



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS



DEL MANEJO INTUITIVO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Un Modelo De Gestión Para Potenciar Resultados

TUTOR
Ingrid Serón

INTEGRANTES

Fernandez Alejandra
fernandezalejandra1319@gmail.com

Lobo Leila Nahir
leilanahirlobo@gmail.com

Moyano Azul Ayelen
azulmoyano447@gmail.com

Santucho Tamara Elizabeth
tammysantucho98@gmail.com





Contenido

Resumen	1
Introducción	2
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	5
Aplicación	7
Arquitectura Organizacional	7
Sistemas de Control de Gestión (Anthony & Govindarajan) y Palancas de Control (Simons)	8
Análisis FODA	9
Presupuesto	10
Mapa Estratégico	14
Cuadro de Mando Integral	15
Power BI	17
OKR	18
Recomendaciones	19
Conclusión	19
Bibliografía	20
Apéndice	20
Anexo	23
Anexo 2. Captura del sistema NOVA EVO	23



Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la farmacia Farma Plus, ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, la cual presenta diversas dificultades en su operatoria diaria que afectan la eficiencia organizacional y la calidad del servicio. Se identifican problemas en la comunicación interna, ausencia de procedimientos formales, carencias en la definición de roles y limitaciones en la actualización del personal, especialmente en el área de dermocosmética. Asimismo, se observan deficiencias en tareas operativas críticas —como la gestión del depósito, el control de temperatura en heladeras y la limpieza del local—, junto con errores puntuales en la facturación y faltantes de stock, lo que repercute negativamente en la atención al cliente.

El objetivo del estudio es diseñar un sistema de control de gestión que permita fortalecer la organización interna, mejorar la comunicación y optimizar la toma de decisiones, alineando la gestión operativa con los objetivos estratégicos de la empresa. El marco teórico se sustenta en los aportes de Anthony y Govindarajan (2003) sobre sistemas de control de gestión, las Palancas de Control de Simons (1995) y los conceptos de arquitectura organizacional de Hansen y Mowen (2007), enfoques que permiten comprender la relación entre estructura, información y desempeño.

Metodológicamente, la investigación adopta un diseño mixto secuencial exploratorio (DEXPLOS), basado en observación directa, entrevistas informales y análisis de datos cuantitativos vinculados a ventas, stock y rentabilidad. Se trata de un estudio de caso único, orientado a diagnosticar en profundidad la situación organizacional de la farmacia.

Entre los hallazgos principales se destacan la falta de indicadores de gestión, la comunicación verbal no sistematizada y la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño. En función de ello, se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral,



la formalización de la estructura organizacional y la creación de indicadores e incentivos para el personal.

El estudio concluye con recomendaciones dirigidas a consolidar una gestión profesional basada en herramientas de control, fortalecer la comunicación interna y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Palabras clave: control de gestión, farmacia, palancas de control, arquitectura organizacional, toma de decisiones.



Introducción

Farma Plus es una farmacia fundada en 2024 por dos jóvenes farmacéuticos comprometidos con la salud y el bienestar de los pacientes. A pesar de su corta trayectoria, la empresa busca consolidarse en el mercado bajo el lema “Tu nueva opción en farmacias”, con una marcada orientación hacia el cliente.

Se encuentra ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, en un punto estratégico próximo al microcentro y rodeado de sanatorios y clínicas privadas. Esta localización le otorga un papel clave dentro del sistema de salud, al facilitar el acceso oportuno a medicamentos, insumos y servicios farmacéuticos tanto a pacientes como a profesionales de la salud de la zona. En este sentido, la farmacia no solo cumple una función comercial, sino también un rol social fundamental, al contribuir con la continuidad de los tratamientos médicos y la mejora en la calidad de vida de la comunidad.

La estructura física de Farma Plus ha sido diseñada para brindar comodidad y eficiencia tanto a los clientes como al personal. Cuenta con un área de atención al público con tres mostradores: dos destinados a la dispensación de medicamentos y uno a la perfumería. Dispone, además, de un sector exclusivo para medicamentos de venta libre, donde el cliente puede acceder directamente a productos como analgésicos simples, vitaminas, artículos de higiene y cosmética. En la parte interna, se encuentra un depósito acondicionado para el almacenamiento de medicamentos, con control de temperatura y humedad, garantizando la conservación adecuada de los productos.

La farmacia también dispone de un pequeño sector destinado a la preparación de fórmulas magistrales, aunque esta actividad se desarrolla de manera limitada y sólo en casos



puntuales. Como apoyo a la operatoria diaria, se incluyen espacios complementarios como baño y heladeras para medicamentos que requieren cadena de frío.

El modelo de negocio de Farma Plus se basa en la combinación de una atención profesional personalizada con la provisión de medicamentos seguros y de calidad, complementada por una amplia gama de productos vinculados con la salud, el cuidado personal y la belleza. Entre sus principales clientes se encuentran pacientes con recetas médicas, personas que buscan medicamentos de venta libre, clientes de obras sociales y prepagas, así como consumidores de cosmética, suplementos e higiene.

Para llegar a ellos, la farmacia combina la atención presencial en mostrador con convenios establecidos con distintas entidades de salud, ofreciendo programas de fidelización y descuentos que refuerzan la relación de confianza con sus usuarios. Las fuentes de ingresos se sostienen principalmente en la venta de medicamentos con y sin receta, pero también en la comercialización de productos de perfumería y suplementos.

Para asegurar su funcionamiento, la farmacia cuenta con un local habilitado, con stock de medicamentos y sistemas de gestión y facturación que permiten una administración eficiente. Su operativa se apoya en la relación con proveedores, droguerías, laboratorios farmacéuticos y obras sociales, lo que refuerza su red de socios estratégicos.

En un contexto caracterizado por la creciente competitividad del sector, la regulación sanitaria y la necesidad de garantizar un servicio de calidad, se vuelve imprescindible la implementación de herramientas de control de gestión. Estas permiten optimizar recursos, monitorear el desempeño organizacional, evaluar resultados y asegurar la coherencia entre los objetivos de la empresa y las demandas del entorno.



El control de gestión en una farmacia resulta particularmente relevante porque posibilita la planificación y el seguimiento de procesos críticos, tales como la gestión de inventarios, la atención al cliente, la administración financiera y la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, constituye un mecanismo de apoyo para mantener la eficiencia operativa, la transparencia en los procedimientos y la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

De esta manera, el presente trabajo de campo tiene por objetivo analizar la situación de la farmacia en estudio, identificando fortalezas y debilidades en su estructura y mecanismos de control, con el fin de proponer mejoras que contribuyan al logro de sus objetivos y a la generación de valor tanto para la organización como para la comunidad que atiende.

Según Kaplan y Norton (1996), en sus estudios sobre el *Balanced Scorecard*, cerca del 90 % de las organizaciones fracasan en la ejecución de sus estrategias, aun cuando muchas de ellas logran planificarlas de manera adecuada. Esta realidad evidencia la marcada brecha entre el diseño estratégico —que define objetivos y lineamientos de acción— y su efectiva implantación en la práctica, la cual exige mecanismos de control, una comunicación clara, liderazgo comprometido y una adecuada alineación organizacional para alcanzar resultados sostenibles.

Sobre esta premisa se fundamenta el punto de partida y el interés de este trabajo: explorar y aplicar técnicas de control de gestión que contribuyan a reducir dicha brecha y favorecer la concreción de los objetivos estratégicos.

Situación Problemática

Farma Plus presenta diversas situaciones que afectan el desarrollo de sus actividades diarias y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. En el área de dermocosmética, se evidencian dificultades para brindar un asesoramiento adecuado, derivadas de la falta de



capacitación continua y actualización respecto de las normativas y novedades del sector. Estas limitaciones generan errores operativos que se reflejan en la atención al público, tales como fallas en la facturación, demoras en la verificación de obras sociales y dificultades para mantener el stock actualizado de productos específicos.

En el área operativa, se observa desorganización en la ejecución de tareas rutinarias esenciales, como la limpieza del local, el control de la temperatura en las heladeras destinadas a medicamentos y la gestión del depósito. Estas tareas no se realizan de manera uniforme ni bajo procedimientos estandarizados, lo que compromete la eficiencia y la seguridad de los procesos internos.

Por otra parte, la comunicación interna se desarrolla de forma predominantemente verbal, sin registros escritos ni canales formales de coordinación. Esta modalidad genera confusión en la asignación de tareas, superposición de responsabilidades y dificultades en la trazabilidad de las acciones, afectando la coordinación general del equipo.

En conjunto, estas problemáticas impactan directamente en la calidad del servicio al cliente, incrementando los tiempos de espera, disminuyendo la precisión en las operaciones y afectando la percepción de confiabilidad por parte de los usuarios.

Preguntas de Investigación

1. ¿De qué manera se gestiona actualmente la farmacia en cuanto a su organización interna, la comunicación entre sus miembros y los procesos de toma de decisiones?



2. ¿Cómo la estructura organizacional de la farmacia contribuye al fortalecimiento de su gestión?

3. ¿Qué mecanismos de control podrían diseñarse e implementarse a partir de la arquitectura organizacional, los centros de responsabilidad y el uso de indicadores de gestión?

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión que estructure la organización, incorpore herramientas de seguimiento y asegure coherencia entre la gestión operativa y la estrategia.

Objetivos Específicos

1. Describir el funcionamiento actual de la gestión administrativa de la farmacia, considerando la organización, la comunicación y la toma de decisiones.

2. Relevar la estructura organizacional para identificar los factores claves de éxito.

3. Diseñar mecanismos de control basados en arquitectura organizacional, centros de responsabilidad e indicadores.

Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un diseño mixto secuencial exploratorio (DEXPLOS), que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. En la fase cualitativa, se explora la percepción de los dueños y empleados respecto de la gestión, los procesos y los desafíos que enfrenta la farmacia. En la fase cuantitativa, se analizan datos numéricos vinculados a ventas,



stock y rentabilidad, con el propósito de proponer indicadores y metas medibles que fortalezcan la toma de decisiones.

El diseño de investigación adoptado corresponde a un estudio de caso único, que permite realizar un análisis profundo y detallado de la farmacia como unidad de estudio. Este enfoque posibilita comprender el fenómeno dentro de su contexto real y obtener una visión integral de los factores que inciden en la gestión organizacional.

Para la recolección de datos, se emplean distintas técnicas, entre ellas la observación directa, las entrevistas informales con los responsables y la revisión de documentos internos de la organización. Estas herramientas facilitan la obtención de información relevante sobre los procesos administrativos, la comunicación interna y los mecanismos de control existentes.

Finalmente, el análisis de los datos se realiza mediante la sistematización de la información cualitativa, la categorización de los hallazgos y su contraste con los marcos teóricos vinculados al control de gestión. Este procedimiento permite identificar patrones, establecer relaciones y formular propuestas orientadas a la mejora de la gestión organizacional en la farmacia estudiada.

Marco Teórico

El control de gestión constituye un conjunto de procesos, herramientas e indicadores que permiten alinear las actividades de una organización con sus objetivos estratégicos, asegurando coherencia, eficiencia y sostenibilidad en la ejecución de las operaciones (Horngren, Datar y Rajan, 2013). Su propósito principal consiste en vincular la planificación con la acción, promoviendo la toma de decisiones basada en información confiable y en resultados verificables.



En primer lugar, la estructura organizacional desempeña un papel esencial en el diseño de los sistemas de control, al definir las responsabilidades, los flujos de información y los niveles de autoridad. Una adecuada distribución de funciones y una comunicación interna clara permiten evitar duplicidad de tareas y asegurar una coordinación efectiva entre las distintas áreas (Horngren et al., 2013). Desde la perspectiva de los centros de responsabilidad, las organizaciones pueden dividirse en centros de costos, ingresos, utilidades o inversión, según el grado de autonomía asignado a cada unidad. Estos centros constituyen unidades básicas de medición del desempeño, lo que facilita evaluar la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de las metas organizacionales.

De acuerdo con Simons (2008), los sistemas de control se estructuran mediante cuatro palancas de control que actúan de manera complementaria: (a) los sistemas de creencias, que comunican los valores y principios de la organización; (b) los sistemas de límites, que establecen las reglas de actuación y los comportamientos aceptables; (c) los sistemas de control diagnóstico, que permiten monitorear los resultados a través de indicadores clave de desempeño (KPI); y (d) los sistemas de control interactivo, que promueven la comunicación estratégica, el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio. Estas palancas equilibran la innovación con la disciplina, combinando mecanismos formales e informales de control.

En el ámbito de la medición del desempeño, Kaplan y Norton (2000) introducen el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta que traduce la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. El CMI integra indicadores de resultados y de desempeño, posibilitando una visión balanceada de la gestión y favoreciendo la alineación entre los niveles estratégicos y operativos de la organización.



Por otra parte, los Objetivos y Resultados Clave (OKR) constituyen una metodología complementaria al CMI, orientada a definir metas claras, medibles y desafiantes en períodos determinados. Los OKR fomentan la transparencia, la participación del personal y el compromiso con los resultados, facilitando el seguimiento continuo del desempeño organizacional y la mejora permanente.

Asimismo, los tableros de control o dashboards operativos permiten visualizar en tiempo real el cumplimiento de los indicadores y metas fijadas. Estos instrumentos proporcionan información precisa para la toma de decisiones, fortalecen el control diagnóstico y contribuyen a la detección temprana de desviaciones, mejorando la capacidad de respuesta de la organización (Merton, 2013).

En conjunto, los aportes de Simons (2008), Kaplan y Norton (2000) y Horngren, Datar y Rajan (2013) evidencian que un sistema de control de gestión eficaz requiere la integración de una estructura organizacional formal, indicadores de desempeño pertinentes y herramientas estratégicas que orienten la acción hacia los objetivos definidos. Este enfoque permite coordinar los esfuerzos individuales con los propósitos globales, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la sostenibilidad de los resultados, especialmente en organizaciones de pequeña escala, donde la información, la comunicación y el control son determinantes para la eficiencia y la toma de decisiones.

Aplicación

La arquitectura organizacional constituye el marco que integra la estructura, los procesos y la cultura de una institución para alcanzar sus objetivos estratégicos. No se limita al organigrama, sino que articula la manera en que las personas, los sistemas y la información se



relacionan para sostener la gestión. En el caso de Farma Plus, se analiza cómo estos componentes estructurales y funcionales se vinculan con los sistemas de control de gestión propuestos por Anthony y Govindarajan (2003) y las palancas de control planteadas por Simons (2008), con el propósito de identificar oportunidades de mejora y fortalecer su gestión organizacional.

Arquitectura Organizacional

- **Diseño Organizacional:** Actualmente, la farmacia no cuenta con un organigrama formal que defina claramente las jerarquías y responsabilidades.

Sin embargo, su estructura funcional se compone de un equipo integrado por dos Directores Técnicos, quienes actúan como responsables legales y sanitarios, además de colaborar activamente en la atención al público y en la supervisión de los procedimientos internos. A ellos se suman dos auxiliares y una técnica en farmacia, encargadas de tareas como la reposición de stock, control de recetas y vencimientos, atención al cliente y apoyo en la gestión administrativa (facturación y análisis de rentabilidad de productos).

El equipo se completa con dos farmacéuticas recientemente recibidas, que asisten en la dispensación de medicamentos, asesoran a los clientes y participan en el control de inventario.

- **Sistema de Información:** La farmacia utiliza el software Nova Evo para registrar ventas, controlar el stock y emitir comprobantes. Sin embargo, el sistema presenta limitaciones en cuanto a la generación de



indicadores clave de gestión, lo que dificulta el seguimiento del rendimiento y la toma de decisiones basada en datos.

- **Evaluación de Desempeño e Incentivos:** Actualmente, la organización no dispone de un sistema formal de evaluación del desempeño ni de mecanismos de incentivos o reconocimiento.

Sistemas de Control de Gestión (Anthony & Govindarajan) y

Palancas de Control (Simons)

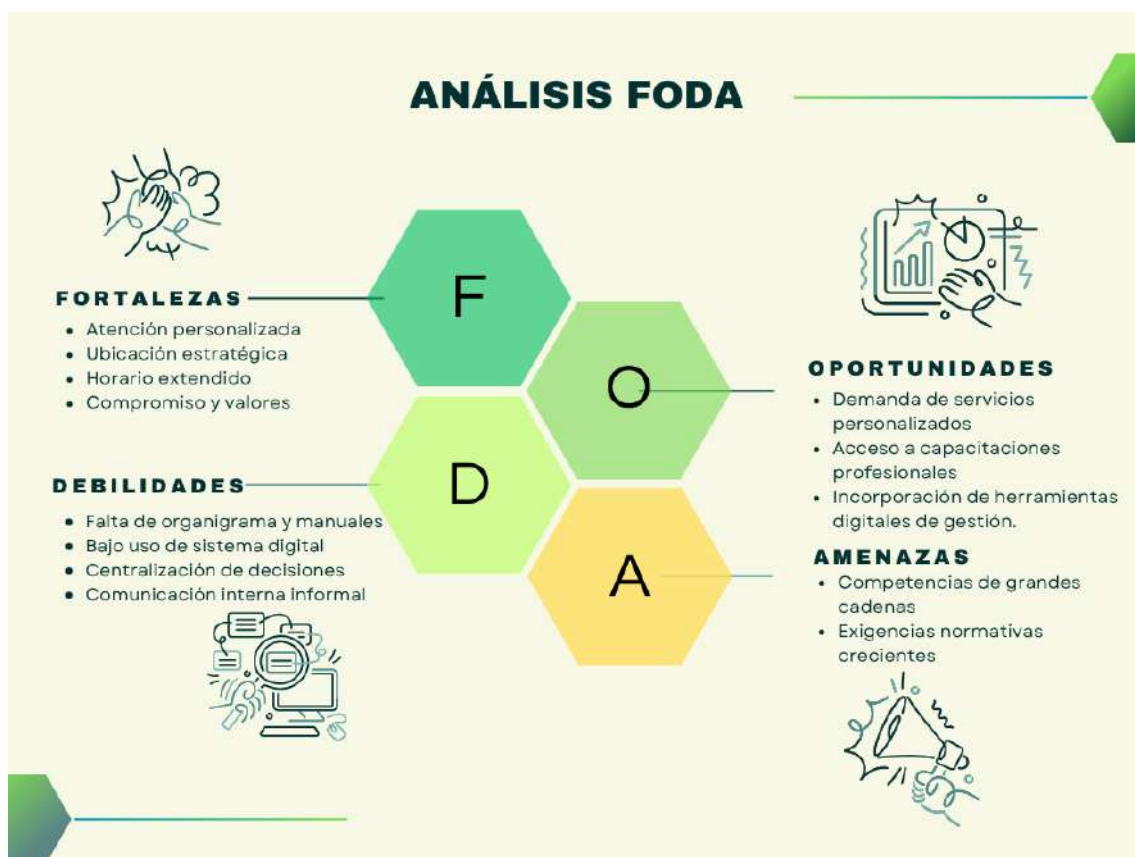
El análisis de la farmacia a través de los marcos teóricos de Anthony y Govindarajan y Simons revela lo siguiente:

- **Sistema de Control de Creencias y Valores:** Los dueños transmiten sus valores a través de ejemplos cotidianos. La atención al cliente se enfoca en la comunicación y la atención personalizada, diferenciándose de las cadenas más grandes que tienen tiempos cronometrados. Esta cultura de confianza y participación se fomenta al escuchar las propuestas de los empleados.
- **Sistema de Control de Límites:** Existen controles para gestionar riesgos. Se revisan las recetas, se controlan los cierres de caja, el stock y el vencimiento de medicamentos para asegurar que los pacientes reciban lo que necesitan. Estas herramientas actúan como límites que previenen comportamientos indeseados.
- **Sistemas de Control de Diagnóstico:** La farmacia tiene controles de diagnóstico informales. Se realizan controles de stock reducidos semanalmente y se analizan reportes de productos más vendidos. Los reportes de ventas por vendedor

también son utilizados para corregir desvíos. Sin embargo, la falta de reuniones establecidas limita la efectividad de estos controles.

- **Sistemas de Control Interactivo:** No existen sistemas formales de control interactivo. Aunque se escuchan propuestas de los empleados para resolver problemas, no hay un foro establecido para discutir tendencias de mercado, nuevas tecnologías o feedback de clientes de manera sistemática. La comunicación se basa en el grupo de WhatsApp, lo que no facilita un debate estratégico

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA presentado permite comprender la situación actual de Farma Plus en función de sus factores internos y externos. Cada dimensión evidencia aspectos clave que



influyen en su desempeño y orientan la formulación de estrategias para fortalecer su gestión organizacional.

En cuanto a las fortalezas, la atención personalizada y el compromiso de los dueños constituyen el principal diferencial competitivo frente a las grandes cadenas. La ubicación estratégica en una zona sanitaria de alta circulación potencia la visibilidad y facilita el acceso de los clientes. Asimismo, el horario extendido amplía la cobertura de atención y refuerza el vínculo con la comunidad, mientras que los valores institucionales asociados a la confianza y la ética profesional consolidan la reputación del establecimiento.

Respecto de las debilidades, la falta de un organigrama y manuales de funciones genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades. El bajo aprovechamiento del sistema digital limita el análisis de indicadores clave y la toma de decisiones basada en datos. A su vez, la centralización de decisiones en los directores técnicos restringe la autonomía del personal, y la comunicación interna informal provoca duplicidad de tareas y confusión en la coordinación.

En el entorno externo, las oportunidades se vinculan con la creciente demanda de servicios personalizados, tendencia que favorece a las farmacias independientes. Además, el acceso a capacitaciones profesionales y la incorporación de herramientas digitales de gestión ofrecen la posibilidad de modernizar procesos, mejorar la eficiencia y profesionalizar la administración.

Por otro lado, las amenazas provienen de la competencia de grandes cadenas farmacéuticas, que operan con mayores recursos y economías de escala, y de las exigencias normativas crecientes, que demandan mayor formalización y control documental, lo cual representa un desafío para estructuras pequeñas.



Estrategias FO

1. **Potenciar la propuesta de valor** mediante una estrategia de diferenciación basada en la atención personalizada y el vínculo de confianza con los clientes, reforzando la imagen de la farmacia como referente en atención cercana y profesional.
2. **Desarrollar una estrategia de transformación digital**, aprovechando las capacidades del sistema *Nova Evo* y complementándolas con capacitación continua del personal para generar y analizar indicadores estratégicos.
3. **Institucionalizar espacios de comunicación estratégica**, promoviendo reuniones periódicas orientadas al seguimiento de metas, la evaluación de resultados y la generación participativa de propuestas de mejora.
4. **Fortalecer el compromiso organizacional** mediante un sistema formal de incentivos que reconozca el desempeño individual y colectivo, alineado con los objetivos estratégicos de la farmacia.

Estrategias DO

1. **Formalizar la estructura organizacional**, diseñando un organigrama funcional y un manual de funciones que clarifiquen responsabilidades y favorezcan la coordinación interna.
2. **Implementar un sistema de control estratégico**, incorporando un **Cuadro de Mando Integral (CMI)** con indicadores clave de desempeño (KPI) en áreas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje.



3. **Optimizar la comunicación interna**, estableciendo canales formales (reuniones programadas y reportes escritos) que complementen las herramientas informales, mejorando la trazabilidad y el flujo de información.
4. **Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño**, basado en criterios objetivos y medibles, que sirva como base para la toma de decisiones y la definición de políticas de capacitación e incentivos.

Estrategias FA

1. **Diferenciar la marca Farma Plus** frente a la competencia de grandes cadenas mediante programas de fidelización, comunicación de valores institucionales y promoción de la atención profesional personalizada.
2. **Fortalecer los controles internos**, aprovechando la confianza del equipo y el acceso a reportes para garantizar la seguridad y la trazabilidad en procesos críticos como stock, recetas y vencimientos.
3. **Consolidar el liderazgo de los directores técnicos**, promoviendo una gestión participativa que impulse la formalización de procesos sin perder la esencia cercana de la farmacia.
4. **Optimizar los recursos tecnológicos existentes**, maximizando las funciones del sistema *Nova Evo* y planificando la migración gradual hacia plataformas más integrales que mejoren la toma de decisiones.

Estrategias DA



1. **Estandarizar los procedimientos críticos**, elaborando y documentando protocolos operativos (control de recetas, cierres de caja, gestión de stock y vencimientos) para reducir riesgos normativos.
2. **Descentralizar la gestión operativa**, asignando responsabilidades específicas a auxiliares y farmacéuticos mediante la creación de centros de responsabilidad con objetivos definidos.
3. **Implementar un plan integral de desarrollo y motivación del personal**, basado en formación continua, reconocimiento del desempeño y promoción de la carrera profesional.
4. **Profesionalizar la gestión organizacional**, consolidando una planificación estratégica anual y un sistema de comunicación formal que permita anticipar cambios del entorno competitivo.

Presupuesto

El presupuesto de compras constituye una herramienta esencial de planificación y control dentro de la gestión financiera de una farmacia, ya que permite anticipar las necesidades de abastecimiento, optimizar los recursos disponibles y mantener la continuidad operativa. En el caso de Farma Plus, actualmente no existe un sistema formalizado de presupuestos; las decisiones de compra se basan en la experiencia del personal y en la disponibilidad inmediata de productos. Esta situación genera riesgos de sobrestock o faltantes, afectando tanto la rentabilidad como la calidad del servicio.

Ante esta necesidad, se propone la elaboración de un presupuesto de compras que permita ordenar el proceso de adquisición y fortalecer la gestión económica. Su implementación



busca planificar las compras de manera mensual, considerando variables como la demanda histórica de productos, las ofertas vigentes de los laboratorios, la rotación de medicamentos y la estacionalidad de las patologías.

El presupuesto incluirá dos categorías principales de productos:

1. Medicamentos de laboratorio, de mayor costo y demanda específica, que requieren control continuo para garantizar su disponibilidad.
2. Medicamentos genéricos, de menor precio y alta rotación, que contribuyen a mantener el equilibrio entre rentabilidad y accesibilidad para los clientes.

Cada producto será identificado con su nombre comercial, presentación, cantidad estimada, precio unitario y costo total proyectado. Los datos se obtendrán del sistema interno de gestión, el cual permite visualizar el volumen de ventas mensuales y proyectar las necesidades de reposición. Los precios de compra serán verificados mediante las plataformas digitales de las droguerías proveedoras, evaluando descuentos por volumen y condiciones de entrega.

El proceso de formulación estará a cargo de los Directores Técnicos, con apoyo de los auxiliares de farmacia, quienes recopilarán los datos de ventas y cotizaciones. Una vez elaborado, el presupuesto será autorizado por la Dirección General, revisado con frecuencia mensual y ajustado según los resultados de ventas, promociones o cambios en los precios de mercado.

El seguimiento y análisis de los desvíos se realizará comparando las compras planificadas con las efectivamente ejecutadas, identificando las causas de las variaciones

(incrementos de demanda, faltantes de proveedores o errores de estimación). Este control permitirá mejorar la precisión de los presupuestos futuros y optimizar la toma de decisiones.

Finalmente, el presupuesto de compras se encuentra estrechamente vinculado con los ingresos esperados, el margen de rentabilidad y el flujo de caja de la farmacia. Un control riguroso de las compras garantiza un equilibrio financiero sostenible, evitando inmovilizar capital en exceso de stock y asegurando la disponibilidad de los productos más demandados, lo que se traduce en una gestión eficiente y rentable.

Modelo de presupuesto de Compras

PRESUPUESTO DE COMPRA " FARMA PLUS" MES DE OCTUBRE				
SE PRESENTA UN PRESUPUESTO DE LOS 10 PRODUCTOS MAS VENDIDOS POR RUBRO				
CATEGORIA	Medicamentos de laboratorio			
Laboratorio	Producto	Cantidad Estimada en tira/ cajas	Precio Unitario	Total
GENOMMA	Tafiro1 Ig x tira 8 comp	115	\$ 950.00	\$ 109,250.00
BERNABO	Qura plus x 20 comp (caja)	40	\$ 1,235.00	\$ 49,400.00
MONTPELLIER	Refrianex compuesto 20 comp (caja)	19	\$ 1,289.00	\$ 24,491.00
GENOMMA	Tafiro1 500mg (tira)	35	\$ 978.00	\$ 34,230.00
SANOFI	Buscapina duo expendedor 100 comp	4	\$ 12,354.00	\$ 49,416.00
BAYER	Aspirinetas x 98 comp (caja)	10	\$ 3,567.00	\$ 35,670.00
-	Azufre barra X 100 unidades	2	\$ 4,500.00	\$ 9,000.00
ROEMMERS	Sertal perla (caja)	19.1	\$ 2,340.00	\$ 44,694.00
MONTPELLIER	Migral compuesto 100 comp caja	2	\$ 6,890.00	\$ 13,780.00
Bayer				
SUBTOTAL				\$ 369,931.00
CATEGORIA	Medicamentos Genericos			
Generico	Principio Activo	Cantidad Estimada en tira/ cajas	Precio Unitario	Total
-	GENE IBU 600 X10	97	\$ 550.00	\$ 53,350.00
-	GENE OMEPRAZOL X 15	80	\$ 547.00	\$ 43,760.00
-	GENE KETOROLAC 20MG X 10	66	\$ 637.00	\$ 42,042.00
-	GENE AZITRO 500 X 3	52	\$ 624.00	\$ 32,448.00
-	GENE DICLO + PRIDINOL X10	50	\$ 395.00	\$ 19,750.00
-	GENE DEXA AMP	44	\$ 489.00	\$ 21,516.00
-	GENE DICLO 75 X 15	40	\$ 760.00	\$ 30,400.00
-	GENE ENALAPRIL 10MG X 10	30	\$ 356.00	\$ 10,680.00
-	GENE DEXAMETASONA X 10	29	\$ 399.00	\$ 11,571.00
-	GENE LORATADINA X 10	22	\$ 320.00	\$ 7,040.00
SUBTOTAL				\$ 272,557.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: los valores unitarios fueron obtenidos de fuentes detalladas en el Anexo 1.

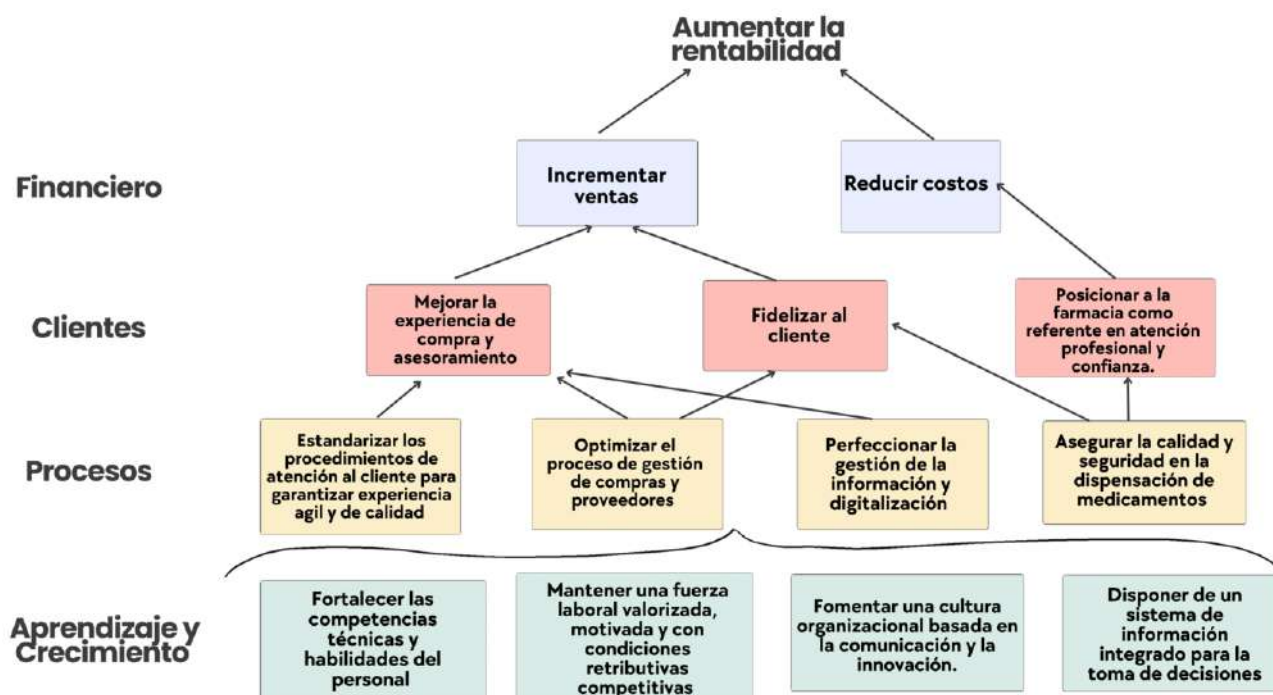
Para su construcción, se aplicó el análisis del último valor, tomando como referencia la información del mes anterior con el objetivo de anticipar la demanda del período siguiente y lograr una estimación más precisa y realista.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación visual que muestra la lógica causa-efecto de la estrategia, articulando los objetivos a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En FarmaPlus, este enfoque permite comprender cómo cada nivel contribuye al logro del objetivo principal: aumentar la rentabilidad de manera sostenible.

Visión: “Ser una farmacia reconocida por su excelencia en el servicio, la confianza de sus clientes y la gestión profesional de la salud, combinando calidad, innovación y compromiso con la comunidad.”



Fuente: Elaboración propia



En la perspectiva de infraestructura, se establecen las bases para el logro de los demás objetivos, fortaleciendo las competencias del personal, fomentando la motivación, la comunicación y la innovación, y consolidando sistemas de información integrados. Estas acciones permiten desarrollar el capital humano y tecnológico necesario para un funcionamiento más profesional y eficiente.

La perspectiva de procesos internos transforma esa base en resultados operativos, mediante la estandarización de procedimientos, la optimización de compras y proveedores, y el aseguramiento de la calidad y seguridad en la dispensación de medicamentos. Esto contribuye a una gestión más ordenada, previsible y controlada.

En la perspectiva del cliente, los esfuerzos se orientan a mejorar la experiencia de compra, fortalecer la confianza y fidelizar a quienes eligen la farmacia. El personal capacitado y los procesos eficientes garantizan una atención de calidad, consolidando la imagen de FarmaPlus como una farmacia confiable y profesional.

Finalmente, la perspectiva financiera refleja el impacto de todas las anteriores, expresado en el incremento de las ventas y la reducción de costos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad sostenida.

Al trabajar de forma coordinada en todos los niveles, la farmacia podrá mejorar su gestión, fortalecer su posicionamiento en el mercado y alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo



Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	INICIATIVA
FINANCIEROS						
Aumentar la rentabilidad	ROA ROE	ROA ≥10% anual ROE ≥15% anual	≥10% ROA ≥15% ROE	8 % – 9.9% ROA 12% –14.9% ROE	<8% ROA <12% ROE	Implementar un plan integral de eficiencia comercial, que combine estrategias de promoción de productos con mayor margen, revisión de precios, márgenes y control de gastos operativos.
Incrementar ventas	Variación porcentual de ventas mensuales	+10% anual respecto del año anterior	≥ 10%	7% – 9.9%	< 7%	
Reducir costos	Porcentaje de costos operacionales sobre ventas	Reducción del 20%	≥ 20%	10% – 19%	< 10%	
CLIENTES						
Mejorar la experiencia de compra y asesoramiento	Satisfaccion del cliente	≥ 90% de satisfacción	≥ 90%	70% - 89%	< 70%	Desarrollar un programa de atención personalizada y fidelización, con capacitación continua al personal en atención al cliente.
Fidelizar al cliente	Tasa de retención de clientes	Mantener una tasa de retención > 85%	≥ 85%	70% – 84%	< 70%	
Posicionar la farmacia como referente en atención profesional y confianza	Nivel de reconocimiento en la comunidad / reseñas positivas	Aumentar 20% las menciones positivas	≥20%	10% – 19%	< 10%	
PROCESOS						
Estandarizar los procedimientos de atención a clientes para garantizar una experiencia ágil y de calidad.	Tiempo promedio de atención por cliente	Reducir 20% para el próximo semestre	≥20%	10% - 19%	< 10%	Optimizar el uso del sistema de gestión existente mediante la estandarización de procedimientos, capacitación al personal y revisión periódica de flujos de trabajo, para mejorar la coordinación entre atención, compras y control de stock.
Optimizar el proceso de gestión de compras y proveedores	Tiempo promedio de rotación de inventario (días)	Reducir el tiempo promedio a < 45 días	≤45 días	46–55 días	>55 días	



Perfeccionar la gestión de la información y digitalización	Porcentaje de decisiones basadas en datos registrados	90% de las decisiones operativas respaldadas con datos del sistema	≥90%	75% – 89%	< 75%	Potenciar el uso del sistema informático para la toma de decisiones y control de calidad, mediante la generación de reportes analíticos, capacitación en interpretación de datos y mejora en la trazabilidad digital de los medicamentos.
Asegurar la calidad y seguridad en la dispensación de medicamentos	Números de errores en la dispensación	0 errores críticos	0 errores	1 - 2 errores	> 2 errores	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Fortalecer las competencias técnicas y habilidades del personal	Horas de capacitación por empleado / año	20 hs anuales	≥20 h	15–19 h	<15 h	Implementar un programa de desarrollo del talento que integre capacitaciones técnicas y en atención al cliente, complementado con un sistema de incentivos orientado al desempeño.
Mantener una fuerza laboral valorizada, motivada y con condiciones retributivas competitivas	Índice de rotación del personal	Mantener una rotación < 20% anual	< 20%	20%	≥ 40%	
Fomentar una cultura organizacional basada en la comunicación y la innovación	Número de propuestas de mejora presentadas por empleados	1 propuesta semestral por cada empleado	≥2 al año	1 al año	0	Promover una cultura de comunicación y mejora continua, implementando reuniones periódicas de retroalimentación, un buzón de sugerencias digitales y la integración de tableros de gestión accesibles para todo el equipo.
Disponer de un sistema de información integrado para la toma de decisiones	Nivel de satisfacción del personal con el sistema	90% de satisfacción del personal en el uso de sistemas	≥90%	70% – 89%	< 70%	

Fuente: Elaboración propia

Power BI



Fuente: Elaboración propia. "Los valores utilizados para la elaboración del tablero se obtuvieron del sistema NOVA EVO (ver Anexo 2)."



El **tablero** desarrollado en **Power BI** permite visualizar de forma integrada el desempeño comercial de la farmacia, facilitando la toma de decisiones mediante indicadores clave como la facturación, las ventas por laboratorio, los productos más vendidos, los medios de pago utilizados y el rendimiento por vendedor.

La facturación total constituye un parámetro esencial para evaluar el nivel general de actividad y detectar variaciones en la demanda, lo que permite anticipar necesidades financieras y establecer metas de crecimiento acordes con el comportamiento real del negocio.

El análisis de las ventas por laboratorio resulta relevante, ya que permite identificar el aporte específico de cada proveedor y optimizar tanto la gestión de compras como las negociaciones comerciales en función de su participación en la facturación.

Asimismo, la identificación de los productos más vendidos brinda información clave para administrar el stock de manera eficiente, priorizar artículos de alta rotación, evitar quiebres de inventario y planificar estrategias de reposición y exhibición ajustadas a las necesidades del mercado.

El estudio de los medios de pago utilizados por los clientes permite comprender el flujo financiero de la farmacia, evaluar la disponibilidad de efectivo y detectar oportunidades para implementar promociones o acuerdos con entidades financieras.

Finalmente, el análisis del rendimiento por vendedor se presenta como una herramienta fundamental para la gestión del personal, ya que evalúa la eficiencia comercial individual mediante el indicador de **ticket promedio por vendedor**, el cual refleja el valor medio generado en cada operación. Este enfoque ofrece una visión estratégica del desempeño del equipo, facilita



la definición de incentivos y objetivos equitativos y permite identificar oportunidades de capacitación, lo que contribuye al fortalecimiento de la gestión integral del área comercial.

OKR

Los objetivos y resultados claves (Objectives and Key Results) es un marco colaborativo para el establecimiento de metas que ayuda a las organizaciones a definir y realizar un seguimiento de metas con resultados medibles. Esta metodología conecta los objetivos estratégicos con acciones concretas, lo que permite a los equipos convertir la visión organizacional en resultados cuantificables

La aplicación de los OKR ha demostrado ser especialmente útil en áreas de gestión, operaciones y control, donde se requiere una medición precisa del rendimiento y un seguimiento constante de los avances. En este trabajo, la implementación de esta metodología se centra en la optimización de la gestión de inventarios y operaciones, con el propósito de incrementar la eficiencia, reducir desperdicios y asegurar la disponibilidad de productos clave.

Objectives and Key Results

Objetivo Anual Global	Objetivo del Trimestre	Resultados Claves	Acciones
Optimizar la gestión de inventarios y de operaciones	Optimizar la rotación de inventario para asegurar la disponibilidad de productos clave	Reducir el stock out (quiebre de stock) de los 50 productos más vendidos del 10% al 2% al cierre del trimestre	Implementar un sistema de alertas automáticas para reponer stock bajo mínimo.
		Aumentar la rotación promedio del inventario en 2 puntos porcentuales para el fin del período	Analizar y ajustar los puntos de pedido basándose en la demanda histórica y el tiempo de entrega
		Disminuir en un 15% el valor total de inventario obsoleto o próximo a vencer	Crear y ejecutar un plan de promoción para productos con fecha de caducidad cercana.
	Implementar un sistema de control de calidad y precisión de inventario avanzado	Lograr un índice de precisión de inventario superior al 98% en al menos tres auditorías de inventario sorpresa	Capacitar a todo el personal de stock en el nuevo procedimiento de conteo y recepción de mercadería.
		Reducir las discrepancias de inventario detectadas durante los conteos cíclicos en un 25% respecto al trimestre anterior	Designar a un responsable de stock por turno para validar los movimientos de alta y baja de productos
		Digitalizar el 100% de los registros de entrada y salida de productos que requieren control especial antes de la semana	Adquirir o adaptar un software de gestión de inventario que soporte escaneo de código de barras.
	Mejorar la eficiencia operativa en el manejo de productos y el layout de la farmacia	Reducir el tiempo promedio de ubicación y búsqueda de productos en depósito de 5 a 2 minutos	Reorganizar el depósito bajo el principio de rotación (FIFO o LIFO) y señalar claramente las estanterías
		Disminuir los errores de despacho (producto incorrecto) reportados por el cliente a menos de 3 al mes	Implementar un doble chequeo en la preparación de pedidos y registrar el dueño del proceso.
		Reducir los costos operativos directos asociados a la gestión de stock (ej. mermas, pérdidas) en un 5%	Negociar descuentos con 2 proveedores clave para optimizar los costos de adquisición de stock.

Fuente: Elaboración propia

La **semaforización** es una herramienta de control y seguimiento que permite evaluar el grado de cumplimiento de los resultados clave establecidos en los objetivos de gestión. Su propósito principal es facilitar la interpretación visual del desempeño mediante el uso de colores que representan distintos niveles de avance o cumplimiento respecto a las metas planteadas.

En este caso, la semaforización aplicada al objetivo, se estructura en tres niveles:

Color verde: indica que el objetivo ha sido alcanzado conforme al criterio de éxito definido. Representa un desempeño óptimo y la efectividad de las acciones implementadas.

Color amarillo: señala que se han registrado avances significativos, aunque aún se requiere la aplicación de medidas adicionales para lograr el resultado esperado. Denota un cumplimiento parcial del objetivo.

Color rojo: refleja un nivel de desempeño insuficiente, evidenciando que las acciones desarrolladas no resultaron efectivas o no se implementaron adecuadamente para alcanzar la meta establecida.



Optimizar la rotación de inventario para asegurar la disponibilidad de productos claves			
	Resultados Claves	Criterio de Exito	Interpretación
1	Reducir el quiebre de stock de los 50 productos mas vendidos de 10% a 2% al cierre del trimestre	2%	Objetivo logrado
		4%	Hay avances pero requiere acciones adicionales
		10%	No se implemetaron mejorar efectivas
2	Aumentar la rotación promedio del inventario en dos puntos porcentuales para el fin del periodo	2%	Objetivo logrado
		1,5%	Hay avances pero requiere acciones adicionales
		0,5%	No se implemetaron mejorar efectivas
3	Disminuir en un 15% el valor total de inventario obsoleto o proximo a vencer	15%	Objetivo logrado
		12%	Hay avances pero requiere acciones adicionales
		8%	No se implemetaron mejorar efectivas

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la relación entre los resultados clave y los criterios de éxito

El objetivo general establecido consiste en optimizar la rotación de inventario para asegurar la disponibilidad de productos claves. Para su evaluación, se definieron tres resultados clave con sus respectivos criterios de éxito, los cuales permiten medir cuantitativamente el grado de avance y cumplimiento alcanzado.

1. Reducir el quiebre de stock de los 50 productos más vendidos del 10% al 2%

El criterio de éxito establece que alcanzar el 2% representa el cumplimiento total del objetivo. Los resultados intermedios muestran que un nivel de 4% indica avances parciales (color amarillo), mientras que un 10% refleja una situación crítica (color rojo). Esta relación evidencia que la reducción efectiva del quiebre de stock depende directamente de la gestión de reposición y control de inventarios, siendo el 2% el umbral óptimo de disponibilidad.

2. Aumentar la rotación promedio del inventario en dos puntos porcentuales para el fin del período

En este resultado clave, el criterio de éxito se define como un incremento de 2 puntos porcentuales. Un aumento de 1,5 puntos se considera un avance con necesidad de acciones



adicionales (amarillo), mientras que un incremento de solo 0,5 puntos refleja un bajo nivel de desempeño (rojo). La correspondencia entre el resultado y el criterio de éxito permite evaluar la eficiencia en el uso del inventario y la efectividad de las estrategias de rotación implementadas.

3. Disminuir en un 15% el valor total del inventario obsoleto o próximo a vencer

El criterio de éxito plantea una reducción del 15% como meta óptima. Una disminución del 12% señala avances parciales, mientras que un 8% indica que las acciones ejecutadas no han sido suficientes. Esta relación evidencia el grado de eficiencia en la depuración del inventario y en la gestión de productos con baja rotación o próximos a su vencimiento.

Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron diversas oportunidades de mejora vinculadas con la formalización de procesos, la gestión del desempeño y la comunicación interna. En función de ello, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la estructura organizacional, optimizar la toma de decisiones y consolidar un sistema de control de gestión más integral y eficaz.

1. Formalización de la Arquitectura Organizacional

- Elaborar un organigrama simple que muestre los roles actuales (dueños, empleados, farmacéuticos, administrativos), con el fin de visualizar la estructura jerárquica y facilitar la comunicación interna.



- Redactar descripciones de puesto y un manual de funciones, detallando tareas y responsabilidades para evitar superposiciones y garantizar una distribución equitativa del trabajo.

2. Implementación de un Sistema de Control de Desempeño

- Definir y registrar indicadores de desempeño (KPIs) específicos y medibles como el nivel de satisfacción del cliente y la rotación de stock, que permitan evaluar de manera objetiva los resultados obtenidos, para contar con parámetros concretos de evaluación.
- Diseñar un programa de evaluación de desempeño basado en los indicadores propuestos en el punto anterior, que permita valorar el rendimiento individual y orientar las decisiones de capacitación o reconocimiento.

3. Mejora de la Comunicación y la Gestión de la Información

- Realizar reuniones quincenales para revisar resultados, compartir novedades y proponer mejoras, fomentando la participación y el control conjunto.
- Capacitar al personal en el uso del sistema Nova Evo, con el propósito de aprovechar su potencial para la toma de decisiones basada en datos.

4. Establecimiento de un Sistema de Incentivos

- Implementar un bono mensual o trimestral por cumplimiento de metas (por ejemplo, reducción de faltantes o aumento de ventas), para incentivar el cumplimiento de objetivos.
- Ofrecer capacitaciones o beneficios internos como reconocimiento al buen desempeño, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.



5. Fortalecimiento los Sistemas de Control Existentes

- Documentar los procedimientos diarios (control de recetas, cierre de caja, reposición de stock) en un manual de trabajo, para estandarizar tareas y facilitar su cumplimiento.
- Analizar periódicamente la información proveniente de los controles de riesgo, para detectar errores frecuentes y prevenir pérdidas o incumplimientos, mejorando así la eficiencia y el control interno.

En conjunto, la implementación de estas acciones permitirá a la farmacia avanzar hacia una gestión más profesionalizada, sin perder las ventajas de su estructura flexible y su atención personalizada. La formalización de procedimientos, la definición de indicadores y la incorporación de herramientas de seguimiento contribuirán a mejorar la coordinación interna, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno competitivo.

Conclusión

El análisis realizado en Farma Plus permitió evidenciar que, pese a ser una organización joven y con fuerte compromiso por parte de sus propietarios, su crecimiento sostenido requiere la consolidación de prácticas formales de control de gestión. La ausencia de procedimientos escritos, indicadores sistemáticos y mecanismos de evaluación dificulta la alineación entre la estrategia y la ejecución operativa, lo que refleja la necesidad de profesionalizar la gestión para acompañar el desarrollo del negocio.



A partir del cumplimiento de los objetivos propuestos, se logró describir y diagnosticar el funcionamiento actual de la farmacia, identificando fortalezas como la atención personalizada y el clima de trabajo colaborativo, junto con debilidades relacionadas con la informalidad en la comunicación y la falta de criterios definidos para medir el desempeño. Este análisis permitió concluir que, si bien las organizaciones pequeñas pueden operar de manera eficiente, su rendimiento puede mejorar significativamente mediante la implementación de mecanismos formales de control y evaluación.

Asimismo, se relevaron los componentes de la arquitectura organizacional, identificando los factores clave de éxito que sostienen el funcionamiento de la farmacia y aquellos aspectos que requieren mejoras, como la definición de roles, la delegación de responsabilidades y la evaluación del personal. Este proceso de análisis reforzó la importancia de contar con una estructura formal que facilite la coordinación y la toma de decisiones.

La aplicación de un sistema de control de gestión integral, basado en la arquitectura organizacional, las Palancas de Control de Simons y el Cuadro de Mando Integral, permitió diseñar herramientas concretas para la gestión, tales como el mapa estratégico, el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el tablero en Power BI. A través de estos instrumentos se evidenció cómo los indicadores pueden transformarse en una guía práctica para mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y la gestión estratégica.

Además, mediante el empleo de herramientas digitales como Power BI y un uso más estratégico del sistema NOVA EVO, se demostró que incluso una empresa de pequeña escala puede aprovechar la tecnología para analizar datos, monitorear resultados y sustentar sus decisiones en información confiable.



En definitiva, la investigación permitió concluir que el control de gestión no solo optimiza los procesos, sino que también fortalece la cultura organizacional, fomenta la participación del personal y mejora la calidad del servicio. La implementación de las propuestas desarrolladas contribuirá a que Farma Plus consolide su posicionamiento competitivo, alcance una rentabilidad sostenible y continúe creciendo sobre bases sólidas de planificación, control y mejora continua.

Bibliografía

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos y control de gestión*. Cengage Learning.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1998). *Palancas de control: Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Temas Grupo Editorial.
- Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando: Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme, el negocio electrónico, el Estado y la educación*. Ediciones Depalma.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (3.ª ed. rev.). Harvard Business Review Press.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (2.ª ed.). Gestión 2000.
- Ballvé, A. (2023). *El tablero de control: La revolución de la información directiva en el siglo XXI* (3.ª ed. act.). Granica.

Apéndice

PREGUNTAS REALIZADAS DURANTE LA ENTREVISTA

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL

- ¿La empresa cuenta con un organigrama? (Si es así pedirlo)
- ¿Cómo se dividen las responsabilidades entre los dueños?

(Objetivo: Identificar el nivel de descentralización.

Se debe indagar si existe una división clara de roles (ej. uno se encarga de lo administrativo y el otro de la atención al cliente) y si esta división es formal o informal.)

- ¿Los empleados tienen autonomía para la toma de decisiones diarias?
- ¿Cómo se comunican los objetivos y metas a los empleados?
- ¿Con cuántos empleados cuenta la organización?

SISTEMA DE INFORMACIÓN

- ¿Qué tipo de software utilizan para la gestión de stock, ventas y recetas?



- ¿Cómo se registran y controlan las operaciones diarias (ventas, compras, pedidos a droguerías)?
- ¿El sistema permite acceder a reportes de ventas, productos más demandados o control de vencimientos?
- ¿De qué manera se comparte la información entre el personal de la farmacia?
- ¿Se utilizan canales digitales (WhatsApp, correo, sistema interno) para comunicar novedades o alertas?

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO E INCENTIVOS

- ¿Cómo se mide el desempeño de los empleados (puntualidad, calidad de atención, cumplimiento de objetivos)?
- ¿Existen incentivos económicos o no económicos (bonos, comisiones, reconocimientos, capacitaciones)?
- ¿Realizan capacitaciones?. Si es así ¿Qué importancia tiene la capacitación continua en la farmacia (nuevos medicamentos, normativas, atención al cliente)?
- ¿Cómo se motiva al personal para mejorar el rendimiento y la atención al cliente?

MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ¿Se han realizado cambios en la estructura organizacional para adaptarse a nuevas necesidades del mercado o normativas?



CONTROL DE GESTIÓN

GESTION DE PERSONAS

- ¿Qué criterios se utilizan para la selección y capacitación del personal?
- ¿Cómo se asegura la farmacia de que su personal esté actualizado en normativas, medicamentos y atención al cliente?

PALANCAS DE CONTROL

SISTEMA DE CREENCIAS

- ¿Cuál es la misión y visión de la farmacia? ¿Qué valores consideran fundamentales en su negocio? ¿Cómo los comunica al personal?

(Se debe buscar si estos valores se comunican de forma explícita o si solo operan de manera tácita.)

SISTEMA DE LÍMITES

- ¿Tienen reglas claras sobre lo que no se debe hacer en el negocio?

(Estos pueden ser, por ejemplo, políticas de crédito a clientes, reglas de seguridad con medicamentos o límites de gasto sin aprobación del otro socio)

- ¿Tienen manuales para procedimientos, protocolos, descripción de puesto o políticas por escrito? (De ser así que nos brinde algún ejemplo)
- ¿Qué sanciones se aplican si se incumplen ciertas normas internas?
- ¿Cómo se controla el acceso a medicamentos controlados o restringidos?

SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO



- ¿Cómo miden el éxito o fracaso de su negocio? ¿Qué métricas o reportes revisan regularmente?

- ¿Cómo miden el rendimiento de cada área del negocio (ventas, compras, finanzas)?

(Objetivo: Definir si la farmacia opera como un centro de costos (su principal objetivo es minimizar gastos), un centro de ingresos (se enfoca en maximizar ventas), o un centro de beneficios (responsable de ingresos y gastos))

- ¿Cómo evalúan la rentabilidad de las diferentes líneas de productos? (medicamentos, perfumería, etc.)

- ¿Qué indicadores usan para saber si una semana o un mes fue "bueno"? De ser así ¿Con qué frecuencia se revisan esos indicadores?

- Identificar si los sistemas de control son formales o informales

SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO

- ¿Qué canales de comunicación interna utilizan con mayor preferencia?
- ¿Existen espacios específicos destinados a la generación y discusión de propuestas innovadoras?

- ¿Realizan reuniones periódicas para analizar tendencias del mercado o nuevas oportunidades? De ser así ¿Cada cuanto se realizan esas reuniones? Y ¿Quiénes participan?

- ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas que enfrentan en el día a día?

- ¿El personal suele proponer ideas nuevas o sugerencias?. En caso afirmativo ¿alguna de esas propuestas ha sido implementada?



Anexo

Anexo 1. Fuentes de precios utilizadas para el presupuesto

- **Proveedor 1:** www.dsuiza.com.ar
- **Proveedor 2 :** [COFARAL](#)

Anexo 2. Captura del sistema NOVA EVO

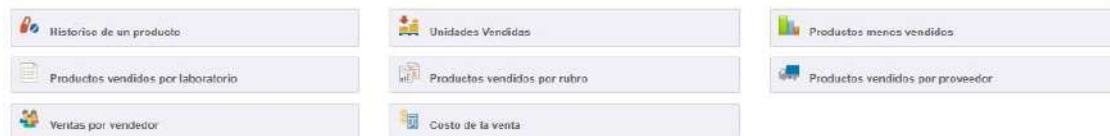
Imagen de la consulta realizada en el módulo de estadísticas del sistema NOVA EVO, utilizada como base para el cálculo de los indicadores del tablero.

Estadísticas disponibles

Cientes



Facturación



Producto



Análisis de Stock



Activar Windows
Ve a Configuración para activar