



DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**AUTOR: ALDANA CAMPOS CÓRDOBA
TUTOR: LIC. JAVIER ANTONIO GARCÍA**

Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración
en situación laboral o ambiente real



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



Índice

Índice	1
1. Resumen	2
2. Introducción	3
3. Presentación de la empresa	3
Problema	4
Preguntas de investigación	4
4. Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
5. Marco teórico	5
6. Marco metodológico	8
7. Estrategia	9
8. Arquitectura Organizacional	9
Diseño organizacional	9
Sistemas de información	11
Sistema de incentivos	11
9. Palancas de control	11
Sistema de creencias	11
Sistema de límites	13
Límites en la conducta comercial	13
Límites estratégicos	17
Sistema de Control Interactivo	17
Sistema de Control y Diagnóstico	19
Factores clave de éxito	22
Indicadores	22
Tableros de Control	23
10. Recomendaciones	27
11. Conclusiones	27
Bibliografía	29



1. Resumen

Debido a la pandemia de COVID-19, las organizaciones tuvieron que modificar su manera de actuar y adaptarse a las necesidades de esta “nueva normalidad”. Uno de los sectores que se vio más afectado fue el de los servicios de salud.

El presente trabajo toma lugar en el Centro de Rehabilitación LA, ubicado en la ciudad de Taffí Viejo, Tucumán. Esta empresa se dedica a brindar servicios de kinesiología y quiropraxia desde 2012, disciplinas que tuvieron mucho crecimiento post pandemia. A raíz de esto, se hicieron notorias las falencias en cuanto a la administración: problemas de unidad de mando, no opera con sistemas informáticos por lo que hay pérdida de información, entre otros; por lo que se define al **problema** como la falta de profesionalización y formalización de estructura, estrategia y objetivos del Centro LA. El **propósito** de este trabajo es diseñar herramientas de control de gestión, para su posterior implementación, que le permitan al Centro de Rehabilitación mejorar su servicio a través de la formalización administrativa.

Para llevar a cabo esta tarea, los **objetivos** específicos son: efectuar un diagnóstico de la organización, reconocer las Palancas de Control de Simons y definir cuáles son los Factores Clave de Éxito y sus indicadores.

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. Dentro de éste se encuentran cuatro palancas de control: Sistema de creencias, Sistema de límites, Sistema de control Interactivo y sistema de control y diagnóstico. Se hace énfasis en ésta última para determinar las variables críticas de rendimiento, también llamadas Factores Clave de Éxito, los cuales son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito.

La metodología que emplea este trabajo tiene un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) en su modalidad derivativa. Primero se lleva a cabo un análisis cualitativo para detectar cuáles son las palancas de control que el Centro posee hoy; los datos se recaban por medio de entrevistas semiestructuradas a sus dueños y de observación directa participativa en el lugar de trabajo; una vez que la información es recolectada, la misma se analizará mediante las herramientas Nube de Palabras y análisis y matriz FODA. Para el análisis cuantitativo, se confeccionarán presupuestos y EERR, también tableros de control operativos diseñados en Power BI de Microsoft.

Palabras clave: *control de gestión* - herramientas - profesionalización - toma de decisiones



2. Introducción

A raíz de la pandemia de COVID-19, el mundo ha cambiado por completo y con él, también lo hicieron las organizaciones. El entorno en el que se encuentran es cada vez más complejo y dinámico, pero también ofrece ventajas y oportunidades que deben ser consideradas y aprovechadas para lograr un mayor beneficio.

Estos cambios vertiginosos, provocados tanto por la pandemia, como por los avances tecnológicos, la globalización y la presión competitiva, modificaron la manera de actuar de muchos sectores, los cuales debieron reorganizarse estratégicamente para cumplir con las necesidades de esta “nueva normalidad”. También, se hizo imperiosa la implementación de herramientas de control de gestión, que ayudan a las empresas desarrollar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos y monitorearlos.

Una de las industrias que más se vio afectada por esta situación, fue la de servicios de salud. La constante demanda de insumos y tratamientos médicos dio lugar a un gran desarrollo y crecimiento para esta área, que tuvo que adaptarse en una carrera contrarreloj para dar una respuesta rápida a estas circunstancias.

El presente trabajo se lleva a cabo en el marco de la asignatura Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración y toma lugar en el Centro de Rehabilitación LA, ubicado en la ciudad de Tafí Viejo, Tucumán. Esta empresa se dedica a brindar servicios de kinesiología y quiropraxia desde 2000, como consultorio privado y a partir de 2012, como Centro.

A pesar de tener diez años de trayectoria, la organización nació de manera informal y continuó desarrollándose del mismo modo. A lo largo de los años, se observó un enorme crecimiento, al punto de tener reconocimiento local e incluso interprovincial, sin embargo, el mismo se vio opacado debido a la gran desorganización que envuelve a la empresa, ya que la misma no cuenta con una estructura, objetivos formales ni estrategia a seguir. Se reconoce que el Centro de Rehabilitación LA tiene aún mucho potencial por explotar, pero necesita de una estructura que lo guíe.

Por este motivo, el propósito de este trabajo es diseñar herramientas de control de gestión, para su posterior implementación, que le permitan al Centro de Rehabilitación mejorar su servicio a través de la eficiencia administrativa.

3. Presentación de la empresa

El Centro de Rehabilitación LA tuvo sus inicios como consultorio privado de kinesiología, dónde atendía uno de sus dueños. Hacia el año 2012 y con la posibilidad de trasladarse a un espacio propio y más amplio, surgió el Centro de Rehabilitación LA como se conoce hoy.

Es una pequeña empresa familiar que cuenta con pocos empleados y se dedica exclusivamente a brindar servicios de fisioterapia, neuro-kinesiología y quiropraxia, disciplinas de las ciencias de la salud que ofrecen tratamiento y rehabilitación física.

Sus dueños, personas ajenas a la administración, siempre se dedicaron a sus profesiones, dejando al Centro en segundo plano, abriéndolo pocas veces a la semana y en horarios en los que uno de sus dueños pudiese atender.



Con el tiempo, el Centro obtuvo reconocimiento en la zona por lo que se hizo necesaria la contratación de más personal y que se establecieran días fijos de atención. A pesar de esto, continúa siendo mayor la demanda por el servicio que la oferta, ya que suele haber espera para conseguir turno.

Los dueños nunca imaginaron la prosperidad del Centro, el cual se convirtió en una importante fuente de ingresos para ellos; por lo que nunca se plantearon objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Durante estos años, la toma de decisiones fue situacional, basándose en las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaban, sin planeación ni control *a posteriori* de las decisiones tomadas. Se reconoce que el Centro tiene aún más potencial para ser explotado, ya que cuenta con espacio suficiente y capacidad horaria para extender o brindar otro servicio referido a la salud y bienestar, no obstante, al no haber una formalización desde sus inicios, este proceso de mejora se vuelve complicado.

Problema

El Centro de Rehabilitación LA atraviesa muchos problemas administrativos que opacan la calidad de servicio, ya que los mismos generan malestar tanto entre los dueños como entre los empleados y pacientes.

En primer lugar, no existe una **estructura** que indique cuáles son las relaciones jerárquicas, por lo que suele haber problemas de unidad de mando entre los dos dueños y empleados. La falta de estructura también puede observarse en los **procedimientos** administrativos, sobre todo en tema de facturación e ingreso de pacientes; el procedimiento a seguir es desordenado lo que conlleva a pérdidas económicas. No existe tampoco una **presupuestación** ni un control de gastos.

Por otro lado, no hay objetivos ni estrategia a seguir, lo que hace que la toma de decisiones se base en el día a día, sin mirada al futuro.

La empresa sigue siendo tradicional y está poco informatizada, no utiliza software de gestión ni tampoco posee una base de datos respecto a pacientes y operaciones. Esto provoca que haya pérdidas de información y, posteriormente, económicas.

Preguntas de investigación

Se plantean como preguntas de investigación las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuáles herramientas de control de gestión pueden ser diseñadas y posteriormente implementadas en el Centro de Rehabilitación LA?
- ¿Qué palancas de control se reconocen en la organización?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito que pueden impulsar una mejora en el servicio de Centro de Rehabilitación LA?



4. Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es **diseñar herramientas de control de gestión** en el Centro de Rehabilitación LA. La finalidad de este objetivo es mejorar la calidad del servicio respecto al área de administración del lugar, empleando herramientas que permitan definir estrategias y planes de acción, agilizar procesos y conseguir objetivos de forma eficiente.

Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos, se mencionan:

- Efectuar un diagnóstico de la empresa, que permita identificar cuál es la situación actual de la empresa.
- Reconocer las palancas de Control de Simons para que puedan detectar aspectos positivos, negativos y a mejorar.
- Definir los Factores Clave de Éxito y los indicadores que los miden para su posterior monitoreo.

5. Marco teórico

La anatomía estudia el cuerpo y la estructura del cuerpo humano. Permite entender la organización básica del cuerpo humano y los principios de funcionamiento de sus estructuras. Es una rama de la biología, que dista mucho de las ciencias sociales como la **Administración** pero algo tienen en común: permite entender cómo funcionan las cosas.

Dentro del cuerpo humano, se encuentra la columna vertebral, la cual es una estructura ósea que proporciona soporte al tronco, también suministra puntos de unión para los músculos de la espalda y para las costillas. Los discos vertebrales tienen la función de absorber los impactos durante actividades. La columna, al igual que lo hace la actividad de **controlar**, supervisa: supervisa los movimientos que hacemos los humanos y permite corregir en el caso de encontrar desviaciones. El **control**, según lo define Robbins y Coulter (2014), "el proceso supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral". (Robbins y Coulter, 2014, p. 266). Sobre esto, Perez Carballo (2008) agrega que "es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación". Haciendo una analogía con el cuerpo humano, el sistema nervioso es quien planifica los movimientos y la columna quienes los ejecuta y controla.

Este trabajo trata del **control de gestión** en una empresa de servicios dedicados a la salud y al bienestar.

Para ello, se tomaron como antecedentes: el trabajo de investigación de Vanesa Edith Cáceres, el cual se titula "*Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas*". En el mismo, se abordan temas referidos al control de gestión y a sus herramientas en una empresa del rubro plástico, haciendo hincapié en la utilización del



Cuadro de Mando Integral para traducir la estrategia a través de objetivos, iniciativas, metas e indicadores. También, se analizaron trabajos expuestos en la Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración en sus ediciones X y XI, entre los cuales se menciona “*Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una Empresa de Fabricación y Distribución de Insumos Descartables Hospitalarios*” (2022), “*Diseño de un dashboard operativo en una desarrolladora inmobiliaria*” (2022) y “*El control de gestión en una institución educativa*” (2021).

Ahora sí, en cuanto a conceptos clave:

Perez Carballo se encarga de definir al **control de gestión** o también llamado control administrativo como “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”. (Perez Carballo, 2008, p. 29) De forma breve, el control de gestión consiste en la implantación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de una organización concreta.

Por otro lado, es Robert Simons (1995) quien describe a los **sistemas de control administrativo** como “las rutinas y procedimientos formales, basados en la información, que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales”. (Simons, 1995, p. 20). De esta definición, se desprende la existencia de cuatro **palancas de control**, las cuales trabajan simultáneamente pero con propósitos diferentes. Estas son:



Figura 1. Control de la estrategia comercial: análisis de las variables clave.

Fuente: Simons, R.



Sistemas de Creencias: su propósito principal es inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades. Es el conjunto explícito de valores básicos y creencias esenciales de la organización, y debe ser comunicado fehacientemente mediante propósitos, misión, visión y credo de la compañía a todas las personas que trabajan en la empresa. El sistema de creencias intenta transmitir información acerca de los valores centrales y debe cumplir con tres características: que sea formal, que esté basado en información y que sea utilizado por la gerencia para alterar o mantener los patrones de actividad de la organización. La *cultura organizacional* se ve reflejada en este sistema.

Sistemas de Límites: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades. Los sistemas de límites imponen limitaciones de importancia a la actividad de búsqueda motivada en las organizaciones por los sistemas de creencias. Delimitan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. Se pueden clasificar en dos: *límites a la conducta comercial*, aquellos que son considerados más básicos y que se ven delimitados por las leyes de la sociedad, los sistemas de creencias de la organización y los códigos de conducta, *límites estratégicos*, los cuales se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. Aunque los sistemas de planificación estratégica sirven a diferentes propósitos, uno fundamental es limitar las actividades de búsqueda. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y cuáles no deben intentarse.

Sistemas de Control y Diagnóstico: usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas; 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. Dentro de este sistema, se encuentran los *factores claves de éxito*, algunos autores consideran que el factor clave de éxito puede ser tanto un factor del entorno como un factor interno de la empresa. En este sentido, se puede definir como “aquel atributo que posee la empresa (y que depende del tipo de actividad que realiza) y que debe explotar adecuadamente para alcanzar el éxito.”

Sistemas de Control Interactivo: usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias. Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación.

En este trabajo, una de las herramientas de Control de Gestión que se utilizará serán las Palancas de Control definidas anteriormente; estas palancas envuelven la estrategia comercial de las organizaciones.

La **estrategia** según Henry Mintzberg es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” Definir una estrategia es sumamente importante para todas las organizaciones, porque funciona a modo de guía para orientar a la determinación de objetivos, cursos de acción y políticas. Esta estrategia también permitirá la medición del cumplimiento de los objetivos.



Para llevar a cabo la medición, se utilizarán indicadores. Un **indicador de gestión** expresa la capacidad o comportamiento de un sistema, empresa, departamento, o proceso, respecto de alguna característica, atributo o criterio de desempeño, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia señalará (indicará) si existe una diferencia o desviación sobre la cual se tomarán acciones de mejora o correctivas, según el caso.

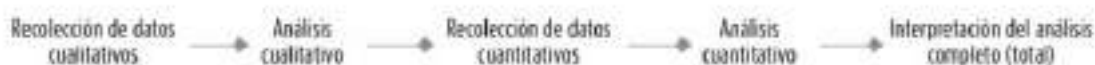
Por último, el **tablero de control** es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición (indicadores, planes, estrategias, iniciativas) de la gestión de una compañía. Dentro de los tableros de control, existen cuatro:

- **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. 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 a las tres perspectivas anteriores

En este trabajo, se ejecutará un tablero de control operativo.

6. Marco metodológico

“El **pluralismo metodológico** reconoce que según el problema definido se debe recurrir a los métodos y técnicas que mejor ayuden al abordaje del mismo, sin un preconcepción o un posicionamiento previo, es decir, ni cuantitativos ni cualitativos sino el enfoque que ofrece el mejor camino para abordar el problema definido” (Medina Galván, 2021). Por ello, este trabajo presenta un **enfoque mixto**, ya que esta es la forma más abarcativa de abordar el problema. Este enfoque logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, potencia la creatividad teórica y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos. Su diseño es **exploratorio secuencial (DEXPLOS)**, ya que primero se realizará la recolección y análisis de datos cualitativos, y posteriormente, de datos cuantitativos.



Se utilizará un muestreo mixto, tanto **probabilístico** como **no probabilístico por conveniencia**, ya que se seleccionarán arbitrariamente las muestras.

El procedimiento a la hora de recabar datos se dará de la siguiente manera:



- 1) Recopilación y lectura de la bibliografía: se utilizará la bibliografía obligatoria y recomendada de la asignatura Control de Gestión, bibliografía complementaria de la asignatura Organización Contable de Empresas y Dirección Estratégica.
- 2) Observación participativa moderada: en primera instancia, se recurrirá al lugar del trabajo en varias ocasiones y se procederá a una observación no participativa para determinar cuáles son los problemas que se encuentren “a simple vista” y tratar de analizar sus causas y síntomas. Las visitas se realizan a lo largo del desarrollo del trabajo.
- 3) Entrevistas semiestructuradas a los dueños: se realizará una a cada uno de los dueños, con preguntas abiertas.

Una vez que los datos se encuentren recopilados, se procederá al análisis de los mismos. Primero, se realizará el análisis cualitativo, con herramientas como FODA, matriz, nube de palabras. Luego, para poner en marcha el análisis cuantitativo, se confeccionarán presupuestos de compras y una base de datos con información de Octubre 2022.. En base a esta información, se procederá al armado de Tableros de Control operativos del área ventas y cobranzas, el mismo será ejecutado en el programa de Microsoft Power BI. Con toda esta información, se procederá a elaborar un Estado de Resultados para analizar la viabilidad económica de la empresa.

Finalmente, se llevarán a cabo propuestas de solución y mejoras, las mismas serán implementadas en el mediano-largo plazo.

7. Estrategia

La estrategia consiste en la consecución de metas ambiciosas a partir de recursos limitados. Toda organización debe tener una estrategia que guíe sus operaciones, sus metas y sus objetivos.

En el Centro de Rehabilitación LA no hay una estrategia formal, sin embargo, es de público conocimiento que el objetivo es ofrecer un servicio de calidad. Por eso, tras la charla con los dueños, la estrategia a seguir es de **diferenciación de servicio**, tomando en cuenta la clasificación de estrategias de Michael Porter. Esta diferenciación pone el foco en el capital humano de la empresa, ya que cuenta con profesionales de larga trayectoria y excelencia académica; también, teniendo en cuenta la innovación tecnológica, dado que cuentan con máquinas especializadas y también, la calidad de los tratamientos, muchos de los cuales son únicos en el NOA.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se proponen mejoras para acompañar esta estrategia de diferenciación.

8. Arquitectura Organizacional

Diseño organizacional

Como se mencionó anteriormente, uno de los grandes problemas que enfrenta el Centro de Rehabilitación LA es que no tiene una estructura formalizada. Es frecuente el



problema de **unidad de mando**, ya que en muchas ocasiones la recepcionista suele recibir indicaciones de ambos superiores.

No hay **manuales formales de funciones ni de procedimientos**. Los procedimientos a seguir (por ejemplo, solicitud de autorización de prestación, registro de prestación) se encuentran descritos brevemente y con poco detalle.

Cómo propuesta de mejora, se llevará a cabo la digitalización de estos manuales de funciones y procedimientos.

También, se propone la implementación del siguiente organigrama:



*Figura 2. Propuesta de Organigrama. Se espera que la empresa funcione con carácter unipersonal.
Fuente: elaboración propia.*

En cuanto al departamento de Administración:

- El área de Contaduría está tercerizada por un estudio contable que llevan a cabo tareas de facturación, pago de impuestos, entre otras actividades.
- El área de Pacientes lleva a cabo funciones de admisión de pacientes, entregar turnos, entre otros.
- El área de Tesorería se encarga de las cobranzas, las cuales son sumamente importantes ya que la mayoría de los montos se facturan por cuentas corrientes.

En cuanto al departamento Comercial:

- El área de Marketing es nueva, y la misma también será un área tercerizada ya que se contratará a un social media manager que lleve a cabo estrategias de publicidad en redes sociales.
- El área de Compras se refiere a la compra de insumos necesarios para llevar a cabo las actividades (papeles de oficina, barbijos, equipos de protección sanitaria, etc...)

En cuanto al departamento Servicios:

- Realizar una división entre el área de Quiropraxia y Kinesiología, ya que son prácticas distintas. Actualmente, esta división si se cumple ya que los kinesiólogos realizan únicamente prácticas en las que están titulados y capacitados.



No se contempla, por el momento, la incursión de un área de RRHH, porque las contrataciones son directas, siempre teniendo en cuenta que los colaboradores posean las competencias necesarias para el puesto.

Sistemas de información

Actualmente, el Centro de Rehabilitación LA no cuenta con sistemas de información.

Uno de los problemas que fueron mencionados durante la entrevista, es la **resistencia al cambio** por parte de uno de los dueños, el cuál está acostumbrado a viejas prácticas.

La carga de datos es manual, por lo que está suscrita a errores y pérdida de información.

Se busca implementar un sistema de información que permita gestionar fácilmente los ingresos de los pacientes, los detalles de las obras sociales, entre otros.

En cuanto a la **comunicación**:

- Se han observado problemas de comunicación descendente.
- No hay reuniones estratégicas, muchas de las decisiones son tomadas unilateralmente y no son comunicadas al resto de la empresa.
- No se utiliza el correo electrónico de la empresa para hablar a proveedores, los contactos se hacen a través de los dueños.
- Existen grupos de whatsapp: uno de ellos para kinesiólogos y otro para la administración, también hay un grupo separado para órdenes específicas de una obra social que representa la mayor parte de la facturación mensual.

Sistema de incentivos

Al no haber una definición clara de objetivos organizacionales ni individuales, difícilmente puede coexistir con un sistema de evaluación de desempeño e incentivos.

En el Centro de Rehabilitación LA no hay un sistema de incentivos remuneratorios.

9. Palancas de control

Sistema de creencias

Como ya se ha mencionado, el sistema de creencias es el conjunto explícito de valores básicos y creencias esenciales de la organización. Es, más que nada, algo intangible, pero no por eso menos importante ya que forma parte de la esencia de la organización.

Las declaraciones de misión, visión, los credos y propósitos son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades y pueden considerarse parte de un sistema cuando son: formales, basados en información y cuando son usados por la gerencia para manejar o alterar los patrones de actividades de la organización. (Simons R. 1995)

Durante las entrevistas con los dueños, se les consultó si tenían alguna visión, misión o valores que quisieran transmitir; ellos dijeron que, años atrás, lo habían pensado pero que nunca lo pusieron por escrito.



Figura 3. Nube de palabras realizada tras la lluvia de ideas en la entrevista.
Fuente: elaboración propia.

Mientras hablaban del Centro y de lo que significa éste para ellos, hicieron hincapié en palabras como “conocimiento” “rehabilitación” “marcar la diferencia” “excelentes profesionales”. En una interpretación a mayor profundidad, la creencia de los dueños es que la rehabilitación para ellos no es sólo tener los conocimientos técnicos y los recursos tecnológicos, sino más bien marcar la diferencia a través de un servicio de calidad, cuidar de la salud de los pacientes y “*que no sientan la rehabilitación como algo pesado, sino como algo para cuidar de sí mismos*”.

En base a la información obtenida, en conjunto con ellos se llegó a la definición de la misión, visión y valores:

Misión: “Nuestra misión es brindar un servicio de alta calidad para mejorar el bienestar tanto físico como mental de nuestros pacientes, marcando la diferencia en nuestras prestaciones, gracias a nuestra increíble tecnología y capital humano”

Visión: “Nuestra visión es ser un centro de alta complejidad de rehabilitación, kinesiología y quiropraxia, reconocidos en todo el NOA por nuestra experiencia, conocimientos y excelencia”

Valores:

- **Formación continua:** “porque no se puede garantizar un servicio de excelencia sin estar constantemente capacitados, para ello buscamos estar a la vanguardia de nuevas técnicas y tratamientos referidos a nuestra profesión”.
- **Orientación al cliente:** “a nuestros pacientes, quienes son los más importantes para nosotros. Queremos brindarles una atención única y que hacer fisio sea un momento agradable en sus días”
- **Innovación tecnológica:** “contamos con máquinas especializadas que facilitan nuestro trabajo y garantizan un tratamiento correcto y seguro, invertimos en



actualizar nuestras herramientas de trabajo con proveedores reconocidos a nivel nacional”

- **Vocación de servicio:** “trabajar todos los días con compromiso, entrega y pasión en nuestra profesión, no sentir que nuestra profesión sea un trabajo en sí mismo, si no algo que nos enriquece y apasiona”.

En cuanto a la **cultura organizacional** de la empresa, la misma es muy débil. No se observa que haya sentido de pertenencia por parte de los empleados, ni tampoco se los observa muy identificados. Ahora bien, dadas las propuestas en el sistema de creencias, se busca crear que los mismos se sientan más identificados con la misión, visión y valores compartidos del Centro de Rehabilitación LA.

Para comenzar con la identificación, tanto interna como externa, se propone un diseño de **rebranding**, con un nuevo logo que identifique a la empresa. Este será el primer puntapié para lograr el sentido de pertenencia por parte de los empleados, para que puedan identificarse con el Centro. Así también, con el rebranding se busca lograr el reconocimiento externo, como Centro de Rehabilitación LA.

Sobre el **tipo de liderazgo**, actualmente hay ausencia de una autoridad. La figura de uno de sus dueños es más bien como coach y amigo que de superior; si bien da órdenes, está más que nada enfocado a formar profesionalmente a los kinesiólogos y en tratarlos como pares.

Sistema de límites

El sistema de límites impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. (Simons R. 1995).

Dentro de este sistema, se pueden encontrar dos tipos de límites: los estratégicos y los comerciales.

Límites en la conducta comercial

Desde el punto de vista de la **estructura**, como ya se ha mencionado con anterioridad, la misma no cuenta con una estructura formal y ante esto, son frecuentes los problemas de unidad de mando y sobrecarga de tareas. Se realizó una propuesta de estructura formal.

En cuanto a los **manuales de funciones y de procedimientos**, los mismos no se encuentran detallados formalmente. No hay procedimiento de todas las obras sociales, ya que muchas distan entre sí. En el Centro, se trabaja con 38 obras sociales, por lo que es sumamente importante que se sepa cómo validar cada una de ellas y registrar las prestaciones. Una de las consecuencias de no tener manuales de todas las obras sociales, es perder facturación por no haber validado como corresponde.

Actualmente, la digitalización de estos manuales se encuentra en proceso.

En cuanto a las **normativas vigentes** para el funcionamiento del Centro, el mismo cuenta con todas las habilitaciones provinciales y municipales para llevar a cabo sus actividades; estas habilitaciones son revisadas periódicamente y deben ser actualizadas.



No hay un **sistema de sanciones formalizado**, ante una falta o incumplimiento por parte del personal se hace un llamado de atención. El despido no es considerado ya que cubrir un puesto es una tarea difícil debido a la gran demanda de profesionales de este rubro de la salud. En una entrevista con la dueña, ella nombró que se busca cuidar a los trabajadores porque es muy difícil conseguir profesionales capacitados y que estén a la altura de las exigencias del Centro; si bien el centro tiene una función formadora, dónde desde el ingreso se les enseña a los kinesiólogos todos los tratamientos que deben hacer, se espera que ellos tengan una base previa y poder mejorar durante su carrera en el Centro.

El control sobre el **ingreso** de los trabajadores se anota en el libro de Turnos. Los empleados no firman planilla.

Sobre la **seguridad**, la zona dónde está ubicado el Centro es bastante segura. Cuenta con seguridad privada (ADT) y vigilancia en el barrio a la noche.

El **confort** también es importante para el Centro, ya que busca brindarle lo mejor a los pacientes, por lo que las salas están climatizadas.

Casi finalizando, en temas de **higiene y seguridad**, el Centro se destaca en eso. Desde antes de la pandemia, al ser un servicio dedicado a la salud, siempre se llevaron a cabo los recaudos necesarios para prestar el servicio: limpieza del centro, limpieza de los elementos de trabajo antes de cada paciente, uso de alcohol y barbijos; estos cuidados se incrementaron a raíz de la pandemia y actualmente los kinesiólogos visten un Equipo de Protección Sanitaria (EPS) el mismo es descartado luego de cada uso. Si bien, esto representa un gasto importante, es una ventaja ya que durante la pandemia, fueron más elegidos que el resto de la competencia al tomar en serio las medidas de salubridad sugeridas. El uso de barbijo dentro de la sala es obligatorio para todos; como también se busca que no haya más de cuatro personas esperando por su turno. Los acompañantes deben ir afuera. También, los pacientes que ingresen deben utilizar alcohol en gel. Actualmente no se mide la temperatura, pero hay un termómetro digital a disposición. El Centro también tiene luces de emergencia y matafuegos distribuidos uniformemente en la planta.

Por último, el Centro cuenta con **asistencia médica para casos de emergencia**, lo cual es indispensable al prestar un servicio de salud. También, todos los kinesiólogos están capacitados de entrada para saber qué hacer si algún paciente sufre una descompostura.

Para mejorar estos límites, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

En la figura 4, se procedió a la digitalización de manuales de procedimientos, éstos estaban incompletos y no tenían información de todas las obras sociales con las que se trabaja, ya que sus procedimientos de validación son diferentes.

En la figura 5, se elaboraron manuales de funciones, con las responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo dentro del organigrama propuesto.



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁGINA: 1
	REGISTRO DE PRESTACIONES EN OBRAS SOCIALES	REVISIÓN: 01
		VIGENCIA: 27/9/22
		REFERENCIA: DOC-MPOS-0122

REGISTRO DE PRESTACIONES EN OBRAS SOCIALES

OBRA SOCIAL: OSDE

PROCESO: Registro de prestación

OPERATORIA: Solicitud de autorización

RESPONSABLE: Recepción - Pacientes

1. Recepción y control de Orden del médico
2. Verificación de la Credencial del Paciente
3. Solicitud de Autorización: ingresar a la App "mPos", seleccionar la opción "Solicitud de Autorización", colocar los datos personales del paciente y solicitar el Código de Seguridad.

Código de prestación: 280181

Figura 4. Digitalización del Manual de Procedimientos de Obras sociales.
 Fuente: Elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA: 1
	DOCUMENTO Descripción de Puestos	REVISIÓN: 01
		VIGENCIA: 03/10/22
		REFERENCIA: DOC-MF-0122

Nombre del Cargo	Recepcionista
Departamento	Pacientes
Cargo del Jefe Inmediato	Director General
Cargos bajo supervisión	No tiene
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al público a su llegada a la recepción. • Responder consultas (cara a cara o telefónicas) • Registrar a los Pacientes manualmente y en sistema. • Recibir órdenes de médicos y resguardarlas según corresponda (según obra social). • Efectuar cobros en efectivo. • Solicitar autorización en obras sociales. • Completar Fichas de los pacientes con todos sus datos de contacto. • Concertar Turnos de los pacientes.
Experiencia	Sin experiencia previa

Figura 5. Digitalización de Manuales de Funciones.
 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**



Nombre del Cargo	Recepcionista
Departamento	Pacientes
Cargo del Jefe Inmediato	Director General
Funciones	<ul style="list-style-type: none">● Recibir al público a su llegada a la recepción.● Responder consultas (cara a cara, telefónicas o en redes sociales)● Registrar a los pacientes manualmente y en sistema.● Recibir órdenes de médicos y resguardarlas según corresponda (según obra social).● Efectuar cobros en efectivo.● Solicitar autorización en obras sociales.● Completar Fichas de los pacientes con todos sus datos de contacto.● Concertar Turnos de los pacientes.

*Cuatro 1. Síntesis del Manual de Funciones del puesto "Recepcionista".
Fuente: Elaboración propia.*

Nombre del Cargo	Kinesiólogo
Departamento	Servicios
Cargo del Jefe Inmediato	Director General
Funciones	<ul style="list-style-type: none">● Completar fichas de los pacientes con sus diagnósticos y tratamientos● Realizar tratamientos de KTR a los niños● Brindar servicios de kinesiología a los pacientes● Efectuar, redactar y firmar evaluaciones de los pacientes en tratamiento.● Capacitarse en nuevas técnicas de kinesiología y también en el uso de las máquinas.● Mantener en orden su espacio de trabajo.● Seguir los protocolos de limpieza.

*Cuatro 2. Síntesis del Manual de Funciones del puesto "Kinesiólogo".
Fuente: Elaboración propia.*



Nombre del Cargo	Director General
Departamento	-
Cargo del Jefe Inmediato	No tiene
Cargos bajo supervisión	Comercial - Servicios - Administración
Funciones	<ul style="list-style-type: none">● Toma de decisiones● Contratación de personal● Realizar convenios con las distintas obras sociales● Planificar proyectos y definir objetivos● Evaluar alternativas para mejorar el servicio● Revisar los tableros de control y detectar desviaciones de lo planificado

Cuatro 3. Síntesis del Manual de Funciones del puesto "Director General".

Fuente: Elaboración propia.

Límites estratégicos

Los sistemas de límites estratégicos se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y cuáles no deben intentarse. (Simons R. 1995)

Cuando se les consultó a los dueños cuál era la estrategia, éstos contestaron "*brindar la mejor calidad en servicios, ya que contamos tanto con las herramientas como con la capacitación*". Por lo que en este trabajo, se definió a la estrategia como la **diferenciación de servicios**, teniendo como ventajas competitivas: los recursos humanos, la innovación tecnológica y la calidad de los tratamientos brindados.

Como límites estratégicos para llevar a cabo ésta, se pueden identificar algunos propios, los cuales se respaldan basados en la expertise de los dueños y otros impuestos:

- El **segmento de mercado** es amplio: todas las personas desde recién nacidos hasta adultos mayores, sin embargo, algunos de los tratamientos específicos apuntan a dos segmentos: personas con discapacidades y el otro, personas en recuperación de COVID; estos tratamientos son específicos de personas con estas características y no se brindan al resto de la población.
- Se reciben obras sociales colegiadas y también, algunas como prestadores directos. Este límite para la prestación del servicio viene dado por el colegio de kinesiólogos, como contrapartida también se reciben particulares.
- Los días Lunes, Miércoles y Viernes se presta atención a los pacientes de la obra social PAMI. Los martes y jueves a pacientes de otras obras sociales y particulares.

Sistema de Control Interactivo

Los **sistemas de control interactivo** son sistemas:



- 1) usados de forma regular y permanente por los altos directivos,
- 2) con el propósito de centrar la atención de todos los directivos en las incertidumbres estratégicas y;
- 3) en los que los altos directivos se involucran de forma muy personal.

Los controles interactivos se caracterizan precisamente por la implicación personal y continuada de la alta dirección en ellos. (Bisbe, 2006, p. 181)

En el caso del Centro de Rehabilitación LA, nunca hubo un involucramiento total por parte de los dueños, ya que su presencia es reducida en el Centro. Como se mencionó con anterioridad, no se hacen reuniones con el personal, únicamente cuando ingresan para explicarles sus funciones y procedimientos. En el día a día, si surge alguna situación, se comunican por llamadas.

Por otro lado, en el Centro tampoco se han desarrollado análisis internos ni externos que le permitan conocer su situación frente al entorno; ni tampoco frente a la competencia. Como propuesta de mejora, se concretó el siguiente análisis FODA con su matriz pertinente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Profesionales especializados2. Calidad del servicio.3. Tecnología de vanguardia4. Organización del trabajo en sectores (más pacientes en igual tiempo)5. Buena ubicación estratégica6. Infraestructura del centro	<ol style="list-style-type: none">1. No hay sistema de información2. Ausencia de control de costos3. Improvisación en la toma de decisiones4. Baja comunicación interna5. Personal insuficiente6. Poca franja horaria de trabajo7. No hay presencia en redes sociales8. Poca financiación para particulares
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Convenios con otros sectores de la salud2. Mayor demanda del servicio3. Posibilidad de sumar más disciplinas terapéuticas (psicología, fonoaudiología)4. Disponibilidad de espacio físico y horarios5. Proveedores de tecnología exclusivos6. Lealtad de los pacientes	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de reconocimiento de obras sociales (OS)2. Demora en pagos por parte de OS3. Dificultad para conseguir recursos humanos4. Situación económica del país

Cuadro 4. Análisis FODA.
Fuente: Elaboración propia.



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Profesionales especializados 2. Calidad del servicio. 3. Tecnología de vanguardia 4. Organización del trabajo en sectores 5. Buena ubicación estratégica 6. Infraestructura del centro	1. No hay sistema de información 2. Ausencia de control de costos 3. Improvisación en la toma de decisiones 4. Baja comunicación interna 5. Personal insuficiente 6. Poca franja horaria de trabajo 7. No hay presencia en RRSS 8. Poca financiación a particulares
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Convenios con otros sectores de la salud 2. Mayor demanda del servicio 3. Posibilidad de sumar más disciplinas terapéuticas 4. Disponibilidad de espacio físico y horarios 5. Proveedores de tecnología exclusivos 6. Lealtad de los pacientes	6. 3. 4. Alquilar el primer piso a profesionales del área terapéutica 1. 2. 2. Tratamiento "Post-Covid" a precio accesible para particulares. 2. 6. 1. Realizar convenios con gimnasios y médicos de la zona. 1. 4. Formación en tratamientos específicos.	7. 2. Contratación de CM que maneje RRSS para atraer mayor público 6. 3. 4. Alquilar el primer piso a profesionales durante el tiempo que se trabaja 5. 6. Realizar convenios universitarios para prácticas
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Falta de reconocimiento de obras sociales (OS) 2. Demora en pagos de las OS 3. Dificultad para conseguir recursos humanos 4. Situación económica del país	2.1.6.1. Presentación de carpetas para atender más OS como prestadores directos 1. 2. Proponer un sistema de incentivos para recompensar y motivar a los colaboradores	8. 4. La implementación del pago con MP abrirá puertas a quienes que no tienen OS y pagan con tj 5. 3. Mantener y motivar a los colaboradores actuales con sistema de incentivos; asimismo, lograr que el ambiente de trabajo sea atractivo para futuros colaboradores.

Cuadro 5. Matriz FODA.
 Fuente: Elaboración propia.

Sistema de Control y Diagnóstico

Los sistemas de control de diagnóstico son el medio de retroalimentación formal de los distintos sistemas utilizados para evaluar y hacer seguimiento de los objetivos de la organización.

Tres características distinguen a los sistemas de control y diagnóstico:

- (1) la capacidad de medir los resultados de un proceso,
- (2) la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales y
- (3) la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. (Simons R., 1995).

Dentro del Sistema de control y diagnóstico, se pueden analizar dos elementos importantes: el primero, la presupuestación, que sirve para controlar resultados y, el



segundo, las variables críticas de rendimiento o también llamados Factores Clave de Éxito, que “son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito”. (Simons R., 1995).

En primer lugar, en cuanto a la **presupuestación**: el Centro LA no bosqueja una presupuestación de compras de insumos para brindar el servicio, sin embargo, se hacen dos o tres compras grandes anuales. En cuanto a las máquinas que poseen, tampoco se prevé cuánto es el costo total del mantenimiento.

Una de las debilidades detectadas en el Centro, es su baja presencia en Redes Sociales; se prevé para el año siguiente, la contratación de un CM que maneje las redes para atraer mayor público.

Como propuesta de mejora, se confeccionaron presupuestos de compras de insumos y de gastos administrativos. Se conservan los números reales por motivos de privacidad. Los siguientes son valores de referencia.


		PRESUPUESTO DE COMPRAS DE INSUMOS AÑO 2022		FECHA: 16/07/2022
	Cantidad	Precio	Total	
Artículos de limpieza				
Lavandina (5L)	12	404	4848	
Alcohol sanitizante	12	1033	12396	
Amonio cuaternario (5L)	24	735	17640	
Desodorante para pisos concentrado (1L)	5	1033	5165	
Alcohol en gel (5L)	3	404	1212	
Lisoform	24	185	4440	
Jabón líquido (5L)	3	1200	3600	
Papel higiénico (12 unidades)	6	2066	12396	
Toallas de mano (cajas)	3	2500	7500	
Líquido antigraza (5L)	3	2500	7500	
Gel neutro (4L)	12	2200	26400	
Trapa de piso	12	245	2940	
Detergente (5L)	2	900	1800	
Barbijos (100 unidades)	1	750	750	
Jeringa sin aguja (caja x 100)	1	1500	1500	
Frascos	4	465	1860	

Figura 6. Confección de presupuesto de compras de insumos de limpieza para el año 2023.

Fuente: Elaboración propia.

Otra propuesta de mejora para el corto plazo, es la utilización de planillas de Excel para mejorar la organización de los turnos y el control de asistencia de los pacientes, con el fin de poder obtener una base de datos con información pertinente para la toma de decisiones. Esta planilla se implementó a fines de octubre, y dio resultados fructíferos ya que permitió disminuir errores causados por la carga manual.

El primer paso para ejecutar estas planillas, fue realizar un Maestro de obras sociales y de diagnósticos. En el primero, se colocaron los nombres de las Obras sociales, una referencia, cuit, código de la obra social (convenio directo o a través del colegio de



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



kinesiólogos), códigos de la prestación y vigencia de la obra social. Este Maestro permitió identificar el total de obras sociales con las cuales se trabaja mes a mes.

OBRA SOCIAL		ACLARACIÓN	CODIGO	CUIT	COD. PRESTACIÓN	ESTADO
PAM			PM01	30-66607401-3	25010102	VIGENTE
OSPIA			PP01	30-64399773-4	25010102	VIGENTE
OSECAC			PP02	30-65027355-8	25010102	VIGENTE
BOREAL			PP03	30-61668184-9	25010102	VIGENTE
AREVALO			PP04	30-70948541-1	25010102	VIGENTE
COMFYE			PP05	30-65906905-5	25010102	VIGENTE
MDRA			PP06	30-71605876-2	25010102	VIGENTE
OSDE			OC01	30-54674125-3	250181	VIGENTE
IPSSST	(SUBSIDIO)		OC02	30-63394922-7	25010102	250113 VIGENTE
SANCOR SALUD			OC03	30-59035479-8	250183	VIGENTE
PRENSA			OC04	30-67540405-9	25010102	VIGENTE
RED DE SEGURO			OC05	30-70800804-0	25010102	VIGENTE
UNION PERSONAL			OC06	30-68303222-7	25010102	SUSPEND
SWISS MEDICAL			OC07	30-65485516-8	25010102	VIGENTE
SEGURO ESCOLAR			OC08	30-63394922-7	25010102	VIGENTE
ASUNT			OC09	30-54667048-8	25010102	VIGENTE
POLICIA FEDERAL			OC10	30-62405191-9	25010102	VIGENTE
PODER JUDICIAL			OC11	30-63619685-8	259101	VIGENTE

Figura 8. Maestro de Obras sociales.
 Fuente: Elaboración propia.

PLANILLA DIARIA DE ASISTENCIA		FECHA:						
FECHA	APELLIDO Y NOMBRE	SEX	ED	OS	DIA	N° SESI	CAJA	A FACTUR
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								

Figura 9. Implementación de Planilla Diaria de Asistencia.
 Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, en el Centro nunca se configuraron Estados de Resultados, por lo cual, nunca se ejecutó un análisis de viabilidad económica-financiera. La forma de saber si el negocio va bien, es por el control de caja, ya que se presupone que las obras sociales abonan en tiempo y forma los importes correspondientes.

Como forma de mejorar esto, en base a los datos obtenidos en la Planilla Diaria de Asistencia (la cual cuenta con columnas de Caja y A Facturar, que es el valor de la sesión de la obra social) y de los presupuestos de gastos administrativos y de limpieza, se logró realizar un Estado de Resultados del mes Octubre 2022. Se comparte la estructura del mismo.

ESTADO DE RESULTADOS
Ingresos
Costos del servicio
Contribución Marginal
Gastos operativos
Sueldos
Servicios (luz, agua, internet)
Vigilancia
Limpieza
Cobertura emergencia
Mantenimiento
Oficina
Amortización
Utilidad operativa
Impuestos (IIBB, Transferencia)
Utilidad neta

*Cuadro 6. Modelo de Estado de Resultados.
Fuente: Elaboración propia.*

Factores clave de éxito

Se han identificado los siguientes factores clave de éxito:

- **Satisfacción del paciente:** se busca cumplir con las expectativas de los pacientes que realicen su tratamiento.
- **Calidad del servicio:** brindar un servicio de calidad es importante para poder cumplir con las expectativas de los pacientes y mejorar el nombre de la marca.
- **Profesionales capacitados:** se tiene en cuenta que lo más importante de una organización son sus personas, por eso es importante seguir capacitando a los profesionales para que puedan brindar un servicio de excelencia.
- **Rentabilidad:** para que una empresa pueda seguir operando, es importante que sea rentable.



Indicadores

Los indicadores de acuerdo a los KPIs son los siguientes

- **Satisfacción del paciente:**
Retención del paciente → se mide a través de la duración de la relación con el paciente. “Año actual - Año de ingreso”.
- **Calidad del servicio:**
NPS → el indicador Net Promoter Score mide la percepción de los clientes mediante una única pregunta “¿Qué tan recomendable es que recomiendes el servicio?” La implementación de este indicador se hará mediante un QR pegado en el mostrador.
- **Profesionales capacitados**
Dinero invertido en capacitación / Total de empleados → Se presupone que mientras mayor sea la inversión en dinero, más capacitados estarán los colaboradores.
- **Rentabilidad**
Margen de utilidad neta: Utilidad neta/Ingresos totales → sirve para determinar si una empresa tiene o no costes operativos adecuados y si está obteniendo suficientes ganancias a partir de los ingresos que generan sus ventas.

Tableros de Control

Ballvé sostiene que “el **tablero operativo** nos debe servir para que en un simple golpe de vista podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día” (2008).

Inicialmente, se propuso la realización de un Cuadro de Mando Integral para este trabajo, el mismo se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general, que tiene a su vez cuatro perspectivas interrelacionadas: perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y desarrollo.

Sin embargo, dada la envergadura de la empresa y la información que se poseía de la misma, se optó por utilizar tableros de control en vez de un CMI. Por otro lado, la falta de datos también representó un desafío ya que se tuvo que proceder al armado de una Base de datos propia, con la información recolectada a través de la Planilla Diaria de Asistencia (PDA), la misma fue implementada en el mes de octubre de 2022.

En cuanto a estos tableros, se tomó en cuenta sólo la venta del servicio. En los cuadros 10 y 11 se enuncian indicadores, a modo de ejemplo; los mismos pertenecen al sector cobranzas (área tesorería), dado que la facturación mensual del centro se realiza por medio de cuenta corriente. Se propone realizar tableros operativos de cobranzas en el largo plazo, una vez que se implemente un Sistema de gestión. Se tomaron valores de referencia para mantener la privacidad del Centro de Rehabilitación LA.

Se muestran a continuación los tableros operativos de ventas y cobranzas:



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



Nombre del indicador:	Obras sociales
Propósito del indicador:	Conocer cuáles obras sociales representan el mayor % de ventas
Fórmula:	$(\text{Obra social en } \$ / \text{Total a facturar}) * 100$
Frecuencia:	Revisión mensual
Fuente de datos:	Base de datos LA
Responsable:	Director general

*Cuadro 7. Indicador Obras sociales.
Fuente: Elaboración propia*

Nombre del indicador:	Ingreso de pacientes
Propósito del indicador:	Conocer el número de pacientes que realizan al menos 1 sesión al mes. Evaluar las variaciones entre pacientes, lo ideal es tener un caudal de 400 pacientes por mes.
Meta:	400
Fórmula:	Σ Pacientes únicos
Frecuencia:	Revisión mensual
Fuente de datos:	Base de datos LA
Responsable:	Director general

*Cuadro 8. Indicador Ingreso de pacientes.
Fuente: Elaboración propia*

Nombre del indicador:	Pacientes atendidos por día
Propósito del indicador:	Conocer el número de pacientes que realizan su tratamiento por día
Meta:	>40
Fórmula:	Σ Pacientes por día
Frecuencia:	Revisión diaria
Fuente de datos:	Base de datos Centro LA



Responsable:	Recepción
---------------------	-----------

*Cuadro 9. Indicador Recaudación promedio por día.
Fuente: Elaboración propia.*

COBRANZAS (Área: Tesorería)

Nombre del indicador:	Porcentaje de Clientes Gestionados
Propósito del indicador:	Permite medir la buena gestión de cobranzas por parte de la empresa.
Meta:	>75%
Fórmula:	Clientes con deudas vencidas / Total de clientes en cuenta corriente
Frecuencia:	Revisión mensual
Fuente de datos:	Base de datos Centro LA
Responsable:	Encargado de Tesorería

*Cuadro 10. Indicador Porcentaje de clientes gestionados.
Fuente: Elaboración propia.*

Nombre del indicador:	Porcentaje de Deuda vencida
Propósito del indicador:	Mejorar el proceso de cobranza
Meta:	<5%
Fórmula:	$(\text{Deuda vencida} / \text{Importe de cuentas a cobrar}) * 100$
Frecuencia:	Revisión mensual
Fuente de datos:	Base de datos Centro LA
Responsable:	Encargado de Tesorería

*Cuadro 11. Indicador Porcentaje de deuda vencida.
Fuente: Elaboración propia.*

Se obtuvieron como resultado los siguientes dashboard operativos del área de ventas. Fueron elaborados utilizando la herramienta PowerBI de Microsoft, también se analizaron variables referidas al sexo, diagnóstico, entre otros.

Power BI es una herramienta de Microsoft que se utiliza principalmente para crear cuadros de mando que faciliten la toma de decisiones. La información se puede actualizar de manera automatizada o manual y permite la compartición de los informes mediante la propia herramienta.



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

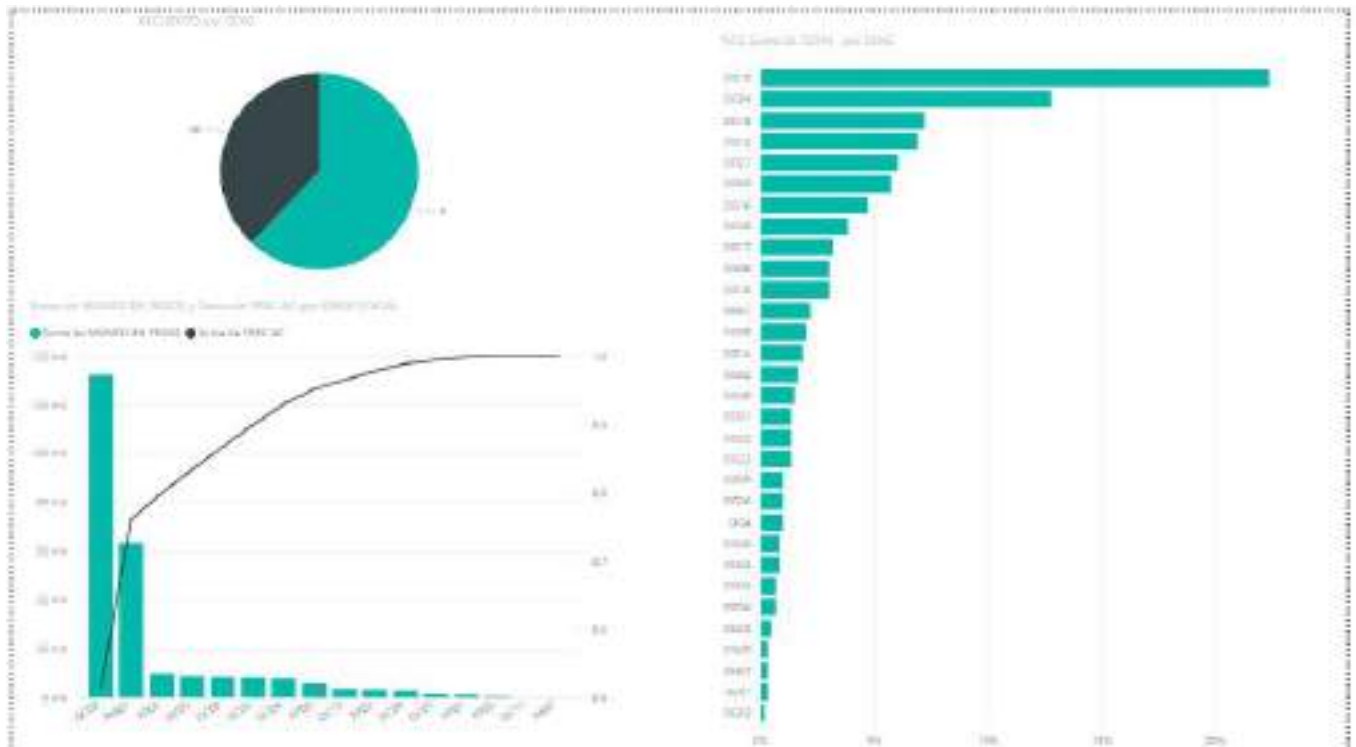


Figura 10. Tablero operativo de ventas del servicio, diseñado en Power BI.
Fuente: Elaboración propia.

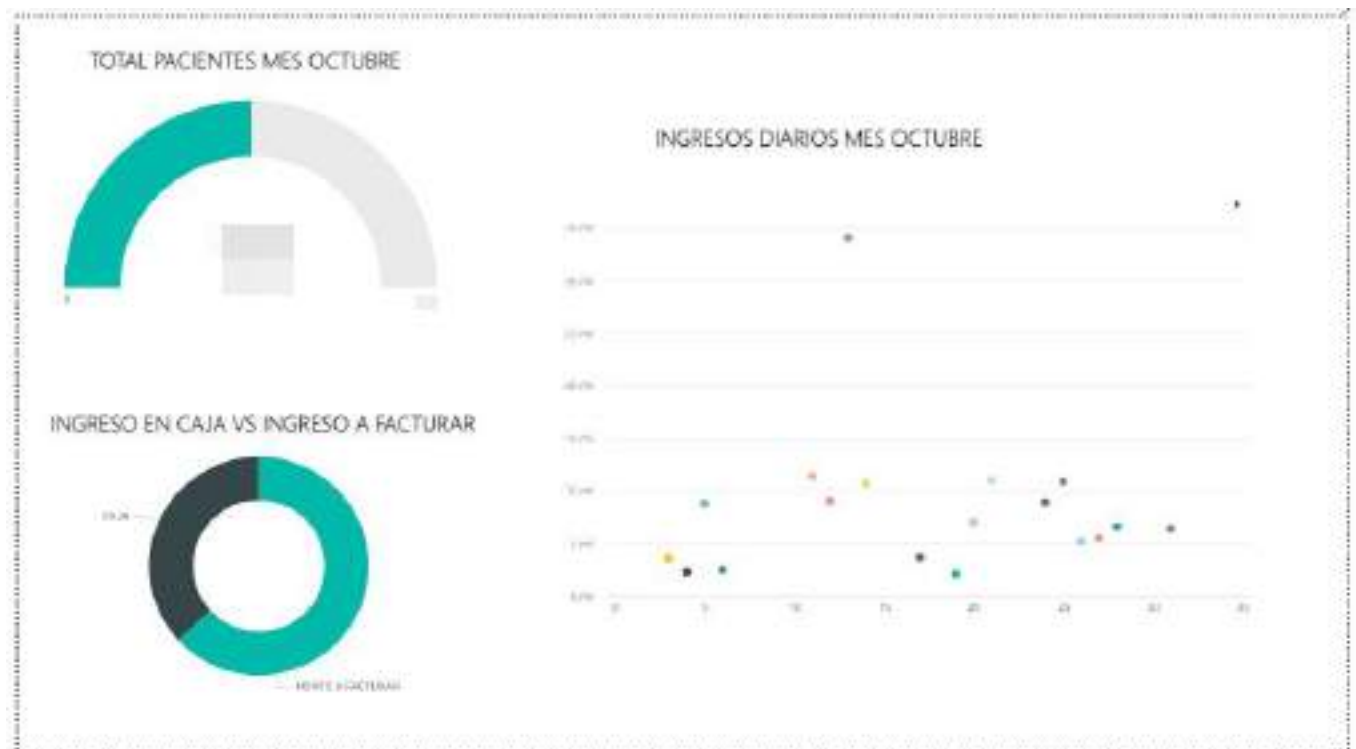


Figura 11. Tablero operativo de ventas del servicio, diseñado en Power BI.
Fuente: Elaboración propia.



En detalle:

El primer gráfico muestra la composición en relación género Femenino-Masculino, respecto a la cual se observa que hay mayor porcentaje de pacientes mujeres.

En el segundo gráfico, se cumple el principio de Pareto del 80-20. En este se indica que el 20% de las obras sociales son las que generan el 80% de las ganancias mensuales.

El tercer gráfico muestra el porcentaje de diagnósticos. Como se mencionó anteriormente, se codificaron en total 37 diagnósticos referidos a problemas de salud, se observa que el más frecuente con el 22% de las consultas, es de rodilla. Esta información es muy útil tanto para la distribución de los turnos como para el layout, permitiendo atender a mayor cantidad de pacientes al mismo tiempo.

El cuarto gráfico, de la segunda imagen, muestra el indicador Ingreso de pacientes, se nota que el ingreso de octubre es la mitad de la meta. Se planea a largo plazo, poder hacer gráfico de barras con las variaciones de los distintos ingresos por mes.

En el quinto gráfico, se muestra la composición de los ingresos entre caja y cuenta corriente. El monto a facturar en cuenta corriente supera a los ingresos por caja. La relación es casi 65-35.

Por último, se muestran los ingresos diarios del mes de octubre 2022, se observa un pico a mitad de mes; esto es antes del vencimiento del pago de tratamientos de neurokinesiología.

10. Recomendaciones

La profesionalización y formalización en una empresa son procesos difíciles, que llevan tiempo y esfuerzo por parte de cada persona que pertenece a la organización. Como se ha mencionado, ocurre cierta resistencia al cambio, ya sea por miedo a lo desconocido o porque *“siempre han sido así las cosas”*, esta resistencia existe y es importante poder dejarla de lado para tomar las decisiones necesarias para poder profesionalizar al Centro de Rehabilitación LA.

Mientras se elaboraba este trabajo, en las reuniones de los dueños se pudo ver una reacción positiva a los cambios sugeridos, sin embargo, siempre estuvo el interrogante si *“las cosas iban a funcionar”*. Gestionar el cambio es una tarea difícil, y son los dueños los primeros que deben dar el ejemplo, para transmitir este nuevo clima a los trabajadores.

Se propone profundizar en los temas abordados en dos ejes, el eje blando y el eje duro. Dentro de lo que es eje blando:

- Iniciar con el proceso de rebranding: esto servirá para posicionar la marca, tanto externa como internamente. Se busca que los trabajadores puedan generar un sentido de pertenencia.
- Gestionar desde el liderazgo: en este caso, transformar la ausencia de liderazgo por uno participativo, donde los trabajadores también puedan dar sugerencias y ser partícipes en la toma de decisiones. Lo fundamental es lograr una comunicación efectiva descendente, uno de los problemas con los que se cuenta actualmente.

En cuanto al eje duro:



- Realizar cambios estructurales: la estructura actual de la empresa forma parte de la situación problemática mencionada al inicio de este trabajo. Se propuso un organigrama y manual de funciones. Es clave que se pueda dar a conocer y sobre todo respetar este organigrama para evitar que vuelvan a repetirse situaciones, como por ejemplo, de unidad de mando.
- Trabajar desde los sistemas y tecnologías de dirección: en este punto, abordar desde distintos procedimientos de avance: los manuales de procedimientos ya fueron elaborados, pero es importante comunicarlos y que sean entendidos. Por otro lado, como teniendo en cuenta que uno de los objetivos específicos de este trabajo se relaciona a la medición de los KPIs, es importante que estos estén definidos, como ya se hizo, y que puedan ser monitoreados, para esto es importante la implementación de un sistema de información que permita recolectar datos. Se evaluaron alternativas de sistemas de gestión, entre las que se recomienda la instalación de algunas de estas tres, ambas con funcionalidades similares pero con variación en el precio:
 - **GDC**: gestión de turnos, atención y recepción de pacientes, facturación y liquidación de prestaciones, administración de historias clínicas, estadísticas, gestión contable...
 - **Dricloud**: permite agendar turnos, realizar historia electrónica, también trabaja con Apple salud, realiza la contabilidad. Este sistema tiene una adaptación para fisioterapia
 - **LandaMed**: presenta similitud con GDC, pero es más abarcativo.

La implementación de un sistema de información permitirá que la recolección y el posterior análisis de datos sea más fácil y con menor posibilidad de errores humanos.

Por último, dentro de este sistema se recomienda que se continúe con la utilización de los Tableros de Control y se extienda a las distintas áreas, ya que sirve como forma visual de analizar los resultados.

11. Conclusiones

A lo largo de este trabajo, se pusieron en práctica herramientas de control de gestión teniendo como ejes principales las cuatro palancas de control de Simons. La puesta en marcha de estas herramientas generó resultados favorables, sin embargo, todavía queda mucho por hacer.

Como conclusiones generales, se cumplió con el objetivo específico de este trabajo: diseñar herramientas de control de gestión en la empresa de servicios LA. En este trabajo, se confeccionaron manuales de procedimientos, de funciones, presupuestos; también, se implementaron las Planillas Diarias de Asistencia que permitieron la elaboración de una Base de Datos, que sirvió para el análisis de datos cuantitativos.

Este trabajo fue el primer puntapié para llevar a cabo el proceso de profesionalización y formalización que esta empresa necesita, ya que dejó entrever que las empresas pueden



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



dar un paso más y dejar de actuar desde la informalidad, para mejorar sus procesos y su calidad de servicio.

Este trabajo también dejó como conclusión, la importancia de contar de datos que corroboren o dejen en evidencia, si las decisiones tomadas son acertadas. En el caso del Centro, las decisiones siempre fueron situacionales, dependiendo las oportunidades y la expertise de los dueños, sin embargo, con este trabajo quedó demostrado que es importante contar con datos que respalden estas decisiones y que permitan corregir en caso de encontrar desviaciones.

Para finalizar, este trabajo permitió poner en marcha muchas de las herramientas aprendidas a lo largo de la Licenciatura en Administración y evidenció la versatilidad de la carrera, ya que muchos conceptos de distintas asignaturas pudieron ser aplicados en un rubro distinto, como lo son las empresas de servicios de salud.



Bibliografía

- Ballvé, A. (2008) *Tablero de control*. Macchi.
- Bisbe, J. (2006) "El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿bloquea o estimula la innovación?" *Revista de Contabilidad y Dirección* Vol. 3.
- Brandán, O. (2022). *Diseño de un dashboard operativo en una desarrolladora inmobiliaria*. Universidad Nacional de Tucumán.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Amado, V. Campos, A. Gallo, A. (2021) *El control de gestión en una institución educativa*. Universidad Nacional de Tucumán
- Hernández Sampieri., R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Kaplan, R. Norton, D. (2008) *El cuadro de mando integral*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. Norton, D. (2012) *The Execution Premium*. Harvard Business Press.
- Medina Galván, M. (2021) *Epistemología de la Administración en la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración*. Universidad Nacional de Tucumán.
- Pérez-Carballo Veiga, J. (2008) *Control de Gestión Empresarial*. ESIC Editorial.
- Ponce, L. (2022) *Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una Empresa de Fabricación y Distribución de Insumos Descartables Hospitalarios*. Universidad Nacional de Tucumán.
- Robbins, S. Coulter, M. (2014) *Administración*. Pearson.
- Simons, R. (1995) *Palancas de Control*. Harvard Business School.
- Tzu, Sun. (1772, publicación) *El arte de la guerra*.