
Control de Gestión 2025

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN VETERINARIA

CASO: HUELLITAS VET



Condori Cordoba Adrian Enrique - adriancondoricordoba@gmail.com

Diaz Rodrigo Misael - diazrodrigodoc@gmail.com

de Haro Maria Sol - soldeharo889@gmail.com

Nina Jarma Agustina - agusninaok@gmail.com

Mamani Silvia Guadalupe - silviamamani866@gmail.com

Vazquez Yuliana Elizabeth - yulianaelizabethvazquez@gmail.com

Tutor Javier Garcia



ÍNDICE

1. RESUMEN

.....
 Página 3

2. INTRODUCCIÓN

.....
 Página 4

3. SITUACIÓN

PROBLEMÁTICA.....
 Página 5

4. PREGUNTAS DE

INVESTIGACIÓN..... Página 5

5. OBJETIVOS.....

..... Página 6

6. METODOLOGÍA.....

..... Página 6

7. MARCO TEÓRICO Y

DESARROLLO..... Página 7

8. DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN

Página 7

9. ARQUITECTURA

ORGANIZACIONAL..... Página 10

10. PALANCAS DE

CONTROL.....



Página 13

10.1 Sistemas de

Creencias..... Página 13

10.2 Sistemas de

Límites..... Página

16

10.3 Sistemas de control

Interactivo..... Página 16

10.4 Sistemas de Control y

Diagnóstico..... Página 19

10.4.1

Presupuesto.....

... Página 20

10.4.2 Tableros de Control

..... Página 24

10.4.3 Mapa

Estratégico..... Página

28

11.

RECOMENDACIONES.....

..... Página 31

12. CONCLUSIONES.....

..... Página 31

13. REFERENCIAS.....



..... **Página 32**

14. ANEXOS.....

..... **Página 33**

Resumen

Huellitas Vet es una institución dedicada al cuidado integral de la salud de las mascotas con más de cinco años de experiencia en el sector de la medicina veterinaria. Ubicada en San Miguel de Tucumán, se ha consolidado como un espacio de excelencia y confianza, brindando servicios de atención clínica general, cirugía de tejidos blandos, oncología, cuidado de animales exóticos y otros tratamientos especializados. La clínica cuenta con tecnología avanzada, incluyendo laboratorio propio, servicio de rayos X e internación, lo que le permite ofrecer diagnósticos precisos y atención personalizada a cada paciente. Su compromiso con la calidad, la calidez y la innovación la ha posicionado como un referente en el norte argentino, extendiendo su influencia a nivel nacional y regional.

El presente trabajo de campo busca aplicar herramientas de control de gestión para analizar y mejorar el desempeño organizacional de Huellitas Vet. Estas herramientas permitirán evaluar la estructura interna, definir roles y responsabilidades, establecer indicadores de desempeño (KPI) y diseñar mecanismos de supervisión que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

La implementación del control de gestión resulta fundamental para alinear los objetivos individuales con las metas organizacionales, optimizar el uso de recursos y fortalecer los procesos administrativos y operativos. A través del diagnóstico realizado, se busca identificar



problemáticas internas, como la falta de una estructura formal, la escasa integración de sistemas de información y la débil presencia digital, proponiendo soluciones que contribuyan al crecimiento sostenible y competitivo de la empresa.

En síntesis, este trabajo no solo pretende analizar la situación actual de Huellitas Vet, sino también demostrar la utilidad del control de gestión como herramienta estratégica para el desarrollo y consolidación de empresas del sector veterinario en la región.

Palabras Clave: Control de gestión – Cultura organizacional – Cuadro de Mando Integral – Indicadores de desempeño – Veterinaria

Introducción

Huellitas Vet, es una institución dedicada al cuidado integral de la salud de las mascotas con más de 5 años de experiencia en el sector de la medicina veterinaria. Ubicados en San Miguel de Tucumán, han construido un espacio de excelencia y confianza para sus pacientes y sus familias. Cuentan con un equipo de médicos veterinarios especializados en diversas áreas, como oncología, cirugía de tejidos blandos, cuidado de animales exóticos, y atención clínica general.

Sus clínicas están equipadas con tecnología avanzada, incluyendo laboratorio propio de análisis de sangre, servicios de rayos X e internación, lo que les permite realizar diagnósticos precisos y ofrecer tratamientos efectivos en el menor tiempo posible. Desde la clínica, han trabajado para ser un referente en el norte argentino, extendiendo sus consultas y servicios a nivel nacional y al Cono Sur, asegurándose de brindar un cuidado excepcional a cada mascota que confía en ellos. Huellitas Vet entiende que cada paciente es único y merece atención personalizada, calidez y el compromiso que caracteriza su trabajo diario.



El Control de Gestión consiste en diseñar mecanismos para influir en el comportamiento de las personas de manera que las estrategias estén alineadas. Es de utilidad ya que siempre se quiere influir porque hay disonancias o tensiones tanto a corto plazo como a largo plazo.

Situación Problemática

La organización presenta diversas dificultades que afectan su desempeño y limitan su potencial de crecimiento. En primer lugar, se observa la ausencia de una estructura organizacional formal, lo que genera indefiniciones en las responsabilidades y funciones del personal. A esto se suman carencias en los sistemas de control y límites, dificultando la supervisión adecuada de procesos y la toma de decisiones oportunas.

Asimismo, los sistemas de información utilizados son variados y no se encuentran integrados, lo que provoca duplicación de tareas, riesgos de errores y pérdida de eficiencia administrativa. Otro aspecto crítico es la dependencia de personas clave, lo que representa un riesgo operativo ante eventuales ausencias o desvinculaciones.

Por otra parte, la organización enfrenta una fuerte competencia en el sector y evidencia una baja diferenciación frente a otras empresas similares. También se detecta la falta de una página web, limitando la presencia digital y la posibilidad de captar nuevos clientes a través de canales online. Finalmente, los inventarios no se encuentran actualizados en tiempo real, lo que afecta la gestión de stock y la calidad del servicio ofrecido.

Preguntas de Investigación



¿Cómo puede Huellitas Vet establecer una estructura organizacional clara que defina roles y responsabilidades, para mejorar la eficiencia y el desempeño general?

¿Cuáles herramientas de control de gestión se pueden implementar?

¿Qué mecanismos de supervisión y control podrían optimizar la eficiencia organizacional?

¿Qué herramientas tecnológicas podrían facilitar el seguimiento y visualización de los indicadores?

Objetivo General : Evaluar y aplicar herramientas de control de gestión en la organización Huellitas Vet S.A.S con el fin de identificar problemáticas internas, evaluar su desempeño y proponer mecanismos de mejora que permitan alinear la estrategia, optimizar recursos y asegurar un crecimiento sostenible.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la estructura organizacional actual y detectar las principales carencias en la definición de funciones, responsabilidades y procesos ; Como el diseño del organigrama
2. Evaluar los sistemas de información y control de gestión vigentes, identificando limitaciones y riesgos derivados de su falta de integración.
3. Diseñar propuestas de mejora orientadas a fortalecer la gestión interna, tales como la elaboración de un organigrama formal, manuales de funciones, códigos de ética y mecanismos de supervisión.
4. Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir periódicamente los resultados de la empresa y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Marco Metodológico



La investigación tiene un enfoque mixto, ya que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Por un lado, se emplea el enfoque cualitativo para comprender las percepciones, prácticas y cultura organizacional de la empresa Huellitas Vet, a través de entrevistas semiestructuradas y observación de funcionamiento interno. Por otro lado, se utiliza el enfoque cuantitativo aprovechando las bases de datos proporcionadas por la empresa para un análisis profundo.

El estudio corresponde a un diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), ya que la recolección de datos cualitativos y cuantitativos se realizará de manera simultánea, con el fin de contrastar y complementar los resultados obtenidos desde ambas perspectivas. El modelo dominante que guiará la investigación será el modelo cualitativo, y el modelo cuantitativo servirá de soporte. (Hernandez Sampieri 2008)

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

Para la recolección de datos se utilizarán entrevistas semiestructuradas aplicadas a los propietarios y empleados, con el fin de obtener información sobre procesos, cultura organizacional, mecanismos de control e incentivos. También por observación directa del funcionamiento diario y relaciones laborales y revisión de documentación y análisis de datos internos.

Marco Teórico

Administración:



Henri Fayol (1916) se refiere a **administración** como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz, asegurando el uso óptimo de los recursos disponibles.

Control de gestión:

El **control de gestión** es el conjunto de procesos, técnicas y mecanismos que permiten garantizar que las actividades de una organización se desarrollen de acuerdo con sus estrategias y objetivos. Según **Anthony (1965)**, el control de gestión consiste en “el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos se obtengan y se utilicen de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos organizacionales”.

Kaplan y Norton (1992) complementan esta visión al señalar que el control de gestión no solo debe enfocarse en los resultados financieros, sino también en los factores intangibles que determinan el desempeño futuro, como la satisfacción del cliente, la calidad interna y la innovación.

Según **Robert Simons (1995)**, hay cuatro elementos clave que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca cuyo uso tiene distintas consecuencias: los sistemas de creencias, los sistemas de límites, los sistemas de control interactivo, y los sistemas de control y diagnóstico. Estas cuatro palancas - el YIN y el YANG- crean fuerzas opuestas de la implementación eficaz de estrategias. Dos de estas palancas de control (los sistemas de creencias y los sistemas de control interactivo) crean fuerzas inspiradoras y positivas. Estas son el YANG, las fuerzas que representan la luz y el sol. Las otras dos palancas (los sistemas de límites y los sistemas de control y diagnóstico) crean limitaciones y aseguran el



cumplimiento de las órdenes. Estas son el YIN, las fuerzas que representan la oscuridad y el frío. Los gerentes usan estas fuerzas contrapuestas para alcanzar una tensión dinámica que permita un control eficaz.

1. Sistema de Creencias: Este sistema define la cultura organizacional, los valores y la misión que guían el comportamiento y las decisiones en la empresa. La idea es alinear a todos los empleados con un propósito común e inspirar su búsqueda de nuevas oportunidades. Sus herramientas son: misión, visión, valores, credos, cultura y estilos de liderazgo.

2. Sistema de Límites: Establece límites para las acciones de los empleados, evitando comportamientos no deseados. Simons señala que las organizaciones necesitan imponer límites que protejan contra riesgos excesivos y conductas que puedan poner en peligro a la empresa. Algunas de sus herramientas son: manuales de procedimientos, reglas explícitas, sanciones.

3. Sistema de Control y Diagnóstico: Es el sistema más tradicional y mide el rendimiento de la empresa a través de métricas y reportes. Es aquel que se utiliza para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas. Permite hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. Aquí podemos encontrar a los Indicadores clave de rendimiento (KPI), presupuestos, cuadros de mando integral (CMI), sistemas de costos, tableros de control, monitoreos de la posición de mercado, entre otros.

4. Sistema de Control Interactivo: Este sistema fomenta el diálogo continuo entre los directivos y los empleados. Es utilizado para identificar y desarrollar nuevas oportunidades estratégicas mediante la participación de todos los niveles de la organización.



En el caso de Huellitas Vet, el control de gestión cumple un rol clave para **alinear el comportamiento del personal con la estrategia**, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones a través del seguimiento de indicadores. Permite además establecer mecanismos de retroalimentación, evaluar resultados y promover la mejora continua.

Desarrollo y análisis

Arquitectura Organizacional

Diseño- Estructura Organizacional

La veterinaria cuenta con Valores, Misión y Visión bien establecidas por parte de la dirección, que son transmitidas con el resto de los colaboradores.

No cuenta con un organigrama formal, no hay manual de funciones formalizado, y tampoco descriptivos de puestos.

Por ende nuestra propuesta fue realizar un organigrama formal para la veterinaria para brindar mayor orden. Se propone un sistema de estructura híbrida, donde por un lado se establece una estructura de unidad comercial y dentro de cada unidad una estructura por funciones.

Imagen 1: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Legalmente está constituida mediante el tipo societario de una SAS, contando con un estatuto bien formalizado.

La dirección está a cargo de sus dos dueños. Uno de ellos es médico veterinario y se encarga del sector de servicios estableciendo los horarios de atención de los veterinarios y auxiliares, y también de la contratación de los mismos. El segundo fundador se encarga de la parte administrativa, la cual está centralizada. Allí se maneja el control de stock, los horarios de los colaboradores, las liquidaciones, los controles de cierres de caja, el estudio de mercado y gestión de cuentas corrientes.

Cada sucursal tiene un encargado que asigna y controla las tareas y horarios de los recepcionistas. Al finalizar la jornada, cada uno envía un informe detallando las actividades realizadas.



También cuenta con un encargado de peluqueros, donde gestiona los horarios de atención de cada peluquero y su rotación por sucursales.

Sistema de Información

Cuenta con un sistema de asistencias mediante código QR, el cual se escanea mediante un programa diseñado para que queden los registros de entradas y salidas en tiempo real, el mismo se carga en una base de datos para su correspondiente control y liquidación de horas trabajadas.

Cada veterinaria se maneja con un programa de gestión exclusivamente de uso veterinario llamado MyVet, éste registra los ingresos y egresos de la caja, los pacientes en lista de espera, posee una ficha de cada cliente con su historial clínico, el stock con sus respectivos códigos internos y precios establecidos.

Para el sistema de facturación utilizan otro sistema de gestión llamado FacuHoy, en donde cargan las ventas electrónicas. Ambos sistemas no están sincronizados, lo cual genera doble trabajo para los recepcionistas, sujeto a error humano.

Y por último utiliza mucho para el resto de tareas el programa de Excel.

Sistema de Evaluación de desempeño e incentivos

El desempeño de cada colaborador se mide mediante informes de actividad que envía cada uno, detallando las actividades realizadas. Cada recepcionista los envía al finalizar su turno, informando las tareas que llevó a cabo y las actividades que quedaron pendientes. El resto de los colaboradores los envía de forma semanal. Estos reportan al director comercial que es uno de los dueños.

El único control por parte de los veterinarios es mediante el registro de pacientes atendidos y de las comandas elaboradas por los auxiliares.



Como incentivos, cada recepcionista y veterinario comisiona mediante las ventas realizadas y los pacientes atendidos.

También brindan un salario variable en base al buen desempeño.

Mecanismo de implementación

La implementación de una estrategia en una empresa de servicios sanitarios y de bienestar animal es fundamental, su estructura organizativa define cómo se distribuyen las responsabilidades y recursos para ejecutar la estrategia. El control administrativo supervisa el progreso y garantiza que la estrategia se esté implementando de manera eficaz. Estos mecanismos son esenciales para alinear a toda la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos en el contexto específico de una empresa de servicios sanitarios y bienestar animal.

Estructura de la organización:

Huellitas Vet cuenta con dos socios propietarios que concentran la gestión y la toma de decisiones, cuentan con veterinarios profesionales y auxiliares. No dispone de un organigrama formal de la empresa tampoco con manuales formalizados que definan las funciones y responsabilidades; sin embargo, el personal posee un entendimiento tácito de las tareas a realizar.

Palancas de Control

SISTEMAS DE CREENCIAS

Cuenta con una cultura fuerte, donde los valores son transmitidos, su misión y visión están bien establecidas, también se destaca un estilo de liderazgo participativo.



-MISIÓN: “Brindar atención integral y de calidad a las mascotas, ofreciendo servicios veterinarios profesionales y cercanos que garanticen su bienestar y la confianza de sus familias.”

-VISIÓN: “Ser la clínica veterinaria de referencia en el norte argentino, reconocida por la excelencia médica, la innovación en servicios y el compromiso con la vida animal, buscando mantener la rentabilidad y un crecimiento a ritmo sostenido.”

-VALORES:

- Compromiso: con la salud y el cuidado responsable de cada mascota.
- Confianza: relaciones cercanas y transparentes con clientes y colaboradores.
- Trabajo en equipo: colaboración y respeto mutuo para lograr los mejores resultados.
- Calidad: búsqueda permanente de mejora en los servicios brindados.
- Ética: prácticas profesionales basadas en la ciencia y el respeto a la vida animal.

CULTURA

La cultura organizacional de esta veterinaria se basa en valores familiares, compromiso con el bienestar animal y un enfoque cercano tanto hacia los clientes como hacia el equipo interno. Al tratarse de una empresa familiar gestionada por dos hermanos, la toma de decisiones es directa, personalizada y centrada en las personas, promoviendo un ambiente de confianza, colaboración y responsabilidad compartida. Se hace mucho hincapié en la horizontalidad donde todos son iguales y se comprometen a trabajar en equipo. Con un fuerte compromiso en la atención de las mascotas, entendiendo que son un miembro valioso de cada familia.

Características claves de la cultura:



◆ Cercanía y trato humano

El trato directo entre los dueños y el equipo de trabajo genera una cultura de proximidad, donde los empleados pueden comunicarse con libertad, proponer mejoras y sentirse escuchados. Esto favorece un ambiente laboral cálido, accesible y empático, tanto con los clientes como entre colegas.

◆ Orientación al cliente y sus mascotas

Existe un fuerte compromiso con la atención personalizada, buscando brindar soluciones rápidas y efectivas para el cuidado de las mascotas. Se valora la vocación de servicio, la empatía hacia los animales y la paciencia con sus tutores.

◆ Colaboración y trabajo en equipo

El trabajo en las sucursales requiere una coordinación constante entre veterinarios, recepcionistas, peluqueros y encargadas, promoviendo una cultura colaborativa donde cada rol es valorado. Las decisiones se toman en conjunto dentro de cada equipo, lo que fomenta el sentido de pertenencia.

◆ Confianza y autonomía

Cada sucursal opera con cierto grado de autonomía operativa, confiando en la capacidad de las encargadas para gestionar el equipo y resolver problemas del día a día. Esta cultura de confianza impulsa la responsabilidad individual y colectiva, y promueve la toma de decisiones ágil.

◆ Colaboración y trabajo en equipo



El trabajo en las sucursales requiere una coordinación constante entre veterinarios, recepcionistas, peluqueros y encargadas, promoviendo una cultura colaborativa donde cada rol es valorado. Las decisiones se toman en conjunto dentro de cada equipo, lo que fomenta el sentido de pertenencia.

◆ Flexibilidad y adaptación

Dado que la estructura no es jerárquica ni burocrática, la cultura es flexible y se adapta rápidamente a los cambios, ya sea en protocolos, necesidades del mercado o preferencias de los clientes. Esto permite responder con rapidez a situaciones nuevas, como la implementación de turnos virtuales o promociones de productos.

◆ Compromiso con la mejora continua

Aunque no hay una estructura formal de gerencias, los hermanos propietarios están involucrados directamente en el negocio y fomentan una cultura de mejora continua, basada en la observación diaria del funcionamiento de cada sucursal. El personal puede aportar ideas y sugerencias que luego son evaluadas e implementadas con rapidez.

SISTEMA LIMITANTE

No cuenta con un sistema de sanciones ni un código de ética bien establecido. Se los puede encontrar de forma abstracta y no por escrito.

Con respecto al diseño organizacional la empresa no cuenta con un organigrama, por lo tanto nuestra propuesta fue realizar un organigrama formal para brindar mayor orden, cuya propuesta ya fue mencionada anteriormente.

SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO



Estimula el aprendizaje mediante un sistema de pasantías. Abierto a recibir sugerencias e implementar mecanismos nuevos.

En función a una entrevista realizada al responsable de la empresa se desarrolló un análisis FODA y un análisis FOFADODA, en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de desarrollar un plan estratégico para la empresa.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Oferta integral de servicios: consultas, vacunación, peluquería, venta de alimentos y accesorios.
- Equipo profesional capacitado en clínica general, cirugías y especialidades.
- Buena ubicación en zona accesible con alto tránsito de clientes.
- Relación cercana con los dueños de mascotas, lo que genera confianza y fidelización.
- Uso de software de gestión veterinaria que facilita turnos, historias clínicas y stock.
- Presencia inicial en redes sociales que permite comunicación directa con clientes.

Oportunidades:

- Creciente tendencia social al cuidado responsable de las mascotas (mercado en expansión).
- Posibilidad de convenios con criaderos, refugios y ONGs de protección animal.
- Incorporación de servicios diferenciadores (planes de salud preventiva, medicina alternativa, ecografías, análisis de laboratorio propio).



- Expansión de la venta online de productos veterinarios y alimentos con entrega a domicilio.
- Acceso a programas municipales/provinciales de castración y vacunación que generan visibilidad.
- Uso de campañas de marketing digital para atraer nuevos clientes.

Debilidades:

- Alta dependencia de pocos profesionales clave (riesgo si se ausentan).
- Limitada infraestructura tecnológica para ofrecer teleconsultas o venta online robusta.
- Poca diferenciación respecto a la competencia (servicios similares).
- Recursos financieros limitados para grandes inversiones en equipamiento moderno.
- Falta de un plan de fidelización formal para clientes frecuentes.
- Dependencia de proveedores únicos de alimentos y medicamentos (riesgo en precios o stock).

Amenazas:

- Competencia creciente de otras veterinarias y grandes pet shops que también ofrecen servicios.
- Aumento de costos de insumos médicos, medicamentos y alimentos balanceados.
- Cambios en regulaciones de sanidad animal o exigencias impositivas.
- Clientes cada vez más exigentes en calidad y rapidez del servicio.
- Crisis económica que reduce el gasto en servicios no esenciales (como peluquería o accesorios).
- Aparición de servicios veterinarios móviles o de bajo costo que captan parte de la clientela.



Matriz de estrategias cruzadas

Estrategias FO (Ofensivas): (Aprovechar oportunidades con fortalezas)

1. Campañas digitales apoyadas en redes sociales + confianza con clientes: usar la buena relación con dueños de mascotas y presencia en redes para promocionar planes preventivos y convenios con ONGs.
2. Venta online con entrega a domicilio: aprovechar la buena ubicación y software de gestión para integrar tienda virtual con el stock.
3. Promocionar especialidades y servicios diferenciales: el equipo profesional capacitado puede ofrecer ecografías, análisis de laboratorio y medicina alternativa, ampliando la oferta frente al mercado en crecimiento.

Estrategias FA (Defensivas): (Usar fortalezas para enfrentar amenazas)

1. Fidelización frente a la competencia: reforzar la relación cercana con clientes mediante programas de puntos o beneficios exclusivos, evitando fuga hacia pet shops grandes.
2. Control de costos mediante software de gestión: usar el sistema para optimizar compras y stock, enfrentando el aumento de costos de insumos.
3. Posicionamiento en calidad profesional: destacar cirugías y especialidades para diferenciarse de servicios móviles o de bajo costo.

Estrategias DO (Adaptativas): (Superar debilidades aprovechando oportunidades)

1. Alianzas con ONGs y programas municipales: compensar la falta de recursos financieros participando en castraciones/vacunaciones para ganar visibilidad a bajo costo.
2. Desarrollar teleconsultas básicas: aunque la infraestructura es limitada, se pueden iniciar consultas online simples con herramientas gratuitas, mejorando el alcance.
3. Diversificar proveedores de insumos: aprovechar el mercado online para conseguir



alternativas más competitivas.

Estrategias DA (Supervivencia): (Minimizar debilidades y evitar amenazas)

1. Plan de sucesión para personal clave: reducir la dependencia de pocos profesionales contratando pasantes o generando convenios con facultades de veterinaria.
2. Optimización de recursos en crisis económica: priorizar servicios esenciales (consultas, vacunación) y ofrecer combos accesibles para no perder clientela.
3. Inversión gradual en tecnología: evitar quedar rezagados frente a competencia moderna, iniciando con mejoras pequeñas pero estratégicas (ej. sistema de reservas online más robusto).

SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO

Realizan semanalmente reuniones de feedback con cada encargado informando las brechas de lo establecido con lo realmente alcanzado. Para luego brindar incentivos en forma de premios o en caso contrario implementar sanciones, las cuales no están establecidas.

Algunas de las herramientas utilizadas fueron:

PRESUPUESTO

En la elaboración del presupuesto participan ambos propietarios, quienes toman las decisiones en función de las necesidades detectadas en cada área del negocio. Este criterio permite adaptar las proyecciones financieras a la realidad operativa de la empresa, garantizando así una gestión más precisa y orientada a resultados.

Por otra parte, la evaluación de la rentabilidad de las campañas se realiza mediante reuniones periódicas, que tienen lugar los días viernes, donde los dueños y las encargadas de cada



sucursal analizan el desempeño de las promociones y acciones de marketing, valorando su impacto y efectividad. Este proceso de retroalimentación continua contribuye al aprendizaje organizacional y a la mejora de futuras estrategias comerciales.

Finalmente, el presupuesto de marketing tiene como objetivo principal fortalecer el posicionamiento de la marca en el norte argentino, consolidándola como una cadena reconocida por su servicio veterinario de calidad e integralidad. En conjunto, la planificación presupuestaria, la evaluación constante de resultados y la orientación hacia el crecimiento sostenible constituyen pilares fundamentales para la expansión y estabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.



1) Modelo Presupuesto

Presupuesto Variable de Agosto 2025					
Concepto	Bernabé Araoz	Balcarce	Talitas	Total General	%
Ventas totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ventas según Método de Cobro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Tarjeta débito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Tarjeta crédito (1 pago)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Tarjeta crédito (2 o mas cuotas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Transferencia / MercadoPago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos Variables (CV)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Alimentos para animales (insumos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuesto municipal (CISI) (<1-2 %)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Tributo Económico Municipal (TEM) (<1-2 %)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuestos sobre los ingresos brutos (4,75%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros gastos financieros (retenciones bancarias, etc)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Comisiones secretarios (ventas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Plus encargadas (variable por desempeño)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Auxiliares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mantenimiento e-commerce	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Limpieza veterinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos varios (cuchilla peluquería, cuaderno)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Margen de Contribución (MC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos Fijos (CF)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Alquiler oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Luz	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Internet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Papelaría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Honorarios marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Honorarios contador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldo administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldo secretarios/encargados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mano de obra directa (veterinarios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Policías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Servicio SUAT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultado Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultado Antes de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Impuestos a las ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultado Neto del Periodo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	



2) Modelo presupuesto

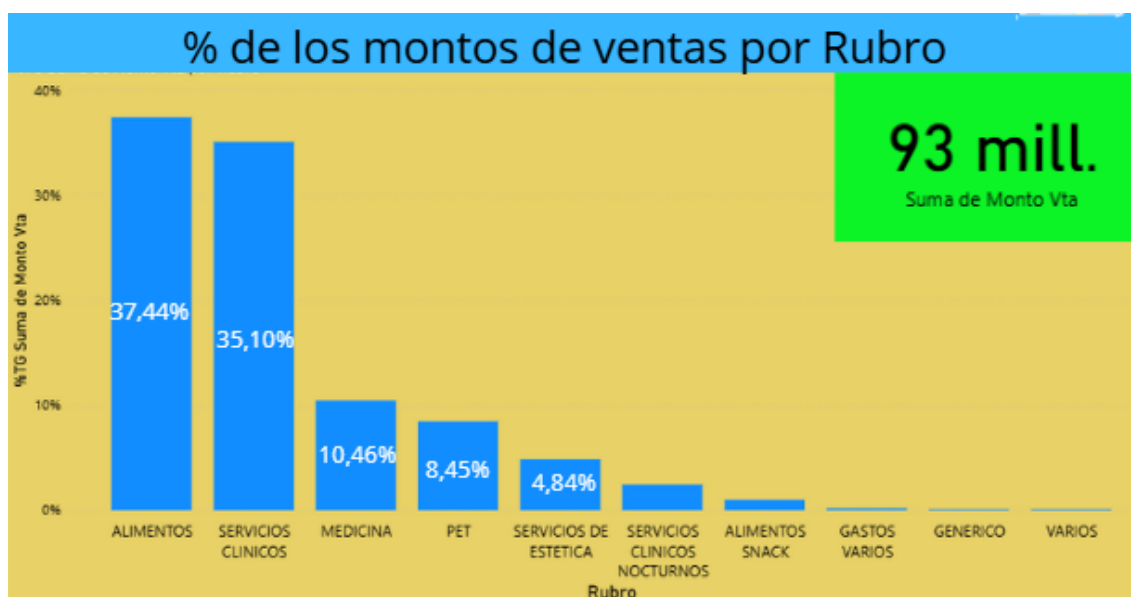
Presupuesto Variable de Agosto 2025					
Concepto	Bernabé Araoz	Balcarce	Talitas	Total General	%
Ventas totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Servicios clínicos veterinarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Peluquería / estética animal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Venta de productos veterinarios / petshop	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Vacunaciones / desparasitaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Guardería o internación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos Variables (CV)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Alimentos para animales (insumos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuesto municipal (CISI) (<1-2 %)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Tributo Económico Municipal (TEM) (<1-2 %)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuestos sobre los ingresos brutos (4,75%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros gastos financieros (retenciones bancarias, etc)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Comisiones secretarios (ventas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Plus encargadas (variable por desempeño)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Auxiliares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mantenimiento e-commerce	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Limpieza veterinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos varios (cuchilla peluquería, cuaderno)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Margen de Contribución (MC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costos Fijos (CF)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Alquiler oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Luz	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Internet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Honorarios marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Honorarios contador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldo administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sueldo secretarios/encargados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mano de obra directa (veterinarios)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Policías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Servicio SUAT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultado Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultado Antes de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Impuestos a las ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultado Neto del Periodo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Tableros de Control

Los dashboards o tableros de control constituyen herramientas fundamentales dentro del sistema de gestión de *Huellitas Vet*, ya que permiten concentrar, visualizar y analizar

información clave en tiempo real. A través de indicadores de desempeño, estos tableros facilitan la toma de decisiones basada en datos, el monitoreo de resultados y la evaluación de la eficiencia operativa en las distintas áreas del negocio. Su utilización contribuye a una gestión más transparente, dinámica y orientada a la mejora continua, alineando las acciones diarias con los objetivos estratégicos de la organización.

Ventas por rubro y por sucursal en el mes de Junio 2025

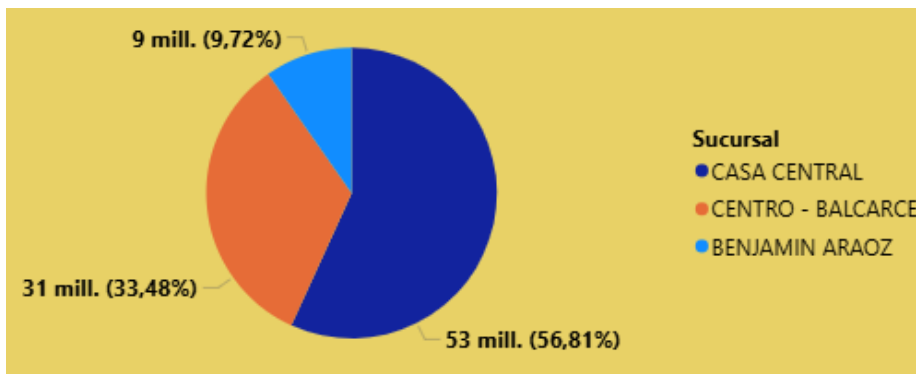


El dashboard presentado permite analizar de forma integral el comportamiento de las ventas por rubro en el período evaluado. Los datos reflejan una suma total de ventas de aproximadamente 93 millones de pesos. Entre los rubros analizados, se destacan los alimentos y los servicios clínicos como las principales fuentes de ingresos, representando conjuntamente una proporción significativa del total de ventas. Estos resultados evidencian la fuerte demanda

en servicios esenciales y productos de consumo recurrente, consolidando la estabilidad de la empresa.

Asimismo, los servicios de estética y medicina también presentan una participación relevante, lo que indica una tendencia creciente hacia la diversificación de servicios y la búsqueda de un modelo de atención integral.

Monto de ventas por Sucursal



Las sucursales con mayor volumen de operaciones son Casa Central y Benjamín Aráoz, lo que demuestra una adecuada distribución de la demanda y un desempeño homogéneo entre los distintos puntos de atención.

Desde el punto de vista de gestión, este tablero constituye una herramienta clave para evaluar la rentabilidad por categoría, identificar rubros con potencial de expansión y diseñar estrategias comerciales basadas en datos reales. En conjunto, el análisis evidencia una posición financiera sólida, respaldada por una estructura de ingresos equilibrada y una política de costos controlada, factores que fortalecen la sostenibilidad y competitividad de *Huellitas Vet.*

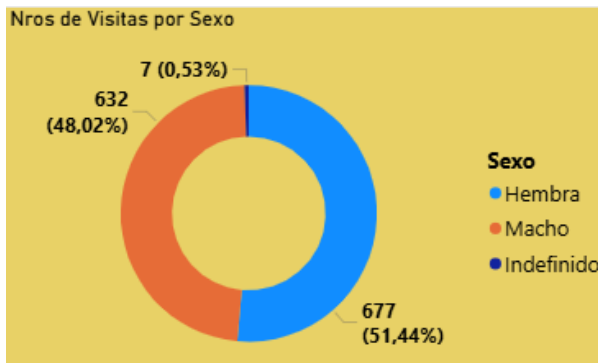
Visitas por especie de animal y sexo



El dashboard permite visualizar en este caso el volumen total de atenciones realizadas en el mes de Junio del año 2025, alcanzando un total de 1.316 pacientes. La distribución por sucursal muestra una marcada concentración en Talitas, que representa el 69,98 % del total, seguida por Balcarce (18,54 %) y Benjamín Aráoz (11,47 %). Este resultado refleja una mayor demanda en la zona norte, posiblemente asociada a la ubicación estratégica y al nivel de fidelización alcanzado por esa sucursal.



En cuanto a la composición por especie, se evidencia un claro predominio de los caninos (79,03 %), seguidos por los felinos (20,21 %), mientras que otras especies —como conejos, aves o animales exóticos— representan una proporción marginal. Este patrón reafirma la especialización de *Huellitas Vet* en la atención de animales de compañía tradicionales, consolidando su posición en el segmento de medicina veterinaria general.



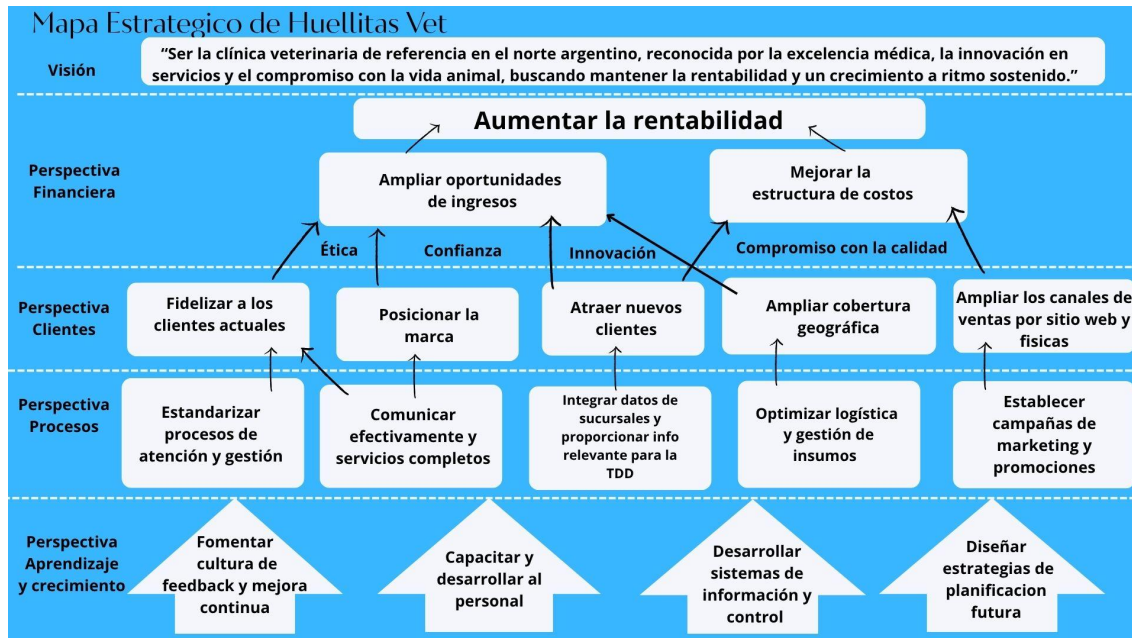
Respecto al sexo de los pacientes, los datos muestran un equilibrio entre hembras (51,44 %) y machos (48,02 %) en el mes de Junio del 2025, lo que indica una atención equitativa entre ambos grupos, con una mínima proporción de casos indefinidos. La leve mayoría de hembras podría vincularse a servicios específicos (como controles reproductivos, castración o cuidados posparto), lo que sugiere que estos servicios están bien posicionados o tienen buena demanda. Se podría reforzar la comunicación y promociones específicas según el sexo:

-Para hembras: campañas de prevención de tumores mamarios, control hormonal, etc.

-Para machos: vacunación, desparasitación o campañas de castración.

En conjunto, este dashboard constituye una herramienta esencial para el seguimiento de la demanda y la planificación operativa. Permite identificar las sucursales con mayor carga de trabajo, prever la asignación de recursos humanos y materiales, y orientar campañas específicas de prevención o servicios especializados según las características de la población atendida. La información obtenida fortalece la capacidad de *Huellitas Vet* para tomar decisiones basadas en datos y mejorar la eficiencia en la gestión de sus servicios clínicos.

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

El **mapa estratégico** de *Huellitas Vet* constituye una herramienta fundamental para la planificación y gestión integral de la organización, al permitir visualizar la relación entre los objetivos financieros, de clientes, operativos y de crecimiento y aprendizaje. A través de las cuatro perspectivas del modelo de *Balanced Scorecard*, la empresa busca alinear sus metas de corto y largo plazo, asegurando coherencia entre los resultados económicos y la calidad del servicio ofrecido.

Desde la perspectiva financiera, se establecen metas orientadas a incrementar los ingresos anuales, reducir los costos por ineficiencia y ampliar oportunidades de ingreso. Estos objetivos apuntan a fortalecer la estabilidad económica y asegurar un crecimiento sostenido.



En el plano de clientes, la organización se enfoca en fidelizar a los actuales, atraer nuevos y ampliar su cobertura geográfica, reforzando el posicionamiento de marca y la expansión de los canales de venta digitales y a domicilio. Esta orientación refleja una clara estrategia de consolidación regional y diferenciación competitiva basada en la calidad del servicio.

La perspectiva de procesos internos busca estandarizar procedimientos, optimizar la logística y la gestión de insumos, así como integrar la información proveniente de las distintas sucursales y dar info para la toma de decisiones operacionales. Estos aspectos resultan esenciales para garantizar la eficiencia operativa, mejorar la comunicación interna y brindar un servicio homogéneo en todas las sedes.

Por último, la dimensión de aprendizaje y crecimiento se centra fomentar la cultura organizacional mediante el feedback continuo, capacitar y desarrollar al personal y desarrollar sistemas de información y control. Este enfoque promueve la innovación, la planificación a futuro y la profesionalización del equipo, consolidando las bases para un crecimiento sostenible.

En conjunto, el mapa estratégico de *Huellitas Vet* refleja una visión integral y coherente de gestión, orientada a la excelencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad a largo plazo, sustentada en una cultura organizacional sólida y comprometida con la mejora continua.

Cuadro de mando integral



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico	Indicadores KPI	Meta	Iniciativas
Aumentar la rentabilidad	-ROA -ROE	Incrementar la rentabilidad total en un 15%	Control mensual de ingresos y gastos; revisión de precios y costos
Ampliar oportunidades de ingresos	-Nueva línea de servicios o productos	Incorporar 2 nuevos servicios o productos en el año.	Implementar servicio de peluquería canina y venta online de accesorios
Mejorar la estructura de costos	-Costos por desperdicio o errores operativos -Porcentaje de costos sobre ventas	Disminuir en un 20% las pérdidas por ineficiencia Reducir los costos en un 10% en 12 meses.	Implementar control de inventario Negociar con proveedores; optimizar compras y almacenamiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo estratégico	Indicadores KPI	Meta	Iniciativa
Fidelizar a los clientes actuales	-Tasa de retención de clientes.	Alcanzar 85% de retención anual.	Programa de beneficios y seguimiento post atención.
Posicionar la marca	-Nivel de recordación marca local	Aumentar en un 30% el reconocimiento en el mercado local	Campañas en redes sociales y eventos barriales
Atraer nuevos clientes.	-Número de nuevos clientes mensuales	Incrementar en un 25% la base de clientes en un año.	Campañas digitales y convenios con refugios.
Ampliar cobertura geográfica.	-Nuevos puntos de atención.	Abrir una nueva sucursal en otra zona de la ciudad.	Estudio de mercado y planificación de expansión.
Ampliar canales de venta.	-Porcentaje de ventas online sobre total	Lograr que el 30% de las ventas provenga del canal web.	Desarrollar sitio e-commerce y gestionar redes sociales activas.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo estratégico	Indicadores KPI	Meta	Iniciativa
Estandarizar procesos de atención y gestión	-Nivel de cumplimiento de protocolo.	Alcanzar el 90% de cumplimiento	Elaborar manual de procedimiento y capacitar personal.
Comunicar efectivamente los servicios.	-Porcentaje de clientes informados.	100% de los clientes reciben información completa.	Diseñar material informativo y capacitar recepción.
Integrar datos de sucursales.	-Nivel de integración de sistemas	Lograr un sistema de gestión unificado.	Implementar software de gestión de veterinaria.
Establecer campañas de marketing y promociones.	-Numero de campañas anuales.	Realizar al menos 4 campañas por año.	Plan de marketing anual y calendario promocional.
Optimizar logística y gestión de insumos.	-Rotación de inventarios.	Reducir faltantes en un 30%.	Sistema de stock automatizado y control de pedidos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo estratégico	Indicadores KPI	Meta	Iniciativa
Fomentar cultura de feedback y mejora continua	-Encuestas de satisfacción interna.	Lograr 80% de satisfacción del personal	Reuniones mensuales de reevaluación y mejora
Desarrollar competencias técnicas del personal	-Horas de capacitación por empleo	20 hs de capacitación anual por persona	Cursos de atención al cliente, ventas y manejo animal
Desarrollar sistemas de información y control	-Nivel de automatización	Implementar 100% de los módulos digitales	Adquirir software ERP veterinario y power BI
Diseñar estrategias de planificación futura.	-Reuniones estratégicas anuales	Realizar dos jornadas de planificación al año.	Plan estratégico anual y revisión semestral.

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro de Mando Integral de Huellitas Vet permite visualizar de forma estructurada la estrategia general de la empresa, integrando los objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Su diseño refleja una organización orientada no solo a



la rentabilidad, sino también a la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el desarrollo del personal.

La aplicación de este modelo facilita la toma de decisiones basada en datos, ya que incorpora indicadores clave (KPI) que permiten monitorear el avance de cada meta. Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas como Power BI fortalece la gestión y el control, aportando información oportuna para la mejora continua.

En síntesis, el Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta estratégica esencial para alinear los esfuerzos del equipo, optimizar recursos y consolidar el crecimiento sostenible de Huellitas Vet en un mercado cada vez más competitivo. Su implementación favorecerá una visión integral del desempeño, promoviendo la innovación, la calidad del servicio y la fidelización de los clientes.

Recomendaciones

Análisis y discusión de resultados (Plan de implementación, PROPUESTAS)

- Implementación de un organigrama formal.
- Fortalecimiento del sistema de control y diagnóstico, mediante la implementación del cuadro de mando integral; y medir KPIs claves como: las ventas por sucursal, pacientes atendidos en el mes, rentabilidad por servicio.
- Implementar un código de ética con normas de conducta, trato al cliente y crear un reglamento interno con procedimientos disciplinarios y sanciones claras.

Conclusiones

El presente trabajo permitió evidenciar que la implementación de mecanismos de control de gestión constituye una herramienta fundamental para orientar el accionar organizacional de



Huellitas Vet S.A.S. El análisis realizado puso de manifiesto problemáticas estructurales y operativas que limitan la eficiencia, tales como la ausencia de una estructura formal, la dependencia de personas clave y la falta de integración en los sistemas de información.

A través de la aplicación de las cuatro palancas de control de Simons, se logró identificar la importancia de consolidar una cultura organizacional alineada con los valores de la empresa, establecer límites claros que garanticen prácticas responsables, fomentar la innovación mediante sistemas interactivos y reforzar la gestión de indicadores de desempeño.

De esta manera, se concluye que la incorporación de herramientas de control adecuadas permitirá a la organización fortalecer su capacidad de adaptación al entorno competitivo, optimizar la toma de decisiones y garantizar un crecimiento sostenible, consolidando su posicionamiento como referente en el rubro veterinario.

Referencias

Según APA:

Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Apéndice



Se pudo obtener información de la situación actual de Huellitas mediante la recopilación de datos internos, por medio de una entrevista semiestructurada con los dueños y administrativos donde se realizaron las siguientes preguntas.

Entrevista N°1

- ¿Cómo definen el monto total anual de marketing?
- ¿Quién participa en esa decisión y con qué criterios se aprueba el presupuesto?
- ¿Qué objetivos concretos esperan del presupuesto de marketing?
- ¿Cómo miden si una campaña fue rentable o no?
- ¿Tienen indicadores clave (KPIs) que comparen el gasto en marketing con los ingresos que genera?
- ¿Con qué frecuencia revisa si el gasto mensual está cumpliendo los objetivos?
- ¿Qué hacen si un canal no da los resultados esperados? (¿cortan la inversión, ajustan la estrategia, lo mantienen por branding?)
- ¿Llevan un registro histórico de presupuestos vs. Resultados para comparar año a año?
- ¿Organizan reuniones? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Mantienen una relación sólida con los proveedores?
- ¿Se lleva un control formal de las horas trabajadas de los empleados?
- ¿Cuentan con sistemas formales de códigos de vestimenta?



Anexo

Anexo 1. Organigrama propuesto

Se propone un **organigrama formal de estructura híbrida**, compuesto por dos áreas principales:

Dirección General: integrada por los dos socios fundadores.

- *Socio 1:* Responsable de gestión administrativa, control de stock, finanzas, marketing y recursos humanos.
- *Socio 2:* Responsable del área médica, coordinación de veterinarios y supervisión técnica.

Sucursales: cada una cuenta con un **encargado de sucursal**, recepcionistas, auxiliares y peluqueros.

La comunicación se realiza de manera directa con la Dirección General.

Anexo 2. Resumen del Mapa Estratégico

Objetivo general: Alinear la estrategia de Huellitas Vet con su crecimiento sostenible, fortaleciendo la eficiencia interna y la calidad del servicio.

- **Financiera:** Incrementar ingresos y rentabilidad mediante expansión y control de costos.
- **Clientes:** Fidelizar y ampliar la base de clientes a través de la calidad del servicio y presencia digital.
- **Procesos Internos:** Estandarizar la gestión y optimizar los sistemas de información.



- **Aprendizaje y Crecimiento:** Capacitar al personal y consolidar la cultura organizacional.

Anexo 3. Fragmento de entrevista (extracto ilustrativo)

“Definimos el presupuesto de marketing a principio de año en conjunto con mi socio. Lo distribuimos mensualmente según la temporada: en los meses de baja actividad reforzamos la inversión en publicidad y redes sociales, mientras que en los de alta demanda ajustamos el gasto.” — Propietario administrativo, agosto 2025.

Anexo 4. Fuentes internas consultadas

- Informes de ventas y costos (junio–agosto 2025).
- Registros de asistencia (sistema QR).
- Capturas de dashboards elaborados en Excel y MyVet.
- Entrevistas realizadas a propietarios y encargadas de sucursales.

Ver normas APA de:

<https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>