de distribución representan un porcentaje significativo de las ventas totales generadas por la empresa, por ello deben controlarse permanentemente.

$\frac{\text{COSTOS DE OPERACIÓN CENTRO DISTRIBUCIÓN}}{\text{TOTAL VENTAS DE LA COMPAÑÍA}} \times 100$
--

Sistema de control interactivo

En lo que respecta a los sistemas de control interactivo se pudo recabar la información de que en la empresa actualmente se llevan a cabo reuniones esporádicas entre los distintos gerentes, con el fin de planificar, tomar decisiones e informarse mutuamente.

Cadena de valor

La empresa actualmente no cuenta con una cadena de valor definida, a los fines de este estudio se realizara la propuesta de una cadena de valor para "H".

1. Fabricación: elaboración de los insumos descartables hospitalarios cumpliendo con los estándares de costo, precio y calidad.
2. Comercialización: servicio de atención al cliente durante el proceso de compra.
3. Distribución: disposición de los productos en empresas y consumidores finales.





Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Personal capacitado con experiencia en el rubro.- Nueva planta de fabricación con mayor capacidad de almacenamiento y espacio para nuevas instalaciones.- Adaptación al cambio por parte de los colaboradores.- Fabricación de productos a bajo costo.- Buena posición competitiva en el mercado	<ul style="list-style-type: none">- Es una empresa nueva, con poca antigüedad en el mercado.- Objetivos organizacionales no definidos.- Situación económica financiera de la empresa.- Estructura organizacional no definida formalmente.- Inexistencia de manuales de procedimientos y funciones.- No cuenta con un sistema de información definido.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Pandemia Covid 19-Inexistencia de más de un competidor dedicado a la fabricación y distribución de productos.- Cambio organizacional.- Posibilidad de incrementar su capacidad de producción.-Expansión de la empresa a otras provincias.	<ul style="list-style-type: none">- Incertidumbre respecto a políticas económicas.- Presión fiscal elevada.- Renuncia de personal capacitado.- Elevado nivel de competencia en estrategias de fijación de precios de los productos en el mercado.

Matriz FODA

ESTRATEGIA FO: MAX-MAX	ESTRATEGIA DO: MIN-MAX
<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer productos y servicios de alta calidad, en base a la experiencia de los colaboradores y a la trayectoria de la compañía, para así poder hacer frente a los competidores.	<ul style="list-style-type: none">- Debido a que es una empresa nueva con poca antigüedad en el mercado, aprovechar la falta de competidores en el rubro para crecer y expandirse.- Aprovechar la oportunidad de un cambio organizacional para



- Incrementar la capacidad de producción aprovechando el uso de espacio disponible en la nueva planta	establecer estructuras formales en cuanto a organigramas y manuales de funciones y procedimientos
ESTRATEGIA FA: MIN-MAX	ESTRATEGIA DA: MIN- MIN
- Establecer incentivos y premios por producción a los colaboradores para poder retenerlos y evitar su renuncia. - Aprovechamiento de la producción a bajo costo para establecer una buena fijación de precios frente a los competidores.	- Establecer políticas e indicadores que nos permitan realizar controles de la evolución financiera de la empresa para poder hacer frente a la situación económica de la misma y a las presiones fiscales existentes.

Mapa estratégico

Objetivos estratégicos:

Financieros:

- Maximizar la rentabilidad.
- Incrementar los ingresos.
- Mejorar la utilización de los activos: por lo que el efectivo es un cuello de botella.
- Reducir los gastos de explotación

Clientes:

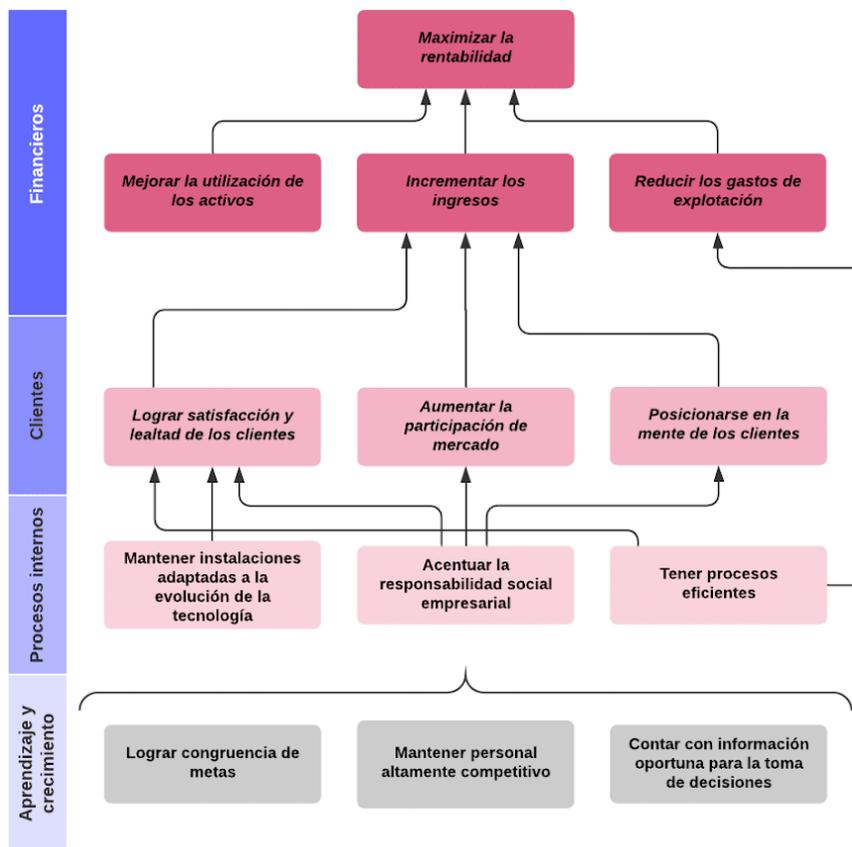
- Lograr satisfacción y lealtad de los clientes.
- Aumentar la participación de mercado.
- Posicionarse en la mente de los clientes.

Procesos Internos de Negocio:

- Acentuar la responsabilidad social y ambiental.
- Tener procesos eficientes.
- Mantener instalaciones adaptadas a la evolución en la tecnología.

Aprendizaje y Crecimiento:

- Lograr congruencia de metas.
- Mantener personal altamente competitivo.
- Contar con información oportuna para la toma de decisiones.



Cuadro de mando integral

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Perspectiva Financiera			
Maximizar la rentabilidad	ROA ROE	Aumentar la rentabilidad en un 30% el próximo año Aumentar la rentabilidad en un 20% el próximo año Aumentar la rentabilidad en un	



		10% el próximo año	Realizar presupuestos de flujo de efectivo para determinar excesos de efectivo
Mejorar la utilización de los activos	Plazo de cobro de Fondo de maniobra	Plazo de cobro a 15 días Plazo de cobro 20 días Plazo de cobro 30 días >0	Implementación de pronósticos de serie de tiempo
Incrementar ingresos	Tasa de ingresos por ventas en cuenta corriente Tasa de crecimiento de las ventas	Tasas >30 % Tasas >20% Tasas >10%	Reforzar los controles en la estructura de costos
Reducir gastos de explotación	Proporcion de los gastos de explotación	Mantener los gastos de explotación en un 10% de los beneficios Mantener los gastos de explotación en un 20% de los beneficios Mantener los gastos de explotación en un 30% de los beneficios	
Perspectiva del cliente			



<p>Lograr satisfacción y lealtad de los clientes.</p>	<p>Grado de satisfacción del cliente</p>	<p>Alcanzar un 100% en las encuestas de satisfacción.</p> <p>Alcanzar un 70% en las encuestas de satisfacción.</p> <p>Alcanzar un 50% o menos en las encuestas de satisfacción.</p>	<p>Realizar alianzas estratégicas para ofrecer beneficios a los clientes</p> <p>Confeccionar una encuesta de satisfacción</p>
<p>Aumentar la participación en el mercado.</p>	<p>Participación en el mercado</p>	<p>Incrementar la participación en el mercado (sin datos)</p>	<p>Implementar un registro de consultas por cliente para brindar un seguimiento y servicio de postventa personalizado</p>
<p>Posicionarse en la mente de los clientes.</p>	<p>Percepción de la imagen de la empresa</p>	<p>Alcanzar un 100% de comentarios positivos en redes sociales.</p> <p>Alcanzar un 60% de comentarios positivos en redes sociales.</p> <p>Alcanzar un 40% de comentarios positivos en redes sociales.</p>	<p>Implementar un registro de consultas por cliente para brindar un seguimiento y servicio de postventa personalizado</p>
<p>Procesos internos del negocio</p>			
<p>Tener procesos eficientes. (productivos, almacenamiento y distribución)</p>	<p>Eficiencia de procesos</p> <p>Tiempo de parada</p>	<p>Incrementar la eficiencia en los procesos</p> <p>+24hs</p> <p>+48 hs de retraso</p> <p>+72 o más hs de retraso</p>	<p>Concientizar sobre diferentes problemáticas</p>



	Cumplimiento de plazos	<p>Reducir los tiempos de paradas</p> <p>-10%</p> <p>+10%</p> <p>+20%</p> <p>Cumplir con los plazos establecidos</p> <p>+10%</p> <p>+15%</p> <p>+20%</p>	<p>sociales y ambientales</p> <p>Proponer un espacio para el surgimiento de iniciativas.</p> <p>Armar un plan de inversión para la adecuación tecnológica</p>
Acentuar la responsabilidad social empresarial.	Numero de iniciativas.	<p>Cantidad anual de iniciativas sociales y ambientales.</p> <p>+2 o más iniciativas</p> <p>+1 iniciativa</p> <p>0 iniciativas</p>	<p>Realizar un relevamiento anual sobre actualizaciones tecnológicas del rubro</p>
Mantener instalaciones adaptadas a la evolucion de la tecnologia.	Proporción de la inversión en adecuación sobre las ventas	<p>innovación continua</p> <p>+5%</p> <p>+3%</p> <p>0%</p>	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Lograr congruencia de metas.	Nivel de satisfacción de los empleados (colaboradores).	Lograr un buen clima organizacional con personal	



		satisfecho y comprometido con las metas de la organización 50% 25% 10%	Evaluación 360° Implementar un sistema de evaluación del desempeño
Mantener personal altamente competitivo.	Tasa de rotación Medición del desempeño	Lograr una calificación sobresaliente en la evaluación de desempeño por cada empleado +80% +60% +30%	Realizar capacitaciones en materia de seguridad e higiene Comunicar los objetivos estratégicos y operativos a todos los niveles de la organización.
Contar con información oportuna para la toma de decisiones.	Eficiencia y calidad de los informes	100% 80% 60%	

Semaforización

Muy bueno.

Bueno.

Malo.

Perspectiva financiera

Maximizar la rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
ROA	Utilidad neta/Activos totales	Anual	Gerente Adm-Fin
ROE	Utilidad neta/ Patrimonio neto	Anual	Gerente Adm-Fin

Mejorar la utilización de los activos.



INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Plazo de cobro	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas Totales}) * 365$	Anual	Gerente Adm-Fin
Fondo de maniobra	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Trimestral	Gerente Adm-Fin

Incrementar los ingresos.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Porcentaje de ingresos por ventas a empresas con cuenta corriente	$(\text{Ventas por cuenta corriente totales} / \text{Ventas totales}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin
Tasa de crecimiento de las ventas	$(\text{Incremento de las Ventas totales} / \text{Ventas totales}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin

Reducir gastos de explotación.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Proporción de los gastos de explotación	$(\text{Gastos de Explotación} / \text{Beneficios de Explotación}) * 100$	Semestral	Gerente Adm-Fin

Perspectiva del cliente

Lograr satisfacción y lealtad de los clientes.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Grado de satisfacción del cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes encuestados}) * 100$	Semestral	Gerente Adm-Fin

Aumentar la participación en el mercado.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Participación en el mercado	$(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}) * 100$	Anual	Gerente Adm-Fin

Posicionarse en la mente de los clientes.



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



INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Percepción de la imagen de la empresa	Se toman las puntuaciones y comentarios de clientes en la web	Anual	Gerente General

Procesos internos del negocio.

Tener procesos eficientes.

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Eficiencia de procesos	Tiempo de proceso / tiempo real	Trimestral	Gte Adm – fin
Tiempo de paradas	$(\text{hs de inactividad} / \text{hs totales}) * 100$	Semanal	Gte. Adm. – Fin.
Cumplimiento de plazos	$(\text{pedidos retrasados} / \text{pedidos totales}) * 100$	Semanal	Gte. Adm – Fin.

Acentuar la responsabilidad social empresarial.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Número de iniciativas	Se mide la cantidad de iniciativas propuestas y llevadas a cabo por parte de los empleados	Anual	Gerente General

Mantener las instalaciones adaptadas a la evolución de la tecnología.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Proporción de la inversión en adecuación sobre las ventas	$(\text{Inversión en adecuación} / \text{ventas}) * 100$	Anual	Gerente General

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Lograr la congruencia de metas.

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Nivel de satisfacción de los empleados (colaboradores)	$(\Sigma \text{ de puntuación} / \text{total de empleados}) * 100$	Semestral	Gte Adm – Fin.



Mantener personal altamente competitivo.

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de rotación	$(\text{bajas de empleados} / \text{total de empleados}) * 100$	anual	Gte adm - Fin
Medición del desempeño	$(\text{puntuación obtenida} / \text{puntuación máxima}) * 100$	Semestral	Gte adm - Fin

Contar con información oportuna para la toma de decisiones.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Eficiencia de los informes	$(\text{Informes en tiempo oportuno} / \text{Cantidad total de informes requeridos}) * 100$	Semestral	Gerente General

Evaluación de alternativas para la implantación de sistemas de gestión online.

Opción 1: veeqo warehouse



Análisis técnico: Veeqo es una plataforma de gestión completa que ayuda a las marcas minoristas a vender y enviar productos a todas partes mediante la automatización de todos sus procesos. Es un sistema de gestión de inventarios con múltiples depósitos.

Análisis operativo: El sistema ofrece diferentes productos, entre ellos:

Administración de inventario en depósitos.

Administración y gestión de órdenes de compra.

Seguimiento de envíos a clientes.

Sección de reportes y pronósticos de inventarios.



Además, tiene la posibilidad de integraciones con diferentes plataformas de venta online.

Análisis económico: Cuando se adquiere Veeqo, no requiere pago de licencias para su uso. El pago mensual para utilizar el sistema es de 120 usd por mes, por 4 usuarios, y todos los módulos integrados de Veeqo. En el momento en que se deja de usar el sistema, se deja de pagar la mensualidad. Además, incluye un “free trial” para poder corroborar que se adapta a la empresa y luego comenzar a pagar.

Beneficio: Veeqo es un software amigable con el usuario, además es un sistema que hace énfasis sólo en la gestión de inventarios. Para esto, tiene disponible la gestión de múltiples depósitos, chats en vivo entre usuarios para una mayor coordinación y permite realizar análisis históricos y proyecciones. La plataforma ofrece gratis una prueba de un mes para nuevos usuarios sin necesidad de realizar el pago inicialmente.

Opción 2: MyGestión



Análisis técnico: MYGESTIÓN ERP es un software online de facturación, manejo de inventarios y gestión empresarial muy flexible, que permite gestionar empresas de distintos tamaños y sectores, con presencia de un equipo de soporte para ayudar en el uso y la carga inicial de datos y, lleva la facturación de la empresa de una forma rápida y sencilla.

Análisis operativo: Este software cuenta con varios módulos, entre los que se destacan:

Almacén

Facturación.

Cuadro de mando.

APP Móvil.



Con la posibilidad de sumar, entre otros módulos, plugin para WooCommerce, contabilidad financiera y conciliación bancaria.

Análisis económico: A la hora de adquirir la licencia de este software, con la posibilidad de que lo utilicen 5 usuarios, presenta un costo de 60,02 USD mensual, por los módulos básicos mencionados precedentemente. La incorporación de nuevos módulos, incrementa el costo mensual.

Beneficios: MYGESTIÓN no es sólo un software de facturación en la nube, sus distintas opciones de configuración y personalización permiten que se adapte a la mayoría de los sectores.

Además dispone de todas las siguientes funciones (entre otras) que serían útiles para la empresa:

Exportaciones a PDF y Excel.
Informes de Inventario
Gestión de Atributos
Multi-almacén

Opción 3: Dux Software



Análisis técnico: ERP que ayuda a los minoristas y empresas de TI a gestionar compras, ventas, pedidos, stock, facturación, presupuestos y tareas.

Posee una infraestructura en la nube que permite realizar una puesta en marcha rápida, sin necesidad de conocimientos técnicos y a través de una interfaz amigable.



Permite personalizar tu cuenta de acuerdo a las características específicas que tu negocio o rubro necesita, agregando o quitando nivel de detalle. El software se adapta a tus procesos y no al revés.

Análisis operativo: Dux Software cuenta con los siguientes módulos que se consideran relevantes para contemplar como alternativa:

Ventas
Compras
Stock

Análisis económico: Para adquirir la licencia del software mencionado, el plan estándar tiene un costo de \$1800 mensuales o \$1500 anuales e incluye 1 usuario y el costo para usuarios adicionales es de \$300 por usuario.

Beneficios: Permite gestionar las ventas de forma integrada todo el proceso comercial, desde el presupuesto a la cobranza integrando los canales de comercio electrónico; soporte a la gestión de proveedores permitiendo controlar pedidos, entregas y pagos haciendo más eficiente tu negocio. Monitorea uno o múltiples depósitos en una misma plataforma, adquiriendo mayor visibilidad y seguimiento en tiempo real a tu inventario.

Referencias Bibliográficas

Anthony R.N, Govindarajan V. (2008) *Sistemas de control de gestión. 20ª Edición.*

México McGraw-Hill.

Disposición 2318/2002 (2004). Administración Nacional de Medicamentos,

Alimentos y Tecnología Médica. Disponible en:

http://www.anmat.gov.ar/webanmat/legislacion/productosmedicos/disposicion_anmat_2318-2002.pdf

Gartner aclara la definición del término “Arquitectura Empresarial”. Disponible en:

<https://www.gartner.com/en/industries/education>.



- Hansen R. y Mowen M. (2007) *Administración de Costos, Contabilidad y Control*.
5ta ed. Mexico: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) *Metodología de la
investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-
Hill.
- Horngren, C. (2012) Estrategia, tablero de control balanceado y análisis de la
rentabilidad estratégica. En Horngren, C. (Ed.), *Contabilidad de costos: Un
enfoque gerencial 14a. ed.* (Cap. 13). México: Pearson Educación
- Perez-Carballo. (2013) *Control de gestión empresarial. Textos y casos. 8va Edición*.
Madrid: Esic Editorial.
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. 10a Edición. México: Editorial Pearson.
- Robert Simons (2008). *Palancas de Control. Primera edición*. Buenos Aires: Temas
Grupo.
- Thompson, A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A (2012). *Administración
estratégica. 18° edición. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill.