

Universidad Empresarial Siglo 21



Lic. en Administración

Trabajo Final de Graduación

**“Cuadro de Mando Integral, Droguería
Cabrera SRL”**



Autor: *GUTIERREZ, CLAUDIO RODRIGO*

- 2015

“Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL”



GUTIERREZ, CLAUDIO RODRIGO

Resumen

En el presente trabajo se plantea la adopción del Cuadro de Mando Integral, un sistema de gestión ideado por Kaplan y Norton como un instrumento que se utiliza para gestionar la estrategia de la organización a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento; para proponer un control de gestión que permita a la empresa Droguería Cabrera SRL, realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general.

Abstract

This paper propose the implementation of the Balanced Scorecard, a management system developed by Kaplan and Norton as an instrument that is used to manage the strategy of the organization's long-term objectives and indicators derived from the vision of company through four perspectives: financial, customer, the internal process and learning and growth; to propose a management control that allows the company Drugstore Cabrera SRL, a more complete and appropriate assessment of its management with a view to implementing corrective actions that allow you to optimize the overall results.

Índice

Capitulo 1	
Introducción.....	10
Tema.....	11
Justificación.....	12
Capitulo 2	
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivo Específicos.....	15
Capitulo 3	
Marco Teórico.....	16
Capitulo 4	
Metodología.....	72
Capitulo 5	
Análisis de Resultados.....	76
Diagnostico.....	77
Capitulo 6	
Conclusiones	
Diagnosticas.....	135
Capitulo 7	
Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional.....	139
Capitulo 8	
Aspectos específicos de la Propuesta.....	142
Conclusiones.....	193
Capitulo 9	

Bibliografía.....	196
Capítulo 10	
Anexo I.....	202
Anexo II.....	206
Anexo III.....	209
Anexo IV.....	221
Anexo V.....	229
Anexo VI.....	232

Índice de Tablas y Cuadros

Tablas

Tabla 1

Principales indicadores sociales de Argentina.....	81
--	----

Tabla 2

Principales laboratorios que operan en el país.....	90
---	----

Tabla 3

Clientes en función del monto de compras anuales (a valores corrientes años 2013 y 2014).....	117
---	-----

Tabla 4

Participación de los grupos anatómicos en la facturación total 2013/14 en la empresa y la industria.....	124
--	-----

Tabla 5

Participación en la facturación 2013/14 de los medicamentos por tipo de prescripción.....	125
---	-----

Tabla 6

Costo total de la propuesta.....	191
----------------------------------	-----

Tabla 7	
Utilidad operativa estimada.....	191
Tabla 8	
Rentabilidad del Activo (Período anterior).....	192
Tabla 9	
Rentabilidad del Activo (estimada).....	192
Cuadros	
Cuadro 1	
Indicadores y estrategia de negocio.....	58
Cuadro 2	
Sistema de los canales de distribución.....	109
Cuadro 3	
Herramientas de promoción.....	110
Cuadro 4	
Matriz FODA.....	133
Cuadro 5	
Identificación de los objetivos de acuerdo a las perspectivas del CMI, factores claves y las relaciones causa y efecto.....	146
Cuadro 6	
Indicadores utilizados para la perspectiva financiera.....	159
Cuadro 7	
Indicadores utilizados para la perspectiva de los clientes.....	164
Cuadro 8	
Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos.....	168

Cuadro 9
Indicadores utilizados para la perspectiva de formación y crecimiento.....171

Cuadro 10
Cronograma de la implementación de la propuesta.....188

Índice de Figuras

Figura 1
El modelo de las palancas de de control.....29

Figura 2
Matriz FODA.....49

Figura 3
Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....50

Figura 4
Estructura para transformar una Estrategia en Términos Operativos.....51

Figura 5
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....54

Figura 6
Relaciones de causalidad entre los indicadores.....60

Figura 7
Proceso de la cadena de valor interno.....62

Figura 8
Diagrama de relación entre las perspectivas de CMI.....67

Figura 9
Estructura del mercado.....88

Figura 10

Organigrama General.....100

Figura 11

Mapa de la estrategia.....147

Índice de Gráficos

Grafico 1

Participación en el mercado local por unidades monetarias y unidades físicas según origen de capitales.....89

Grafico 2

Evolución de las ventas (a valores corrientes, 2013 y 2014).....116

Grafico 3

Proporción de ventas por tipo de clientes.....118

Grafico 4

Clientes más importantes según el monto de ventas (a valores corrientes, 2013 y 2014).....119

Grafico 5

Evolución de las Compras (a valores corrientes, 2013 y 2014).....120

Grafico 6

Evolución de los Gastos (a valores corrientes, 2013 y 2014).....121

Grafico 7

Relación Gastos – Nivel de Ventas.....122

Grafico 8

Vtas – Gastos – Compras 2012/13 (a valores corrientes, 2013 y 2014).....122

Grafico 9

Vtas – Gastos – Compras 2013/14 (a valores corrientes, 2013 y 2014).....123

Grafico 10

Participación de los grupos anatómicos en la facturación total 2013/14 en la empresa y la industria.....124

Grafico 11

Participación en la facturación 2013/14 de los medicamentos por tipo de prescripción.....126

Capítulo 1.

Introducción

Introducción

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control global para la medición de la eficacia empresarial, a implementarse en Agosto del año 2016, para poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

Para lograr esto, se opta por la herramienta concreta del Cuadro de Mando Integral que es una de las más novedosas y ofrece la ventaja de que permite evaluar en forma integrada el comportamiento de las áreas básicas de la organización.

En la primer parte se presenta el tema objeto de estudio, la fundamentación del problema a estudiar, junto con los objetivos que persigue el proyecto. Del mismo modo, se expone la teoría y metodología pertinente que facilita al lector interpretar y entender el trabajo.

Luego se desarrolla el trabajo dando respuesta a los objetivos que persigue el mismo, confeccionando la matriz FODA, en base a ella se plantean las diversas opciones estratégicas y posteriormente, se seleccionan y analizan los distintos indicadores encuadrados dentro de las cuatro perspectivas que contempla el CMI.

Tema: Cuadro de mando Integral

En el presente Trabajo Final de Graduación se propone diseñar un sistema de indicadores para controlar la gestión de la empresa: Droguería Cabrera SRL, basado en las cuatro perspectivas que plantea el modelo del Cuadro de Mando Integral. Para ello se

realiza un estudio estricto y detallado de los aspectos internos y externos de la empresa, con el objetivo de conformar el escenario, a corto y a mediano plazo, en el que se desarrolla la actividad de la organización.

Haciendo un acopio de datos relevantes, es decir, una enumeración de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la entidad, se define la estrategia de la empresa y se desarrollan sólo aquellos indicadores necesarios que se adecuen a la organización, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos encuadrados dentro de las cuatro perspectivas enunciadas previamente.

Justificación

El presente Trabajo Final de Graduación, se lleva a cabo en una empresa dedicada a la provisión de insumos hospitalarios que desarrolla sus actividades en la ciudad de Córdoba.

La problemática radica que en la presente organización, coexisten en ella un alto grado de informalidad, falta de profesionalismo y capacitación del personal. A pesar de esto, la actividad genera rentabilidad y el establecimiento tiene buen nivel de ocupación.

Para tratar de subsanar lo antedicho, Droguería Cabrera trata de encontrar e implementar nuevas herramientas de gestión con el fin de lograr una mejora en la empresa.

Por ello, la finalidad del trabajo, es implementar una serie de herramientas administrativas que muestren el estado en que se encuentra la empresa con relación a sus

aspectos internos y externos, orientados hacia las acciones futuras, y alineados con los resultados de una planeación estratégica.

La transformación que se pretende generar en la organización seleccionada a través de la propuesta de implementación del CMI es la siguiente:

- Ofrecer una visión global de la situación de la empresa.
- Proporcionar información certera para tomar decisiones.
- Facilitar el control de la evolución de la compañía.
- Alimentar el pensamiento a largo plazo y la optimización de los resultados.
- Aportar información concreta a para los trabajadores.
- Comunicar los planes de la empresa.
- Detectar de forma automática las desviaciones en el plan estratégico.

Con la implementación del CMI se clarificarán como las acciones diarias de la empresa afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo; permitirá detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Una vez que el CMI está en marcha, se podrá utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión, ya que el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

Capítulo 2.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores para el Control de Gestión en la empresa Droguería Cabrera SRL, dedicada a la comercialización de insumos médicos, basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para ser implementado en el mes de agosto del 2016.

Objetivos específicos

-Conocer al sector en que se desarrolla la empresa, así como también, identificar los actores externos con los que se relaciona, en el mes de Junio del 2015.

-Diagnosticar la situación de la organización y su actual filosofía de gestión, para el mes Julio del 2015.

-Establecer los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la organización en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para el mes de Agosto del 2015.

-Fijar las relaciones causa-efecto, que integren los objetivos estratégicos y sirvan de base para la creación del CMI, para el mes de Septiembre del 2015.

-Definir un sistema de unidades y de medición para medir el crecimiento, desvíos y cumplimientos de objetivos, para Octubre del 2015.

Capítulo 3.

Marco teórico

Marco Teórico

El marco teórico que se utiliza en el presente Trabajo Final de Graduación está basado en los planteamientos de diversos autores en lo referente a teoría de la administración, control de gestión y específicamente en el modelo de Cuadro de Mando Integral. La selección de la bibliografía utilizada obedeció a que se consideró que los autores elegidos exponen con simplicidad y mayor concreción los conceptos fundamentales de los temas tratados.

La nueva empresa en la era de la información

En las últimas décadas, con la aparición de la era de la información, se produjo un gran impacto tanto en las empresas industriales como en las de servicios. Este nuevo entorno exige a todas las organizaciones tener nuevas capacidades para poder lograr un éxito competitivo, como por ejemplo la destreza para movilizar y explotar al máximo sus activos intangibles (Kaplan y Norton, 2009)

Así mismo, la contabilidad patrimonial no tiene en cuenta valoración de los activos intangibles autogenerados, por no poder otorgarles valores financieros confiables (Ejemplo de ello lo constituyen: estudios para el desarrollo de un producto nuevo; la capacidad de cierto proceso productivo; las destrezas, motivación y lealtad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas).

Con lo antes expuesto, se puede decir que estos son los activos y capacidades críticas que toda organización debería poseer para poder lograr el éxito en el medio competitivo de hoy y de mañana.

Estos activos son los elementos o herramientas que permiten que una organización (Kaplan y Norton, 2009):

1. Fomente relaciones con los clientes que promuevan la lealtad de los ya existentes y permitan incorporar a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
2. Introduzca nuevos productos y servicios, que son requeridos por los segmentos de clientes elegidos como objetivo.
3. Produzca, de acuerdo a las respectivas especificaciones, productos y servicios de elevada calidad con un bajo costo y con reducidos plazos de entrega.
4. Impulse las motivaciones y habilidades de los clientes internos de la entidad, para conseguir un mejoramiento continuo en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
5. Utilice la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

En este contexto, se pueden mencionar las principales hipótesis de funcionamiento de las empresas en el mercado (Kaplan y Norton, 2009):

1. Existencia de funciones cruzadas: las empresas en esta era de la información trabajan como procesos integrados, armonizando las utilidades de la especialización con la rapidez, eficacia y calidad de los procesos integrados.
2. Los vínculos con los clientes y proveedores: la tecnología de la información reconoce que las empresas de hoy integren los procesos de aprovisionamiento y producción de manera tal que las operaciones se realizan

en virtud de las órdenes de los clientes y no como consecuencia de planes de producción.

3. La segmentación de los clientes: las organizaciones de esta nueva era deben adaptarse a ofrecer bienes y servicios confeccionados a la medida de la demanda de los diversos segmentos de clientes.

4. Escala global: las organizaciones de la era de la información rivalizan con las mejores empresas de todo el mundo. Ya no hay límites nacionales para la competencia. Las empresas deben combinar la eficiencia y la competitividad creciente de las operaciones globales con la sensibilidad del conocimiento de los clientes nacionales.

5. Innovación: Se reducen los ciclos de vida de los productos. Las firmas deben predecir las necesidades futuras de los clientes, ofreciendo productos y servicios nuevos y perfeccionando continuamente los procesos.

6. Empleados de nivel: la automatización y la productividad disminuyeron la fuerza laboral directa en el trabajo, que ejecutaban funciones tradicionales y que utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes en la era industrial. La demanda competitiva incrementó la cantidad de personal que desempeñan funciones analíticas, como dirección, administración, ingeniería y marketing. Pero en la actualidad, incluso los trabajadores implicados directamente en la producción son valorados por sus sugerencias.

Hoy en día, todos los trabajadores proporcionan valor debido a lo que conocen y a la información que pueden aportar. Invertir en la capacitación de un trabajador y

gestionar y explotar esos conocimientos, constituyen actualmente un aspecto crítico para lograr el éxito en la compañía (Kaplan y Norton, 2009)

Pero hay que tener en cuenta, que para recorrer este contexto competitivo con éxito, no se puede conseguir si se restringe a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Planificación Estratégica

Definición

En la actualidad resulta prácticamente imposible pensar que una empresa pueda sobrevivir sin contar con una estrategia definida. Sea cual fuere el tamaño de la organización, la estrategia debe ser clara y conocida especialmente por aquellas personas encargadas de la toma de decisiones. Sin embargo no es una condición sine qua non que la misma esté precisada por escrito ya que aquellas empresas de determinada envergadura generalmente son más ordenadas y poseen perfectamente definidas la visión, misión, objetivos, etc.; sin embargo, aquellas menos organizadas y que operan más en función de la intuición de sus dueños que del planeamiento también saben concretamente adonde quieren dirigirse (Kuntz, 2007)

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego Strategos que significa “un general” la que a su vez viene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. Por otra parte, el verbo stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”

Si bien ninguna empresa busca destruir a sus competidores está claro que lo que se persigue es lograr un crecimiento de las ganancias o utilidades, lo que indefectiblemente implica aplicar acciones que probablemente generen un impacto negativo en la competencia.

De manera más categórica se puede definir a la Estrategia como *la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas* (Johnson, 2006 p. 51).

Si se analiza la definición precedente podemos advertir que (Johnson, 2006):

- El rumbo de la organización viene definido a través de su estrategia y que dicha estrategia está directamente relacionada con la razón de ser de la misma.

- El fin principal de toda empresa es alcanzar los objetivos planteados de la manera más eficiente posible tratando de obtener una ventaja por sobre la competencia.

- La organización no opera de manera aislada sino en relación con un entorno dinámico, el cual abarca los diferentes escenarios a los que se enfrentan las organizaciones en sus diferentes niveles como así también a los distintos actores que lo forman y que interactúan en él (accionistas, competidores, clientes, etc.).

- Existen limitaciones dentro de cada organización y sobre la disposición de los recursos de los que se dispone para desarrollar la actividad empresarial lo cual pone de manifiesto la necesidad de desarrollar y mejorar las competencias de la organización de

manera continua para permanecer en el mercado mediante la búsqueda y análisis de nuevas oportunidades.

- Y que todo lo definido anteriormente carece de fundamentos sino se considera las necesidades de las principales partes interesadas para lograr el éxito empresarial, éstas son los socios o dueños por un lado y los clientes por el otro. Si no se logran cubrir las expectativas de ambos existen altas probabilidades de que fracase la supervivencia de la organización en el tiempo.

Para Martínez Ferrer (2009, p. 85): *La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de la misión, visión y planes de la organización para alcanzar los propósitos y objetivos planteados, mediante la toma de decisiones para la selección de los cursos de acción a seguir entre las diferentes alternativas posibles.*

Comprende el qué y el cómo con relación a los recursos disponibles y que se utilizarán, se refiere al fin último de la organización, aquel que le da origen e implica tomar decisiones y seleccionar entre distintos cursos de acción futuros.

Evidentemente no resulta fácil predecir el futuro ni mucho menos hacerlo con exactitud, pero cuando se planea se evita que los acontecimientos ocurran por mera casualidad a pesar del efecto que pueden generar factores externos e internos que afectarán el rumbo de la organización (Martínez Ferrer, 2009).

Visión: Define el sueño ideal para la organización. ¿Qué se quiere llegar a ser? Implica una imagen futura con connotación inspiradora y de ideal. La definen las máximas autoridades pero es compartida por toda la empresa.

Misión: Define la función o tarea básica de una compañía. Responde a interrogantes tales como: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué existimos? ¿Cuál es nuestro negocio principal? Mientras que la visión marca el rumbo de la organización y las estrategias definen las formas elegidas para recorrer el camino entre el presente y el futuro, la misión asigna actividades a la organización y a sus integrantes. Identifica productos y servicios, a quienes están dirigidos y donde se desarrollan las actividades.

Valores: Constituyen la forma en que la empresa se percibe a sí misma y a quienes la integran. Constituyen el apoyo para la misión empresarial (Martínez Ferrer, 2009).

Ventajas de la Planificación Estratégica

Existen numerosas ventajas que surgen de aplicar la planificación estratégica en el manejo de las diferentes organizaciones sea cual fuere su tamaño (Johnson, 2006):

- Ordena a la empresa en función de un horizonte temporal, diferenciando claramente las políticas de corto plazo respecto de las de mediano / largo plazo.
- Permite definir de manera clara y explícita los objetivos de la organización y el rumbo a seguir.
- Identifica con mayor previsión las nuevas oportunidades que puede presentar el sector como así también las posibles amenazas.
- Busca lograr un funcionamiento programado de la empresa definiendo un accionar proactivo en lugar de reactivo.

- Permite conocer de manera más acabada los diferentes escenarios en los que opera la organización.

- Uso más eficiente de los recursos disponibles como así también un mejor aprovechamiento y explotación de las ventajas competitivas.

- Es flexible, lo que le permite adaptarse más fácilmente a los cambios en las percepciones y expectativas de los clientes.

- Ofrece una visión global de la organización y mejora el sistema de comunicación de la misma tanto con actores internos como externos.

Elementos Estratégicos

Se pueden definir tres elementos esenciales que debe contener toda planificación estratégica (Camussi, 2010):

- Objetivos que se quieren alcanzar

- Cursos de acción para lograrlos

- Plazo de ejecución de los mismos

Según Camussi (2010, p. 35): *Las metas u objetivos representan los estados deseados a los que una organización quiere llegar.* Constituyen la esencia de la planificación, fundamentan las decisiones y dirigen la actividad de la compañía, deben ser posibles, flexibles, realizables en un horizonte temporal y espacio definido, consistentes entre sí, susceptibles de ser medidos y fáciles de comprender.

Las políticas definen las reglas del juego, son la guía para definir lo que puede y debe realizar la organización para cumplir los objetivos planteados. Son criterios generales que orientan el pensamiento hacia la toma de decisiones. Las políticas son criterios que necesitan los directivos para dar coherencia a la Gestión, teniendo en cuenta la misión y objetivos globales (Camussi, 2010).

Los planes se definen como un curso de acción preestablecido que abarca un período limitado y destinado a cumplir objetivos específicos. *Un Plan es el resultado inicial del planeamiento que es el proceso, es un conjunto de supuestos a lograr mediante el uso de recursos en plazos determinados y con beneficios esperados.* (Camussi, 2010, p. 39).

Los programas ilustran el “cómo”, es decir los cursos de acción a seguir y el orden secuencial para alcanzar las metas establecidas. Abarcan las políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear entre otros (Camussi, 2010, p. 41).

Los presupuestos son los resultados esperados expresados en términos monetarios. *Cuando se asignan recursos a un programa, éste se convierte en un presupuesto, por lo tanto, constituyen la expresión cuantitativa en términos monetarios de un plan de acción.* (Camussi, 2010, p. 41).

Los procedimientos definen como se debe realizar cada tarea, son las guías de acción vinculadas a los métodos de trabajo. *El conjunto de procedimientos de una organización conformarán el Manual de Procedimientos y contemplará a todas las*

áreas. Los procedimientos son más precisos en los niveles operativos y más generales en los niveles de supervisión y gerenciales (Camussi, 2010, p. 43).

El control de gestión es una consecuencia del planeamiento que es lo que concretamente se controla. Por lo tanto la dimensión del control es la dimensión del planeamiento.

Estos elementos poseen diferentes jerarquías y existen en todos los niveles de la pirámide organizacional. Siempre que se refieran a la dirección general de la empresa son considerados estratégicos.

Control de Gestión

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se puede definir como *un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados*. (Amat, 2007, p. 54))

Los fines del control de gestión

El fin último del control de gestión es la eficiente utilización de los recursos de los cuales se dispone para alcanzar los objetivos propuestos.

Por otro lado se pueden definir en forma más específica otros fines como los siguientes (Amat, 2007):

1. Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
2. Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
3. Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
4. Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Los instrumentos del control de gestión

Los instrumentos básicos del control de gestión son los planes y los presupuestos. Los planes sirven para anticiparse al futuro y así tratar de eliminar la incertidumbre, están relacionados con el largo plazo y utilizan información fundamentalmente externa. El presupuesto está más relacionado con el corto plazo. Se basa en determinar de la manera más estricta posible los objetivos, concretando cantidades y responsabilidades. (Amat, 2007)

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque provocaría desinterés en el logro de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos principalmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser (Amat, 2007):

-Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

-Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

-Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esos desvíos son examinados para la toma de decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Sistema de Control de Gestión

Según Hernández (2000, p. 56): *El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (SI)*

Así mismo hay otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo (1995) que definen al SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, que tiene por finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la

dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Simons (1995) considera al SCG como un conjunto de procedimientos y controles habituales, de tipo formal, que se basan en la información y utilizados por la dirección para conservar o transformar determinadas pautas en las actividades de la organización, diferenciando dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información teniendo en cuenta su relación con la estrategia: sistema de creencias, sistema de establecimiento de límites, sistema de control de diagnóstico y sistema de control interactivo.

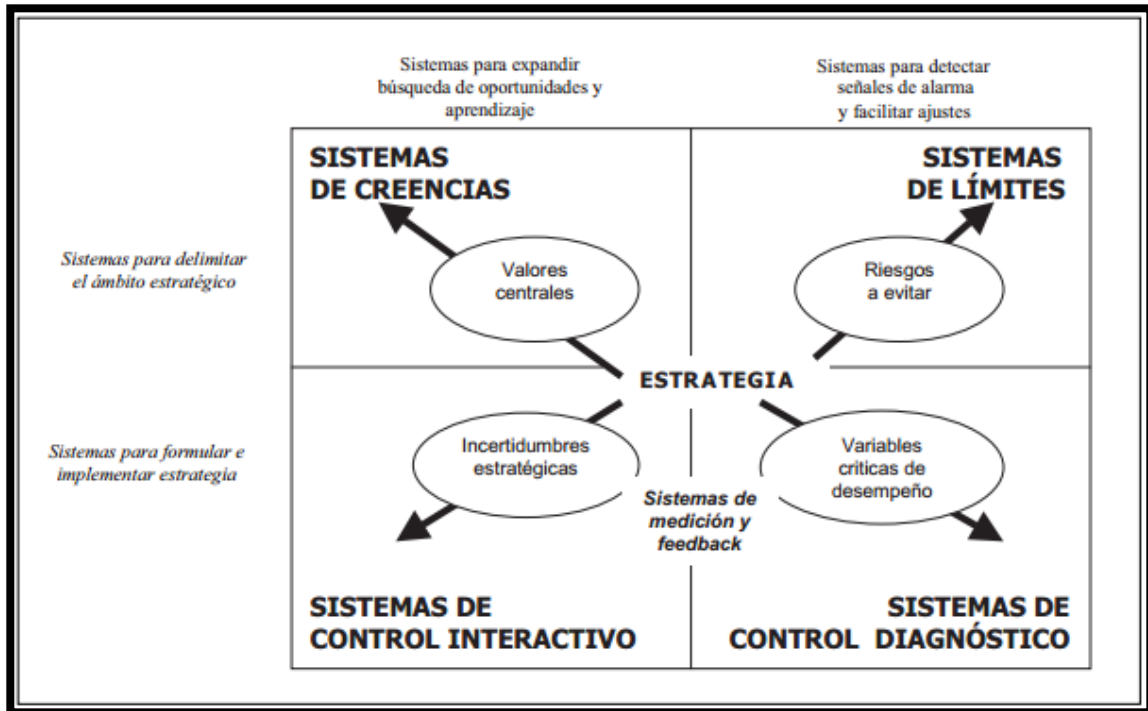


Figura 1: El modelo de las palancas de control

Fuente: Simons (1995)

El sistema de creencias, para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa; el sistema de establecimiento de límites, para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración de presupuestos; el sistema de control de diagnóstico, como sistema formal de feed-back, para realizar el seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto; y el sistema de control interactivo, para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización (Simons, 1995)

En los conceptos recopilados de los diferentes autores consultados, se visualiza que todos coinciden en que el SCG es un procedimiento que se basa en la información seleccionada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la organización, controlar y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Indicadores de control de gestión

Según Harrington (1997, p. 86): *Los indicadores de control (Ic) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Según, un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.*

Se eligen para dirigir la atención de los directivos y empleados de la organización hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos de la misma, permitiendo medir la eficacia, efectividad y eficiencia de los mismos.

El número de indicadores que se definan es irrelevante y dependerá de la organización en consideración. Muchos indicadores proporcionarán más datos, pero no

necesariamente mejor información. Hay que saber qué medir, medir más y medir mejor. No se trata, por consiguiente, de medir por medir (lo cual, por cierto, es costoso), sino de saber qué se quiere, cómo se va a medir y qué información debe recibir cada uno de los tomadores de decisiones. Los mismos deben ser revisados a intervalos periódicos de tiempo a fin de conocer la situación de la empresa y redefinir los parámetros en caso de ser necesario (Irazabal, 2007).

Para definir los indicadores que se utilizarán en una organización generalmente se pueden mencionar dos grandes grupos: indicadores genéricos y otros armados en función de las particularidades de la empresa.

Algunas características que debe reunir un buen indicador son (Irazabal, 2007):

- Simple: comprensible para quien lo usa y fácil de interpretar
- Medible: de manera cuantitativa
- Consistente: Deben ser comparables con otros resultados (ya sea, dentro de la misma organización en diferentes períodos o con otras organizaciones similares).
- Objetivo: para evitar manipular la información
- Visible: expuesto a la vista de todos
- Adecuado: para cada cometido
- Alineado: Relacionado con los objetivos estratégicos y de negocio.

-Confiable: Debe asegurar un determinado nivel de confianza de la información obtenida

- Eficaz: debe servir para medir lo que se necesita

- Razonable: debe considerarse el costo de la medición en función de la utilidad que proporciona.

Y fundamentalmente, los indicadores deben ser los que mejor ayuden a la toma de decisiones y permitan obtener un feedback de la gestión para replantear estrategias en función de un período de tiempo establecido.

2.3.4. Clasificación de Indicadores

Los indicadores se pueden clasificar (Irazabal, 2007):

Según su nivel de complejidad:

- Indicadores Primarios: Se trata de valores absolutos, obtenidos de la suma de hechos similares (Ej.: número de clientes).

- Indicadores Secundarios o Ratios: Relación entre dos o más indicadores primarios (Ej.: Relación Clientes nuevos respecto del total de clientes)

Según el objeto de su medición:

- Indicadores de Demanda: Se refieren a la demanda y sus características, y deben ser ponderados por el número de clientes.

- Indicadores de Resultado: Informan acerca de los bienes y/o servicios producidos y el nivel alcanzado en la obtención de las metas establecidas.

- Indicadores de Oferta potencial: intentan determinar la oferta a la que se podría llegar en caso de maximizar el aprovechamiento de los recursos y situaciones.

- Indicadores de Recursos: Miden la cantidad y naturaleza de recursos aplicables a la obtención de un producto o servicio, permitiendo determinar eficiencia al ser utilizados como ratios.

- Indicadores de Actividad: miden las actividades desarrolladas para obtener el producto o servicio.

- Indicadores de Calidad: Miden el nivel de calidad alcanzado, ya sea en el producto o servicio como en la percepción del cliente. Abarcan a la organización como un todo.

- Indicadores de Impacto: Miden consecuencias económicas, sociales, ambientales o de otra índole que apareja la ejecución de un programa.

Además los indicadores pueden asumir las siguientes formas (Irazabal, 2007):

Ratios: Son coeficientes o relaciones entre dos términos: un numerador (integrado por uno o más datos cuantitativos) y un denominador (integrado de la misma manera).

Índices: Son aquellos que consideran como valor cien al estado numérico de una variable a una fecha base y refieren a todos los demás valores de la serie a esa base.

Evaluaciones: Es un estado de tipo cualitativo que generalmente se obtiene mediante la asignación de un determinado puntaje al conjunto de respuestas de un cuestionario de múltiple opción.

Datos Directos: existe cierto tipo de información básica que asume tanta importancia dentro de la organización que amerita su tratamiento como un indicador independiente (Ej. facturación, cantidad de personal, etc.)

Muy relacionado con el diseño de Sistemas de Control de Gestión se encuentra también el tema del Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard- donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación (Kaplan y Norton, 2009)

Muchas personas piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. No hay que verlos solamente de esa manera, sino incorporados al Cuadro de Mando Integral (CMI) para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común.

El CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la Organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional de un sistema de control. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control (Kaplan y Norton, 2009)

El CMI transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (innovación o aprendizaje). A su vez, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

A continuación se hará una descripción de algunos de los indicadores que se podrán utilizar para el desarrollo de un sistema integral de Control de Gestión:

ROE o Rentabilidad del Patrimonio

Neto Ganancia neta/ PN

Este indicador muestra la ganancia que se genera por los aportes de los propietarios. Si arroja un resultado mayor que cero, implicaría que el beneficio generado se puede capitalizar por la propia firma. En el caso que la organización en algún periodo generase resultados negativos, no se podría repartir entre los socios ya que deberán soportar el quebranto. En conclusión, cuando mayor sea la ganancia mejor es para los titulares y para la propia empresa (Fowler Newton, 2008).

ROA o Rentabilidad del Activo

Ventas – (CMV - Gs de administración - comercialización)/Activo Promedio

Este indicador muestra la ganancia que es generada por la totalidad de los activos de la empresa. Pone de manifiesto el resultado que se obtuvo por cada peso invertido en la firma, ya sea por los titulares o por terceros (Fowler Newton, 2008).

Si el ROA es mayor que cero implica que la ganancia generada posibilita el reparto de fondos. En consecuencia cuanto más elevada sea la rentabilidad, mejor es para la empresa, ya que permite la repartición los entre los actores enunciados (Fowler Newton, 2008).

Apalancamiento o Efecto palanca

ROE/ROA

El apalancamiento indica la conveniencia o no de la deuda, hasta dónde conviene determinar la mezcla de financiación propia y de terceros de manera de obtener la mayor rentabilidad para los propietarios (Fowler Newton, 2008).

Por definición, es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios (ROE) y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee (ROA) para desarrollar la actividad.

Un apalancamiento superior a uno ($ROE > ROI$) es cuando la obtención de fondos proveniente de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos (Fowler Newton, 2008).

Un apalancamiento inferior a uno ($ROE < ROI$) es cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Un apalancamiento igual a uno ($ROE = ROI$) es cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos (Fowler Newton, 2008).

Liquidez

Activo Corriente/Pasivo Corriente

Con este indicador se visualiza la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Consiste en la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa. Por lo tanto valores iguales o mayores a 1, indican que los activos corrientes permiten afrontar los vencimientos de deudas que vencen dentro del año. No debe analizarse solo, sino que deben tenerse en cuenta otros indicadores financieros y auxiliares (Fowler Newton, 2008).

Endeudamiento

Pasivo Total/PN

Este indicador pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto. Si el resultado arroja un valor inferior a uno, implica que el patrimonio de los titulares alcanza y supera el total de las obligaciones del ente tanto de corto como de largo plazo. Un valor superior a uno, indicaría que el patrimonio de los propietarios no es suficiente para cumplir con la totalidad de las obligaciones de la empresa (Fowler Newton, 2008).

Margen Bruto

Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas

Muestra la rentabilidad operativa de la empresa, sin incluir los costos de comercialización, de administración, financieros e impositivos. Si el resultado de este indicador es mayor que cero, existe la posibilidad de que la empresa genere ganancias, de lo contrario si el resultado es menor que cero, implica que la empresa incurrió en una pérdida operativa (Fowler Newton, 2008).

Monto promedio de compra por cliente

*(Ingr. por ventas del mes/Nº de Clientes que lo generaron)*100*

Permite determinar lo siguiente hipótesis: si los clientes realizan cada vez mayor cantidad de compras, aumentarán los ingresos de la empresa, sin tener en cuenta si los clientes son nuevos o ya existentes. Se espera que este monto se vaya incrementando a medida que transcurre el tiempo, lo que implicaría que los clientes realizan mayores compras.

Gastos de Administración respecto de ventas

*(Gastos de Administración/Ingresos por Ventas)*100*

Permite analizar la relación existente entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, evaluando la eficiencia del área de administración de la organización. La finalidad es reducirlos al máximo, sin que se vea afectada la operatoria normal de la empresa (Pérez, 2005).

Gastos de Comercialización respecto del monto de las Ventas

*(Gastos de Comercialización/Ingresos por Ventas)*100*

Es un indicador de las mismas características del anterior, con la diferencia que relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa (Pérez, 2005).

Resultados Financieros respecto de Ventas

*(Resultados Financieros/Ingresos por Ventas)*100*

Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa (Pérez, 2005).

Impuestos respecto de Ventas

*(Impuestos/Ingresos por Ventas)*100*

Analiza la relación existente entre los impuestos y los ingresos por ventas. Determina que proporción de los ingresos por ventas se pierden en consecuencia del pago de las cargas fiscales (Pérez, 2005).

Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes

*(Ingreso por clientes existentes/Ingreso total)*100*

Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes existentes respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes. El indicador complementario de éste es el de porcentaje de ingresos por nuevos clientes.

Como el objetivo es aumentar la cantidad de nuevos clientes, no sería deseable que este indicador sea 100 %, y se espera que en el tiempo se mantenga entre ciertos límites o permanezca constante ya que su estabilidad estaría indicando que se siguen adicionando clientes.

Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos

*(Ingresos por clientes nuevos/Ingreso Total)*100*

Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes minoristas nuevos respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes. Es el complemento de “Porcentaje de Ingresos por clientes ya existentes”.

Si este indicador se mantiene constante en el tiempo implicaría que hay todos los meses clientes nuevos. Si bien es importante que se adicionen clientes nuevos, también es importante que sigan efectuando compras los ya existentes, por ello si este indicador es alto estaría significando que efectivamente hay nuevos clientes, pero los ya existentes no estarían volviendo.

Porcentaje de clientes activos en el mes

*(Cant. De clientes que generan Ingresos al mes/Cant. De clientes)*100*

Este indicador se evalúa conjuntamente con el de cantidad de clientes, ya que permite determinar de la totalidad de clientes que forman la base, que proporción ha efectuado realmente alguna compra en el periodo de análisis.

Nivel de satisfacción del cliente

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100*

Evalúa el nivel de satisfacción percibido por lo clientes con relación a la compañía. Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que ingresen a la droguería (IAC, 2007).

Se propone realizar en principio, 90 encuestas: tres encuestas diarias, una en cada turno. En la misma se solicitará al cliente que manifieste su grado de satisfacción con la empresa, de 1 a 3, siendo 1 satisfecho, 2 indiferente y 3 insatisfecho. Se espera que los resultados de tipo 1 (satisfecho) sean elevados y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, y que las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (insatisfecho), vayan disminuyendo.

Nivel de Lealtad del cliente

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100*

*(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100*

Permite evaluar si los clientes son leales o no a la empresa, distinguiendo entre aquellos clientes que siempre compran en la droguería, la mayoría de las veces, sólo a veces o casi nunca. También se obtiene realizando encuestas a los clientes que ingresan a la droguería. Al igual que en el indicador anterior, se propone realizar en principio, 90 encuestas: tres encuestas diarias, una en cada turno (IAC, 2007).

En la misma se solicitará al cliente que responda, teniendo en cuenta todas las veces que concurre a la droguería a efectuar alguna compra, con qué frecuencia lo hace, siendo 1 siempre, 2 la mayoría de las veces, 3 sólo a veces y 4 casi nunca. Se espera que

los resultados de tipo 1 (siempre) y 2 (la mayoría de las veces) sean elevados y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, y que las respuestas de tipo 3 (sólo a veces) y 4 (casi nunca) vayan disminuyendo. Los clientes que asisten por primera vez, son exceptuados de esta encuesta.

Percepción de la imagen de la empresa

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100*

Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que ingresen a la droguería. Se propone realizar en principio, 90 encuestas. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen. Se espera que los resultados de tipo 1 (buena imagen) sean elevados y se vayan incrementando con el transcurso del tiempo y que los resultados de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (mala imagen) vayan disminuyendo (IAC, 2007).

Atracción de clientes

(Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad)

Este indicador mide la relación entre los nuevos clientes captados y los esfuerzos de comercialización, publicidad de boca en boca, etc.; permite medir el grado de efectividad de las acciones de comercialización y publicitarias en la captación de clientes nuevos (IAC, 2007).

Es fundamental revisar simultáneamente los indicadores de satisfacción y lealtad de los clientes, porque no serviría de nada incrementar mes a mes los clientes nuevos si estos no regresan.

Tiempo Total de atención percibido

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100*

Permite evaluar el tiempo de atención, según lo perciben los clientes. Los clientes toman el tiempo de atención como todo el tiempo que transcurre desde que ingresan a la droguería hasta que se retiran (incluyen la espera y la atención propiamente dicha). Al observar este indicador, se tendrán que considerar las mediciones reales de tiempo de espera y de atención (IAC, 2007).

Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que ingresen a la droguería. Se propone realizar en principio, 90 encuestas. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre el tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 indiferente y 3 lento. Se espera que los resultados de tipo 1 (rápido) sean elevadas y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, todo lo contrario se espera para las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (lento).

Cordialidad percibida en la atención

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100*

*(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100*

Evalúa la cordialidad en la atención, según lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la droguería (IAC, 2007).

Se propone realizar en principio, 90 encuestas. En la encuesta se le requerirá al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy cordiales, 2 cordiales, 3 indiferente, 4 poco cordiales y 5 irrespetuosos. Se espera que los resultados de tipo 1 (muy cordiales) y 2 (cordiales) sean altos y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, todo lo contrario con las respuestas de tipo 3 (indiferente), 4 (poco cordiales) y 5 (irrespetuosos).

Percepción de calidad

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100*

Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se propone realizar en principio, 90 encuestas. En la encuesta se solicitará al cliente que manifieste su percepción de la calidad de los productos que comercializa la empresa de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad. Se espera que los resultados de tipo 1 (alta calidad) sean altos y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, y lo contrario para las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (baja calidad) (IAC, 2007).

Percepción de variedad

*(Cantidad de respuestas tipo 1/Total de encuestas)*100*

Permite evaluar la percepción de los clientes a cerca de la variedad de los productos y servicios ofrecidos. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se propone realizar en principio, 90 encuestas (IAC, 2007).

En la encuesta se solicitará al cliente manifieste su percepción sobre la variedad de productos, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad. Se espera que los resultados de tipo 1 (gran variedad) sean altos y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, y lo contrario para las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (poca variedad).

Rotación y Antigüedad de créditos

Rotación = Ventas a crédito / Promedio de créditos

Antigüedad = 365 / Rotación

Este indicador determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un período determinado. Este índice muestra la velocidad de las cobranzas, es decir, que mientras más alto sea es mejor. Una elevada rotación muestra una adecuada gestión de créditos (Pérez, 2005)

Otra forma de expresar esto es a través del tiempo, es decir, por la antigüedad de los créditos, entendiendo por ello la cantidad de tiempo promedio que transcurre entre el nacimiento del crédito hasta su cobro, es decir, el número de días promedio que los créditos permanecen sin cobrar, cuanto mayor sea la rotación, menor es la antigüedad de los créditos y, por lo tanto, menor será la necesidad de recurrir a terceros para obtener financiamiento (Pérez, 2005).

Este indicador se debe revisar conjuntamente con el indicador antigüedad de cuentas por pagar, ya que este último debería ser menor, es decir, que se cobre antes de pagar.

Rotación y Antigüedad de Deudas

Rotación = Compras a plazo / Promedio de deudas

Antigüedad = 365 / Rotación

Este indicador muestra cuantas veces rotan las obligaciones de la empresa, permitiendo de este modo medir la eficiencia del proceso de pagos. Esto directamente se relaciona con la cantidad de días que tarda la empresa en abonar sus deudas: cuanto menor sea la rotación, mayor es la antigüedad de las cuentas a pagar y, por lo tanto, la empresa tiene más tiempo para contar con el dinero (Pérez, 2005).

Tiempo Total de Atención Real

(Tiempo Real de Atención + Tiempo Real de Espera)

Permite comparar la percepción del cliente respecto del tiempo de espera (indicador descrito previamente) con el tiempo real. Lo que se intenta mejorar es la percepción verdadera de los clientes y en el caso de no conformidad del cliente, este indicador permitirá conocer si el problema se haya verdaderamente en el tiempo de atención, y tomar las medidas correctivas que correspondan (IAC, 2007).

La obtención este indicador se tercerizará, debido a las dificultades operativas de su implementación (costo de tener una persona haciendo la medición, mediciones sesgadas, incomodidad del empleado que se sabe observado, etc.). Se solicitará a la empresa proveedora del servicio que otorgue un valor en forma trimestral, a través de la utilización de mystery shoppers (comprador secreto), en los diferentes turnos.

Tiempo de Atención Real

(Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona el establecimiento)

Evalúa el tiempo real de atención de un cliente. En caso que haya un problema en el tiempo de atención total real, recién mencionado, este indicador permite determinar si el problema se encuentra en el tiempo de atención. En caso de ser así, se deben tomar medidas como: capacitación a los empleados, incrementar el número de empleados. Dada la dificultad operativa de la medición, como ya se mencionó, se tercerizará la obtención del tiempo real de atención (IAC, 2007).

Tiempo de Espera Real

(Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la empresa hasta que es atendido)

Este indicador nos muestra en el caso que haya alguna demora en el tiempo de atención total real, si el inconveniente se encuentra en el tiempo de espera. Si así lo fuere, se deberán tomar las medidas correspondientes. Por las mismas razones antes descriptas, se tercerizará la obtención del tiempo real de espera (IAC, 2007).

Herramientas clásicas para evaluar la situación interna y externa de la empresa

Análisis F.O.D.A. (Thompson, Strickland, 2003)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla F.O.D.A. proviene de las iniciales de las cuatro variables que se analizan en esta herramienta: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De las cuatro variables las Fortalezas y Debilidades son internas de la empresa por lo que se puede ingerir directamente sobre ellas.

Por lo contrario las Oportunidades y Amenazas son externas a la empresa y es muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, éstos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

Oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.

Debilidades: Son los factores negativos que posee la organización, son internos, se constituyen en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO (Controlables)	Fortalezas	Debilidades
EXTERNO (No controlables)	Oportunidades	Amenazas

Figura 2: Matriz FODA

Fuente: Thompson, Strickland (2003)

Modelo de las cinco Fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, citado por Thompson y Strickland (2001) es una herramienta muy utilizada para diagnosticar de manera ordenada las principales presiones competitivas del mercado que nos permite evaluar cada una de ellas.

Las cinco fuerzas son:

La rivalidad entre compañías que compiten en la misma industria: Hace referencia a las herramientas y tácticas que utiliza la competencia para atraer a los clientes. La rivalidad se intensifica cuando: el número de competidores aumenta, cuando la demanda del producto crece lentamente y cuando el costo para el cliente de cambiar de marca es bajo

El ingreso potencial de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores en un mercado en particular depende básicamente de dos factores, uno las barreras de entrada (economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, lealtad del cliente, falta de acceso a conocimientos especializados, etc.) y a la reacción esperada de las empresas a nuevos ingresos.

El poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza se refiere a la cantidad y calidad de proveedores que existen en el mercado y la capacidad de la empresa de optar por uno y por otro, lo que significa que por ejemplo en caso de encontrarse ante una situación de un único proveedor, el poder de negociación del mismo será muy elevado.

El poder de negociación de los consumidores: Se refiere a situaciones similares a la de los proveedores. El poder de negociación de los clientes es alto cuando: los costos de cambiar de marca es bajo, los consumidores son reducidos, los compradores están bien informados, cuando los productos ofrecidos no son de primera necesidad, etc.

Las presiones competitivas de productos sustitutos: La amenaza planteada por los productos sustitutos se hace evidente cuando son de fácil acceso, a precios atractivos, los costos de cambio son bajos y las características comparables.

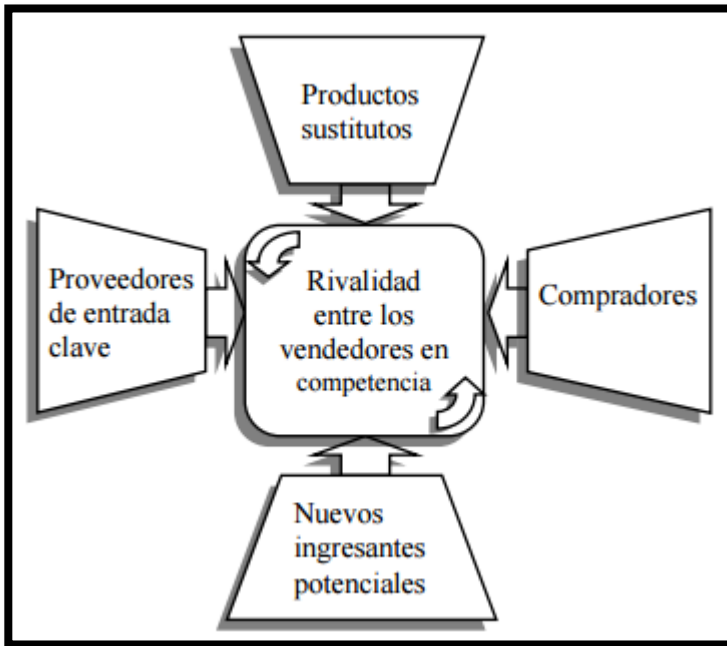


Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Fuente: Adaptación de Porter, citado por Thompson y Strickland (2001)

El Cuadro de Mando Integral

Actualmente, las empresas están compitiendo en mercados complejos y, por ello, es muy importante tener un correcto conocimiento de sus metas y de los métodos que utilizará para poder alcanzarlas.

El CMI convierte la estrategia y la misión de una empresa en un extenso conjunto de medidas de actuación, que suministran la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos; mantiene el interés en la actuación a corto plazo (mediante la perspectiva financiera), pero además captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo (Kaplan y Norton, 2009)

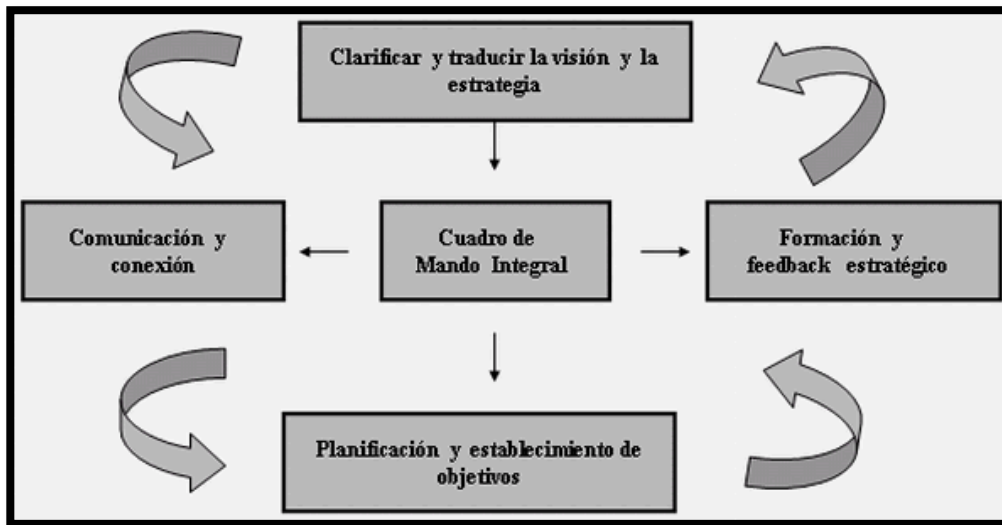


Figura 4: Estructura para transformar una Estrategia en Términos Operativos

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Perspectivas del CMI

La presión por alcanzar una buena actuación financiera a corto plazo puede inducir a que la organización disminuya sus erogaciones en desarrollo de nuevos productos y servicios, mejora de los procesos, desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercado. (Kaplan y Norton, 2009)

La contabilidad financiera confirma que esas reducciones en los gastos se traducen en aumento de los beneficios, aún cuando sean en detrimento de los activos y su capacidad de crear valor económico futuro. En otras palabras, la maximización de los beneficios a corto plazo, ya sea abusando de los clientes por medio de elevados precios o menor calidad de productos o servicios, ubica a la organización en una situación considerablemente frágil ante sus competidores.

Las medidas financieras son indicadores de la acción pasada, y en virtud de ello no son adecuadas para guiar y evaluar la trayectoria de la compañía a través de su entorno competitivo. Adolecen de indicadores que muestren gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de toda empresa, un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un agregado coherente de indicadores de actuación formulados en base a cuatro perspectivas diferentes (Kaplan y Norton, 2009):

1. Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los

objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los

procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que propone el CMI han manifestado ser válidas en una gran variedad de empresas y sectores. Sin embargo, teniendo en cuenta las circunstancias del sector y de la estrategia de cada unidad de negocio, pueden llegar a necesitarse más perspectivas adicionales. Se puede citar como ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela, deben ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos.

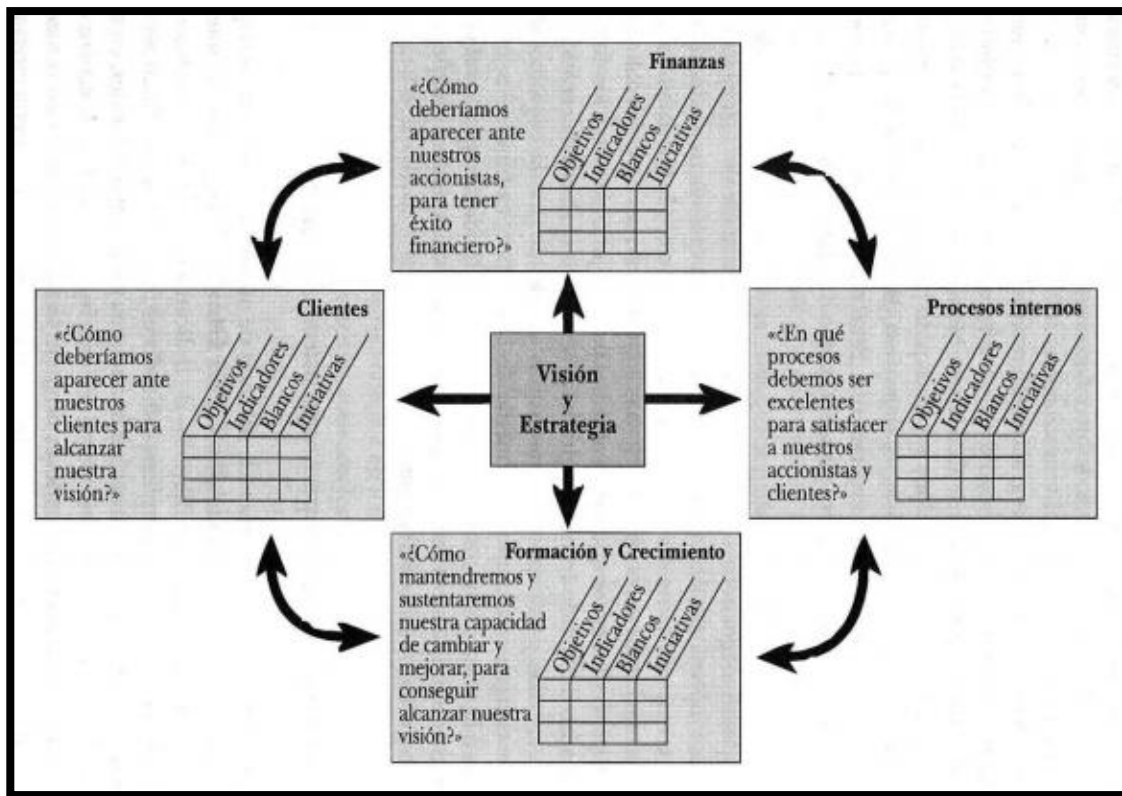


Figura 5: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

La perspectiva financiera.

Las metas financieras de la compañía constituyen uno de los puntos principales para la confección del CMI, porque ellos constituyen el objetivo de largo plazo en cualquier empresa. Teniendo en cuenta los objetivos financieros se deberían pautar los demás objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de tal manera que cada una de las medidas seleccionadas se convierta en una cadena de relaciones causa efecto que termina en los objetivos financieros. Estas relaciones implican que todas las estrategias se alineen para que la organización pueda alcanzar sus metas financieras (objetivo final). (Kaplan y Norton, 2009)

Las medidas y objetivos estratégicos desempeñan un doble rol, ya que especifican la actuación financiera que se espera de la estrategia y pasan a ser objetivos y medidas finales de las demás perspectivas del CMI.

Cabe aclarar que los objetivos financieros podrían ser diferentes para las diversas organizaciones; de igual manera podrían ser considerablemente diferentes en función del ciclo de vida de cada empresa en particular: crecimiento, sostenimiento y madurez o recolección.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la primera fase de su ciclo de vida. En esta etapa los objetivos financieros se basan primordialmente en el crecimiento de las ventas (a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios), manteniendo niveles de gastos apropiados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

En cambio, en los negocios que transitan la etapa de sostenimiento, los objetivos financieros apuntarán a la rentabilidad del capital invertido, es por ello que los indicadores tales como rendimientos sobre las inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor agregado económico son característicos en esta etapa.

En último lugar, las empresas en su etapa de madurez, desean recaudar o percibir el fruto de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros se basan en aumentar al extremo el retorno del flujo de caja a la compañía, disminuyendo las necesidades de capital circulante. En esta fase es muy probable que no haya gastos en investigación y desarrollo o aumento de capacidades, dada la corta vida económica que le queda a la compañía en esta etapa de su ciclo de vida (Kaplan y Norton, 2009)

De cualquier manera, hay que tener en cuenta que los posicionamientos en las distintas etapas del ciclo de vida no son inalterables, por ejemplo un repentino cambio tecnológico puede convertir un producto maduro en uno de gran potencial de crecimiento. Esto hace necesario revisar periódicamente los objetivos financieros con la finalidad de reafirmar, variar o adecuar la estrategia financiera de la empresa.

La gestión de riesgo.

Al determinar los objetivos en base a una perspectiva financiera, es necesario incorporar un objetivo adicional referente a la magnitud del riesgo de la estrategia. Toda compañía debe equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Este objetivo debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la organización haya seleccionado. (Kaplan y Norton, 2009)

Temas estratégicos.

Existen tres temas financieros que las impulsan cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección (Kaplan y Norton, 2009):

1. Incremento y diversificación de los ingresos: Involucra el aumento de la oferta de productos y servicios, conseguir nuevos mercados y clientes, incorporar variedad de oferta de productos y servicios para generar mayor valor agregado, cambiar los precios de dichos productos y servicios.

2. Reducción de los costos / mejoras de la productividad: Se puede obtener reduciendo los costos directos e indirectos de los productos y servicios, compartiendo insumos comunes con otras empresas, etc.

3. Utilización de los activos / estrategia de inversión: Supone tratar de disminuir el capital circulante necesario para un cierto volumen y diversidad del negocio, mejor utilización de los activos fijos.

En el siguiente cuadro se puede visualizar algunos de los indicadores que actúan como inductores de los objetivos financieros relacionados con las tres etapas mencionadas anteriormente y para cada una de las estrategias de la organización.

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	-Tasa de crecimiento de las ventas por segmento - Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	-Ingresos/empleados	-Inversiones (porcentaje de ventas) -I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	-Cuotas de cuentas y clientes seleccionados -Venta cruzada -Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones -Rentabilidad de la línea de producto y clientes	-Costo frente a competidores -Tasas de reducción de costos -Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	-Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) -ROCE por categorías de activos clave -Tasas de utilización de los activos
	Recolección	-Rentabilidad de la línea de producto y clientes -Porcentaje de clientes no rentables	-Costos por unidad (por unidad de producto, por transacción)	-Periodo de recuperación (Payback) -Throughput

Cuadro 1: Indicadores y estrategia de negocio

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

La perspectiva del Cliente.

Desde esta perspectiva, el Cuadro de Mando Integral, identifica los segmentos de cliente y mercado donde las empresas han decidido competir y permite que se equiparen los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados

Por lo general los clientes, ya sean ciertos o potenciales, tienen distintas preferencias y evalúan de distinta forma las características de los productos o servicios. Será imprescindible un estudio de mercado que muestre los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen,

prestigio, etc., en el momento que la compañía deba delinear la estrategia que posibilite transformar esos segmentos en objetivos. El CMI debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado indicadores básicos.

Teniendo en cuenta particularmente esta perspectiva, los indicadores del CMI deben ofrecer información sobre (Kaplan y Norton, 2009):

1. Cuota de mercado: Indica la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una empresa. Puede mostrarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.

2. Incremento de clientes: Mide la tasa en que la organización gana nuevos clientes o negocio. Puede mostrarse en términos absolutos o relativos.

3. Retención de clientes: Indica la tasa a la que la compañía conserva las relaciones existentes con los clientes. También se puede expresar en términos absolutos o relativos.

4. Satisfacción de clientes: Mide el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.

5. Rentabilidad de los clientes: Evalúa la utilidad neta de un cliente o segmento, una vez descontados los gastos necesarios para conservar ese cliente.

Este grupo de indicadores tiene para los autores una relación de causalidad que se refleja en el siguiente cuadro.

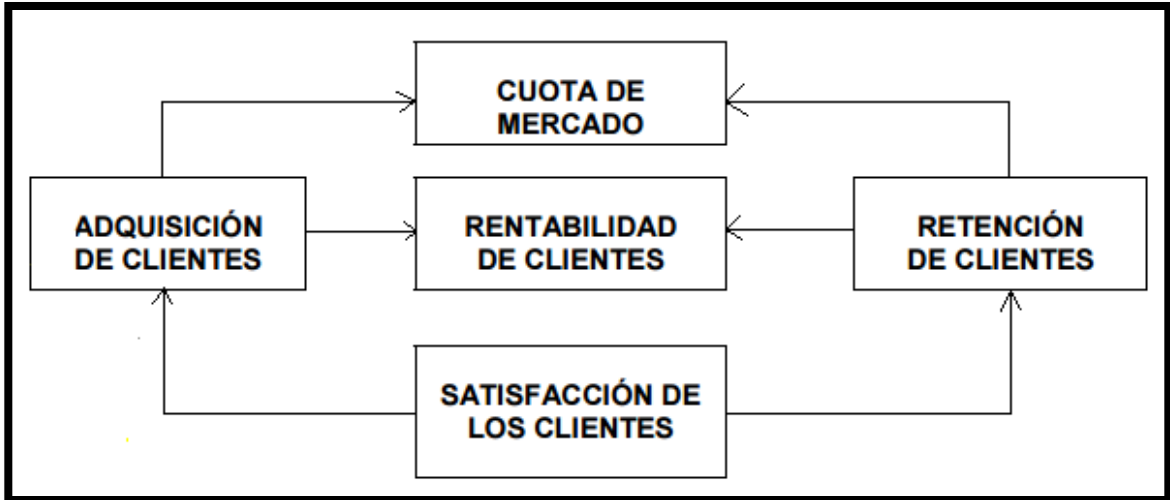


Figura 6: Relaciones de causalidad entre los indicadores

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

El indicador de la propuesta de valor.

Los indicadores mostrados son históricos, por lo que los autores estiman que será inevitable efectuar además, una propuesta de valor a los clientes que puede resumirse en optar por objetivos y medidas relativos a tres ejes esenciales (Kaplan y Norton, 2009):

1. Atributos del producto o servicio.
2. Relación con los clientes.
3. Imagen y prestigio.

Al escoger objetivos e indicadores determinados, relacionados con estas tres categorías, los directivos de la organización tienen la posibilidad de a los segmentos de clientes seleccionados una propuesta de valor superior que posibilitará a la empresa

mantener y extender sus negocios. En general, casi la totalidad de las propuestas de valor concentran indicadores que se relacionan con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

La perspectiva de los Procesos Internos.

Para la perspectiva de los procesos internos, se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Las organizaciones por lo general determinan los objetivos e indicadores para la perspectiva de los procesos internos después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Es por ello que los objetivos de esta perspectiva dependen de los objetivos definidos con anterioridad en las perspectivas anteriores. (Kaplan y Norton, 2009)

Corrientemente, las empresas plantean sistemas de medición sobre los procesos ya existentes, haciendo hincapié en controlar las desviaciones que se producen sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen tratando de mejorar la actuación de los departamentos individuales.

En cambio el Cuadro de Mando Integral, propone definir una nueva cadena de procesos integrados y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva provienen de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del los accionistas y de los clientes seleccionados.

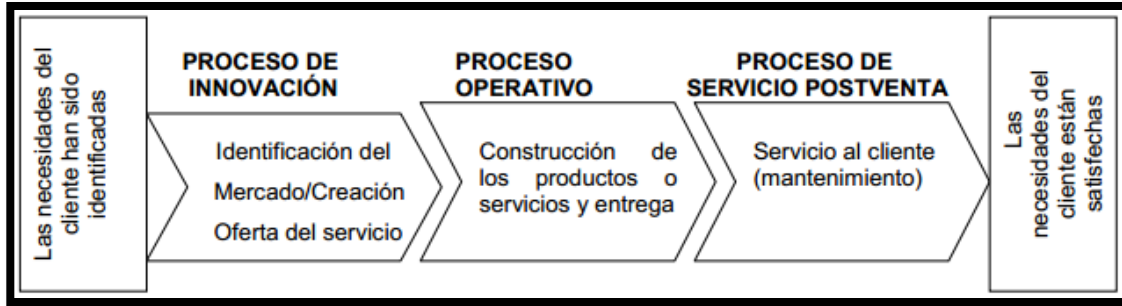


Figura 7: Proceso de la cadena de valor interno

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

La primera etapa es identificada con el proceso de innovación, por medio del cual se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se despliegan soluciones nuevas para esas necesidades. Este es un proceso crítico, es aun más importante que los procesos operativos, aunque éstos últimos han sido siempre el punto central en la cadena interna de valor.

Este primer proceso está constituido por dos componentes (Kaplan y Norton, 2009):

1. Identificación del mercado: investigación para establecer el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

2. Diseño y desarrollo del producto/servicio. En esta etapa, el departamento de Investigación y desarrollo efectúa una investigación básica, para desarrollar nuevos productos y servicios; una investigación aplicada, para utilizar al máximo la tecnología existente para productos y servicios de nueva generación; y esfuerzos de desarrollo, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Históricamente la mayor inversión fluía hacia los procesos operativos. Actualmente, el aumento de la importancia de la inversión en I+D, incrementó la relevancia de los indicadores al respecto. Sin embargo, sigue siendo dificultoso calcular los rendimientos del proceso en esta etapa.

El proceso operativo es el segundo en importancia dentro la cadena de valor interno, cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes.

Este proceso fue siempre el punto central de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las empresas.

Por último, el servicio de post-venta ofrece servicios después de la venta, que se agregan al valor que reciben los clientes. (Kaplan y Norton, 2009)

La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

En esta perspectiva, se desarrollan objetivos e indicadores para estimular el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva aportan la infraestructura que hace posible que se alcancen los objetivos de las otras perspectivas. Dentro del objetivo de aprendizaje y crecimiento se destacan tres categorías principales de variables, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. (Kaplan y Norton, 2009)

Las capacidades de los empleados.

Uno de los cambios más importantes en el pensamiento directivo de los últimos años, ha sido el cambio en el rol de los empleados dentro de la empresa. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben derivar, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Este cambio en el pensamiento directivo demanda una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacidades creativas se movilicen en favor de la consecución de los objetivos de la empresa.

Los tres indicadores claves sobre los empleados son (Kaplan y Norton, 2009):

1. La satisfacción del empleado.
2. La retención del empleado.
3. La productividad del empleado.

Dentro de estos parámetros, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Las capacidades de los sistemas de información.

La motivación y la capacitación de los empleados, son importantes para lograr la consecución de los objetivos del cliente y del proceso interno, pero no son suficientes, ya que en el actual entorno competitivo, los empleados, necesitarán una muy buena y detallada información sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las

consecuencias financieras de sus decisiones, para ser eficaces. Un excelente sistema de información es una exigencia para que los empleados optimicen los procesos.

Los indicadores inherentes a la capacidad de los sistemas de información valoran la disponibilidad de información relativa a las necesidades previstas. Algunos indicadores podrían ser, % de empleados que tratan con el público y que disponen acceso on-line a la información sobre clientes, o bien % de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real. (Kaplan y Norton, 2009)

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

El tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento está centrado en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Un empleado al que se le permite acceso a la información, dejará de contribuir al éxito de la empresa si no se le concede libertad para la toma de decisiones y la actuación. Los indicadores específicos de la motivación y el poder de los empleados se refieren primordialmente a (Kaplan y Norton, 2009):

1. Indicadores de sugerencias por parte de los empleados (efectuadas y puestas en práctica)
2. Indicadores de mejoras
3. Indicadores de coherencia de los objetivos individuales y de la organización
4. Indicadores de la actuación en equipo

Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia

Una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas no es suficiente para asegurar su éxito dentro de las organizaciones.

Las medidas del CMI deben ser empleadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales y de la organización, con la finalidad de conseguir un objetivo común. El CMI empleado de este modo se transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional. (Kaplan y Norton, 2009).

Las cuatro perspectivas del CMI hacen posible el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Hay que tener en cuenta que la gran variedad y cantidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, puede confundir aparentemente; pero si son confeccionados en forma adecuada de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, estarán enfocadas a la consecución de una estrategia integrada.

Para comunicar la estrategia por medio del CMI se requiere tener presente tres principios (Kaplan y Norton, 2009):

1. Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de

hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

2. Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

3. La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero yendo más allá de un enfoque que se base exclusivamente en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

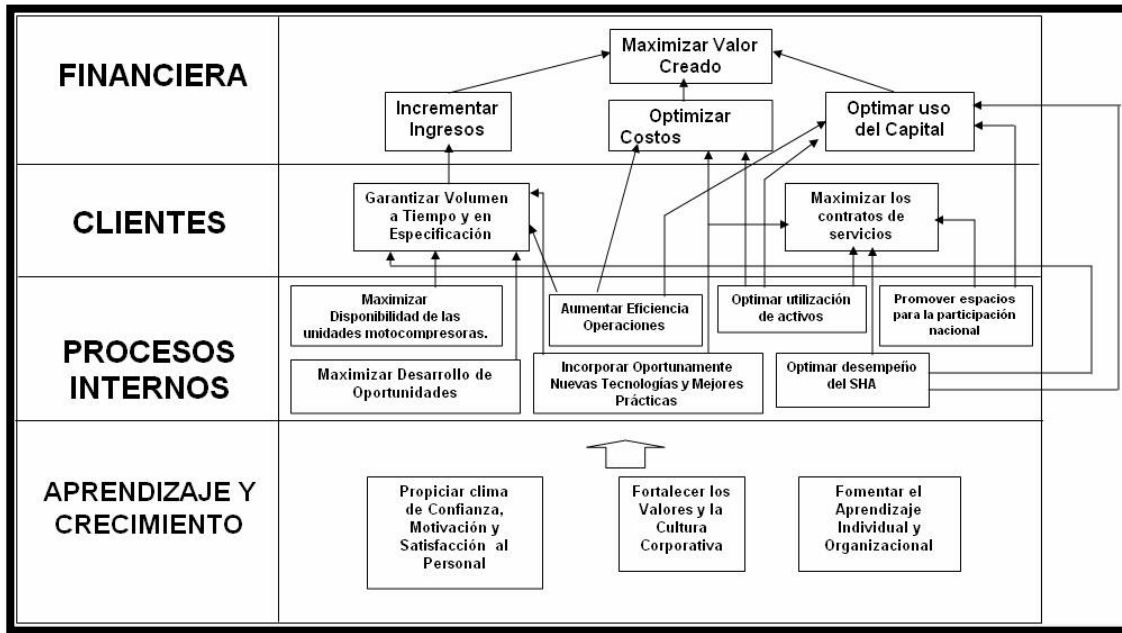


Figura 8: Diagrama de relación entre las perspectivas de CMI

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Estructura y Estrategia

Para la confección de un Cuadro de Mando Integral deberá definirse en forma adecuada la unidad organizativa. Hay compañías que desarrollan distintas unidades de negocios, por lo que es más fácil confeccionar cuadros de mando para cada una y luego integrarlos en el marco corporativo. Un cuadro de mando corporativo requiere una estrategia explícita de nivel corporativo que articule la teoría de la forma que la corporación agrega valor a sus unidades de negocio estratégicos. Este valor agregado corporativo puede provenir de diversas fuentes, incluyendo temas comunes a todas las unidades de negocios, servicios comparativos compartidos e interacciones y transacciones explícitas entre las unidades de negocio, que crean ventajas competitivas únicas en segmentos de mercado. (Kaplan y Norton, 2009)

Todos estos temas deberían ser explícitamente identificados y comunicados con un cuadro de mando corporativo y vinculados a los cuadros de mando de unidades de negocio.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

En muchas compañías se utilizan indicadores financieros y no financieros como control de gestión y feed back. Por lo general, los usan los directivos para ejercer control sobre los empleados de menor nivel. El CMI hace hincapié en que el uso de indicadores financieros y no financieros debe ser para empleados de todos los niveles. (Kaplan y Norton, 2009).

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos y estrategias tangibles, que deben presentar un equilibrio entre los indicadores externos

para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Estos indicadores también deben estar equilibrados entre los de medición de resultados (del pasado) y los inductores que impulsan la actuación futura.

A modo de conclusión se puede afirmar que el Cuadro de Mando Integral permitirá entre otras cosas a (Kaplan y Norton, 2009):

Clarificar y traducir la visión y la estrategia

El proceso del CMI comienza cuando se intenta traducir la estrategia de una empresa en objetivos estratégicos específicos. Estos serían los objetivos financieros (ej.: crecimiento del mercado, obtención de ingresos, etc.). Se debe ser explícito en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir.

Luego de los objetivos financieros y de clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. Aquí es significativo destacar los procesos críticos, que ya existan o que se deban generar. Se debe asignar una importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de procesos importantes. (Kaplan y Norton, 2009)

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización. Esto sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito. (Kaplan y Norton, 2009)

Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas

El CMI causa su mayor impacto cuando se desarrolla para generar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la empresa y si se alcanzan, transformarán la organización. Una vez que se han concretado los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir excelentes objetivos de avances. De este modo el CMI contribuye a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación. (Kaplan y Norton, 2009)

Aumentar el feed back y la formación estratégica

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feed back sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equilibre y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

El cuadro de Mando Integral utilizado de este modo, se transforma en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información. (Kaplan y Norton, 2009)

El Marco Teórico desarrollado precedentemente, tiene por objeto guiar en la selección de los factores y variables que serán analizados en el presente Trabajo Final de Graduación, así como sus estrategias de medición, su validez y confiabilidad. Así mismo

se pretende que los conceptos, definiciones, teorías y modelos descriptos, provean de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Capítulo 4.

Metodología

Tipo de investigación

En el presente Trabajo Final de Graduación se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional, no experimental y de campo.

Será de tipo exploratoria ya que se pretenden dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto al control de gestión que se lleva a cabo en la empresa. Este tipo de investigación es de utilidad para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la organización y su entorno.

Será de tipo descriptiva ya que el propósito del investigador será describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiestan determinados fenómenos. Para el presente caso en particular se buscará especificar las propiedades más importantes de la organización y evaluarlos dentro de las cuatro dimensiones que propone en CMI.

Cuando se habla de estudio correlacional se hace referencia a que se tiene como finalidad determinar y analizar el grado de relación o asociación entre las variables examinadas.

Será no experimental, porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace es observar los fenómenos tal como se presentan en la realidad y luego se los analiza.

Por último será una investigación de campo ya que se trabajará directamente en el ambiente natural y social de la organización en el que conviven las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados.

Tipo de metodología

Para el presente Trabajo Final de Graduación se utilizará una tipo metodológico que combine tanto estrategias cualitativas como cuantitativas. Respecto de la primera se tratará de identificar la naturaleza profunda de la realidad de la organización, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. A través de la segunda estrategia se tratará de determinar el grado de vinculación entre las variables analizadas, la generalización y objetivación de los resultados a través de los indicadores que se propongan.

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información

Con el propósito de obtener información precisa para conocer la situación de la empresa, y realizar el diseño del sistema de indicadores para controlar la gestión basada en el modelo del Cuadro de Mando Integral, se aplicaron una serie de técnicas que permitieran la descripción y el análisis del problema. Estas técnicas fueron:

1.- Observación directa: por medio de la utilización de esta técnica se obtendrá una descripción específica de la situación actual de la empresa en cuanto a visión, misión, objetivos e indicadores de control para la toma de decisiones en las áreas funcionales de la empresa.

2. Grupos focales: Para medir las actitudes y percepciones de conceptos, productos, servicios o programas a través de la interacción de personas de manera grupal.

3. Entrevista al Gerente General, Gerente de Compras, Gerente de Ventas y Contador, quienes proporcionaron la información necesaria para definir las actividades que se desarrollan en la organización, misión visión, objetivos y todos los datos necesarios para la elaboración del diagnóstico (Anexos I; II;III y IV)

Fuentes de información

-Secundarias

-Estados Contables históricos de la empresa.

-Estudios y estadísticas del sector publicados por organismos oficiales y privados que pueden ser aprovechados para revelar en contexto económico general y sectorial en el cual se desarrolla la empresa (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos, CILFA; Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, que brinda anualmente informes sectoriales)

-Primarias

-Las fuentes primarias pueden ser las personas encuestadas, entrevistadas o sondeadas para conocer la posición de la empresa en el mercado.

Capítulo 5.

Análisis de resultados

Diagnóstico

Análisis PEST

Análisis Político

La presidenta Cristina Fernández de Kirchner (CFK) concluye su segundo mandato y no puede ser reelegida por mandato constitucional. Con ella concluirá una continuidad de 12 años de un proyecto político que comenzó en 2003 con el mandato de su esposo Néstor Kirchner. Esta continuidad es un hecho inédito en la Argentina, ya que será el proyecto político más extenso en su permanencia en el poder post nacimiento del peronismo en 1945 (Fara, 2015)

Escenarios electorales 2015

La sociedad argentina pone en discusión 2 grandes coordenadas: el estilo de liderazgo -al que desea más dialoguista y consensuador, o menos confrontativo que el que caracterizó al gobierno actual y un modelo socioeconómico que equilibre el papel del Estado y el mercado.

Si se miran los 31 años de democracia transcurridos, una vez que se instaló una tendencia semejante jamás se modificó. Así ocurrió en 1989 y 1999. En ambas situaciones el oficialismo de turno perdió las elecciones, lo cual vuelve poco probable que el oficialismo conserve el poder luego de 2015 (Fara, 2015)

El 10 de diciembre de 2015 a las 00:00 horas, asumió como Presidente de la Nación Argentina, el ingeniero Mauricio Macri, precisado en su duración por un fallo de

la jueza María Servini de Cubría que estableció que los cuatro años constitucionales deben ser computados hasta la medianoche del 9 de diciembre de 2019.

Análisis Económico

Tras la grave crisis que condujo a la quiebra en 2001-2002, la economía argentina ha disfrutado de un crecimiento rápido, con un promedio de 8%, y luego ha conocido períodos de ralentización seguidos de repuntes. La economía del país entró en recesión a principios de 2014 (-1,7% según el FMI), afectada por la baja del poder adquisitivo de los hogares y de las exportaciones industriales, en particular hacia Brasil, principal mercado de exportación. La actividad debiera contraerse de nuevo en 2015 (-1,4% según el FMI).

La presidenta Kirchner, que cumple en 2015 su último año de gobierno, ha seguido implementando una política económica expansionista, que ha contribuido al rápido crecimiento del PIB pero que ha provocado también algunos desequilibrios, presiones inflacionistas y un deterioro de la administración de las finanzas públicas (Santander Trade, 2015).

El peso fue devaluado en 15% en enero de 2014, el déficit presupuestario se eleva a 5% del PIB, la inflación es estimada por ciertos analistas en más de 40%, la deuda pública sobrepasará 50% del PIB en 2016 y las reservas del país son escasas. Desde julio de 2014, ante el fracaso de las negociaciones con los fondos especulativos, Argentina está en una situación de incumplimiento parcial de pagos (Santander Trade, 2015).

El Gobierno ha respondido a esta situación con una vuelta al proteccionismo (control de precios y el comercio), proponiendo una reducción de 45% de las importaciones de aquí a 2020 para favorecer a las industrias locales. Esto garantizaría

también un superávit comercial, el único modo que tiene Argentina de obtener divisas, ya que el país es aún deudor del Club de París (8 mil millones de USD) (Santander Trade, 2015).

El gobierno firmó un acuerdo de swap de divisas con China, que estabilizó la erosión de las reservas. Sin embargo, el sistema financiero sigue siendo frágil y el país hace frente a una crisis energética debida a la falta de inversiones en este sector. Hay otros problemas estructurales persistentes, como la corrupción, el deterioro de los transportes públicos y de los servicios de salud y educación.

El presupuesto para 2015, apuesta a un crecimiento de 2,8% y una inflación controlada de 14,5%. Para estimular la demanda interna, prioriza las medidas sociales, previendo un aumento de las jubilaciones y otros servicios sociales, y la entrega de créditos preferenciales (Santander Trade, 2015).

A muy poco tiempo de haber asumido el nuevo Presidente de la Nación, los principales anuncios en materia económica son los siguientes:

-Eliminar el cepo cambiario.

-Quitar retenciones al campo, con la excepción del complejo sojero que lo hará escalonadamente.

-Eliminar las retenciones a las exportaciones industriales.

-Anular restricciones a las importaciones.

-Recortar subsidios a la luz y el gas.

-Reconstruir el INDEC.

-Defender el valor de la moneda nacional con la baja de la inflación.

-Decretar la emergencia eléctrica.

Todos los ítems mencionados, constituyeron el núcleo central de la batería de medidas anunciadas por el presidente Mauricio Macri y su equipo de colaboradores para normalizar la economía y reactivar el crecimiento.

Análisis Social

La situación social del país es delicada: persiste el desempleo (en torno a 7%) y la desnutrición y 25% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. Las huelgas y manifestaciones se multiplicaron en 2014, denunciando la baja del poder adquisitivo y los escándalos relacionados con la corrupción. Según la OIT, más de 45% de los trabajadores desempeñan sus labores en el mercado informal. Habría dos millones de pobres según las fuentes oficiales, aunque determinadas instituciones privadas quintuplican esta cifra (Santander Trade, 2015).

INDICADOR	Argentina
Economía e Ingresos	
Población (millones)	41,45
PBI por Habitante	U\$S 14.715,18
Inflación Anual	27,09%
Desempleo	7,60%
Tasa de desempleo juvenil (15 a 24 años)	18,50%
Desarrollo Humano	
Índice de Desarrollo Humano (Ranking Mundial)	49°
Expectativa de Vida (años)	76,31
Mortalidad Infantil (cada 1000 nacimientos)	13
Gasto en Salud vs PBI	8,11%
Educación	
Años promedio de escolaridad	9,83
Secundario Completo en población mayor de 25 años	56,30%
Género	
Índice de Desigualdad de Género	0,381
Madres Adolescentes (cada 1000 nacimientos)	54,35
Tasa de mujeres legisladoras nacionales	37,69%
Licencia por Maternidad Paga (en días)	90
Seguridad	
Registración de Nacimientos	99%
Tasa de Población en Prisión (cada 100.000 habitantes)	147
Tasa de Homicidio (cada 100.000 habitantes)	5,54

Tabla 1: Principales indicadores sociales de Argentina

Fuente: Base de datos por país del Índice de Desarrollo Humano de la ONU (2014)

Análisis Tecnológico

Diagnóstico tecnológico actual del Sector Farmacéutico

La industria farmacéutica es el sector de empresas dedicado a la investigación, desarrollo y producción de principios activos y medicamentos para la prevención,

diagnóstico y/o tratamiento de una enfermedad o estado patológico, o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la salud. En Argentina, la farmacéutica y farmacología constituyen una rama industrial dinámica que aporta el 7% del PBI industrial y es un sector intensivo en Investigación y Desarrollo (CIECTI, 2013).

Las primeras etapas en el desarrollo de un producto son de investigación, comenzando por la investigación básica, donde se identifica la molécula que permite regular cierto proceso biológico (que posibilite por ende controlar una determinada patología). La evaluación de su aplicación en el laboratorio y luego en animales son los pasos siguientes, donde se comprueban los efectos no deseados que pueda tener el fármaco en desarrollo. Finalmente, se realizan los ensayos clínicos con centenares o miles de pacientes, hasta que se tiene la seguridad de su eficacia y riesgos y se aprueba su producción y comercialización (CIECTI, 2013).

Las fases de evaluación aquí son la medición de tolerancia, la farmacología reducida, la farmacología extendida y por última su persistencia y efectos secundarios. En Argentina se realizan investigaciones completas, que incluyen todas las etapas del desarrollo de nuevos medicamentos o principios activos; sin embargo, cerca de dos tercios de lo destinado a la etapa de análisis clínicos de la inversión se destina a la Fase III del análisis clínico, donde se lo testea masivamente (CIECTI, 2013).

La farmacéutica es una actividad altamente competitiva y globalizada, en la cual operan firmas multinacionales con diversas estrategias en distintos países. Sin embargo cada medicamento forma por sí solo un mercado aparte y por ende la competencia se verifica sólo entre las firmas que producen el mismo producto.

La competencia en el sector farmacéutico se da a través de la innovación (vía nuevos fármacos) que permita apropiarse de una ganancia extraordinaria mientras se goza de la exclusividad en la venta del medicamento (generalmente, por su patentamiento).

El FONTAR, creado en 1992, es un fondo administrado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica que financia, fundamentalmente, proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica; aunque también son sujeto de financiamiento las instituciones públicas. El organismo cuenta con tres tipos de instrumentos - aportes no reembolsables (ANR), créditos fiscales y créditos financieros- para cubrir las distintas etapas del proceso innovador (Porta, 2008). Puntualmente, financia proyectos de desarrollo y modernización tecnológica, gastos de patentamiento, servicios tecnológicos y capacitación, entre otros. Como ya se mencionó, el programa no está dirigido a ningún sector particular y el otorgamiento del financiamiento está sujeto a un proceso de selección y evaluación del organismo (CIECTI, 2013).

Análisis de cinco Fuerzas Competitivas

Lo que se pretende con esto, es identificar algunos actores del mercado que son importantes en el funcionamiento del mismo; y que deben ser considerados para poder llevar adelante un estudio certero:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: considerando las características del mercado, puede afirmarse que se trata de un oligopolio ya que es un sector que está

dominado por un grupo relativamente reducido de oferentes; y existen barreras al ingreso. Las barreras a la entrada son básicamente dos:

- Barreras legales: los requisitos legales para poder proveer medicamentos son muy exigentes. No cualquier oferente es capaz de cumplir con ciertos requisitos, ya que es menester poseer un director técnico farmacéutico especializado en la materia y por supuesto acceso a los laboratorios proveedores de dichos insumos.
- Barreras financieras: los montos de las licitaciones son muy elevados, y el plazo de cobro en caso de llevarse a cabo la venta, es de entre dos y tres meses; motivo por el cual muchos optan por vender en el sector privado con márgenes más reducidos, pero plazos de cobro más cortos.

En este tipo de mercado, cualquier competidor puede influir sobre los precios de sus competidores, debido a la particular forma de compra. Si por ejemplo, una droguería que se presenta a licitar un medicamento a \$90 y que generalmente se vendía a \$150; necesariamente está influyendo en los precios de la competencia; es por eso que es casi un ejemplo perfecto de un mercado oligopólico.

Para poder ser proveedor del Estado Provincial, es necesario cumplimentar una serie muy extensa y exigente de requisitos, al punto que muchas empresas proveedoras de medicamentos, optan por el sector privado, ya que los trámites para la provisión de insumos son mucho más cortos y se solicitan menos requisitos para la entrada al mercado.

Además, se necesita contar con una buena estructura de financiamiento para poder soportar los descalces financieros que se pueden generar entre los plazos de venta y los de

cobro. Por tal motivo, si bien siempre existe la amenaza de nuevos competidores, esta es relativamente baja; ya que es un mercado que no es de fácil acceso.

GRADO DE RELEVANCIA: BAJA.

Rivalidad entre competidores: en este mercado en particular, los competidores más relevantes ya fueron descriptos, y la información sobre precios de venta y cantidades solicitadas por mes es muy fácil de conseguir; lo que hace que la competencia sea muy fuerte.

Las guerras de precios son constantes, debido a que la forma de comprar de los hospitales es a través de licitaciones en donde el oferente con el precio más bajo es al que se le adjudica el/los productos. Es importante destacar que dichas licitaciones son presupuestos y no compromisos de venta asumidos por los oferentes; por lo tanto los proveedores tienen la posibilidad de presentarse sin stock, y una vez que se le adjudican los productos realizar la compra, siempre y cuando se cumplan los plazos pactados.

GRADO DE RELEVANCIA: ALTA.

Poder de negociación de los proveedores: si bien los proveedores de medicamentos en la Provincia de Córdoba no están del todo organizados, la capacidad de negociación depende del tipo de medicamento que se trate, ya que algunos como los oncológicos no poseen sustitutos.

Son drogas muy específicas y que se debe seguir el tratamiento al pie de la letra, por lo que el proveedor tiene la capacidad de exigir el cumplimiento de los pagos y demás menesteres, a cambio de dejar de proveer insumos.

GRADO DE RELEVANCIA: ALTA.

Poder de negociación de los compradores: los hospitales al comprar a través de compulsas de precios, siempre tienen la posibilidad de pasar al siguiente oferente en caso de incumplimiento del ganador. Pero hay que considerar que el precio siguiente es más elevado, y el presupuesto de las instituciones públicas cada vez más acotado.

Además, como se explicó anteriormente, el caso de los remedios oncológicos, al no existir productos sustitutos, esto repercute negativamente en la capacidad de negociación del comprador. Por todo esto, se puede decir que el poder de negociación es relativamente limitado (dependiendo del medicamento que se trate); ya que los hospitales dependen del presupuesto que les envíe el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

GRADO DE RELEVANCIA: MEDIO – BAJO.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: la amenaza es nula, ya que los medicamentos son necesariamente los solicitados por cada hospital, farmacias o prestadoras de salud, y bajo ningún punto de vista pueden cambiarse.

GRADO DE RELEVANCIA: NULA.

Análisis del mercado local

La industria farmacéutica se caracteriza por ser una actividad altamente competitiva y globalizada. La dinámica competitiva del sector está relacionada básicamente con la posibilidad de obtener una renta innovativa mediante el descubrimiento de nuevos fármacos, sobre la investigación científica y tecnológica, así

como en fuertes gastos de comercialización y publicidad para los productos existentes (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012)

Cadena de valor y estructura productiva.

En términos generales, la cadena de valor de la industria farmacéutica se compone por tres eslabones:

-Los laboratorios, que llevan a cabo actividades de I&D y producción de moléculas básicas, principios activos y medicamentos.

-La distribución, cuyos principales agentes son las distribuidoras y droguerías.

-La venta o reparto final, a cargo de hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias, supermercados y otros actores de menor peso.

Adicionalmente, a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación (mandatarias, obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales, aseguradoras, planes asistenciales, etc.), como así también de regulación y control por parte del Estado o de entidades civiles de diverso tipo (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012).

En el siguiente cuadro puede apreciarse la complejidad de la estructura de mercado de la industria farmacéutica y la diversidad de actores intervinientes.

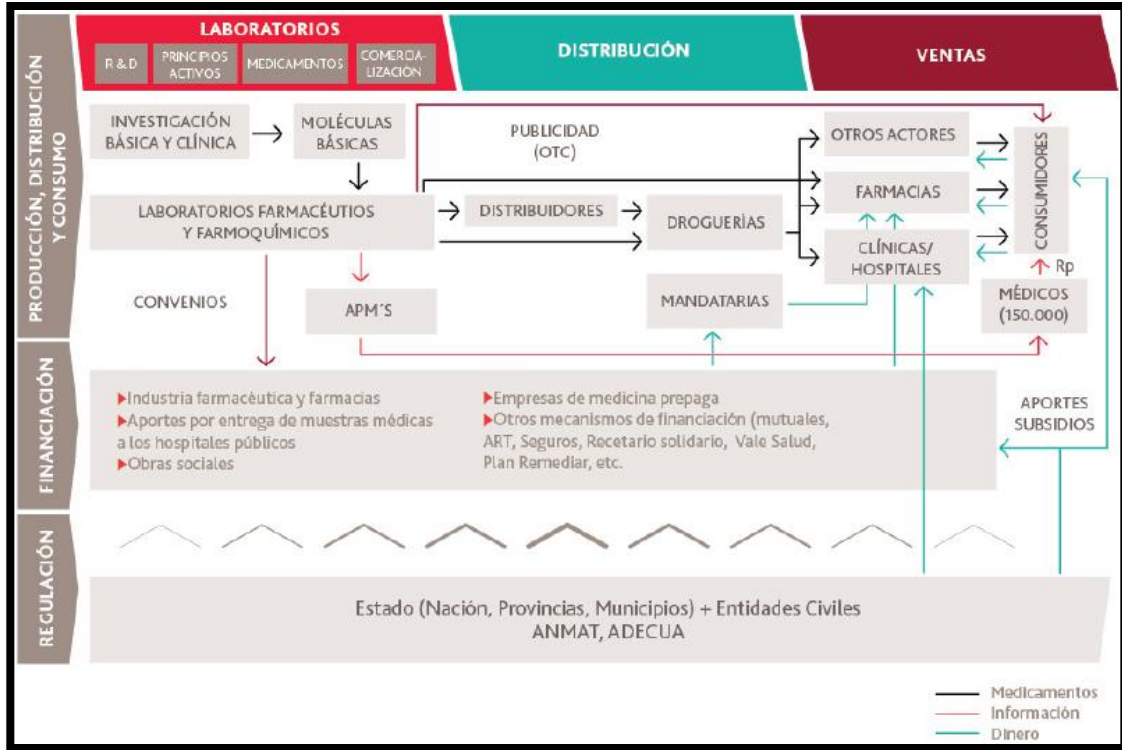


Figura 9: Estructura del mercado

Fuente: Informe sectorial: Laboratorios e industria farmacéutica 2013

Actores del mercado local.

Laboratorios.

Según datos de la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos (CILFA) a noviembre de 2012, el sector farmacéutico argentino se compone de 230 laboratorios registrados.

Los primeros 10 de ellos (6 de capital nacional) explican el 42,6% de las ventas del conjunto. Las plantas industriales son 110, conformadas por 93 de capital nacional y 17 multinacionales. De este total de laboratorios, aproximadamente 36 son laboratorios estatales, lo cual representa el 16% del total.

Los laboratorios de capital nacional tienen una participación del 59,5% en la facturación y 65% de las unidades vendidas. Mientras que las firmas extranjeras detentan el 40,5% restante de las ventas y el 35% de las unidades vendidas.

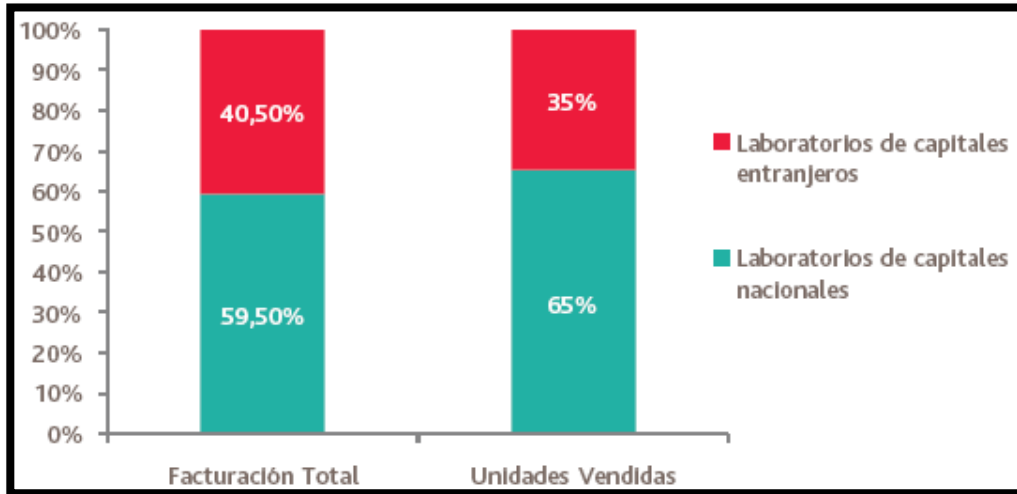


Gráfico 1: Participación en el mercado local por unidades monetarias y unidades físicas según origen de capitales

Fuente: CILFA (2013)

Concentración de ventas.

Al analizar los niveles de concentración en la industria farmacéutica, es necesario tener presente una serie de consideraciones. En particular, debido al elevado grado de diferenciación de producto y escasa posibilidad de sustitución, el porcentaje de participación de cada empresa sobre las ventas totales del sector no es un buen indicador de la distribución del mercado y del poder de sus jugadores, ya que no permite observar el peso relativo de cada compañía por tipo de producto o subcategoría. En efecto, al distinguir los productos por grupo anatómico o clase terapéutica, los indicadores de niveles de concentración resultan muy superiores, encontrándose en más de un caso, situaciones de monopolio u oligopolio.

El cuadro que se expone a continuación presenta los 20 principales laboratorios que operan en el país, ordenados en función de su facturación para el año 2010.

RANKING	COMPAÑÍA	VENTAS 2010 (ARS M)	PARTICIPACIÓN (%)
1	Bayer	2342	16,5%
2	Roemmers	1345	9,5%
3	Productos Roche	1331	9,4%
4	Novartis Argentina	1014	7,1%
5	Laboratorios Bagó	899	6,3%
6	Laboratorios Abbott	890	6,3%
7	Glaxo Smithkline Argentina	746	5,3%
8	Laboratorios Elea	652	4,6%
9	Laboratorios Raffo	600	4,2%
10	Gador	518	3,6%
11	Sanofi Aventis	456	3,2%
12	Boehringer Ingelheim	425	3,0%
13	Novo Nordisk Pharma Argentina	397	2,8%
14	Schering Plough	391	2,8%
15	Pfizer	380	2,7%
16	Laboratorios Phoenix	360	2,5%
17	Biogénesis Bagó	350	2,5%
18	Ivax	345	2,4%
19	Schering Argentina	330	2,3%
20	Wyeth	324	2,3%
TOTAL PAÍS		14.200	99,3%

■ Laboratorios argentinos

Tabla 2: Principales laboratorios que operan en el país

Fuente: Mecon (Secretaría de Política Económica - INDEC)

Distribución geográfica.

Respecto a la localización geográfica, el sector presenta una significativa concentración en el área metropolitana (79% entre CABA y GBA). Únicamente en la Ciudad de Buenos Aires se encuentra el 51% de los laboratorios. A su vez, el Gran Buenos Aires (GBA) concentra el 28%. Luego de Buenos Aires, las provincias con mayor concentración son Santa Fe y Córdoba, aunque con valores significativamente inferiores (6,5% y 5,7%, respectivamente). (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012).

Cámaras.

Las cámaras son entidades cuya principal función consiste en representar a los laboratorios en la industria farmacéutica, el mercado de medicamentos y el sistema de salud en general. En la actualidad, coexisten las siguientes:

1. Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEMe).
2. Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA).
3. Cooperativa de Laboratorios Argentinos (COOPERALA).
4. Cámara Argentina de Productores de Medicamentos Genéricos y de Uso Hospitalario (CAPGEN).
5. Cámara Argentina de Medicamentos de Venta Libre (CAPEMVeL).

Gerenciadoras o Mandatarias.

Son entidades conformadas por laboratorios nacionales y multinacionales, que tienen a su cargo la negociación contractual con obras sociales, empresas de medicina prepaga, hospitales y otros organismos relacionados con la salud.

En la actualidad, las dos gerenciadoras más importantes son Farmalink y Preserfar. La primera surgió para atender al PAMI, en momentos en que dicha institución atravesaba la crisis de financiamiento de los años 1996 y 1997 mientras que Preserfar fue creada por un destacado grupo de laboratorios nacionales y multinacionales de la escena local con el objetivo de optimizar la oferta y viabilizar los contratos vigentes, resultando de este proceso la redefinición del listado de proveedores y productos.

Por último, es importante señalar que durante la crisis económica de 2002, las gerencadoras pusieron en marcha alternativas a la política oficial de prescripción por nombre genérico, como el Recetario Solidario y el Vale Salud. Ambos instrumentos funcionaron como paliativos, al generar otras vías de financiamiento de la oferta frente a una situación en la que los principales intermediarios de la seguridad social debían atender las problemáticas de la demanda. A medida que se fue recuperando la financiación de la seguridad social, la situación fue recobrando tanto la estabilidad como su dinámica de funcionamiento.

Distribuidoras.

Su creación durante los años noventa tuvo como principal objetivo la reducción de costos asociados a la distribución y los inventarios, al tiempo que procuraba avanzar hacia un proceso doble de especialización e integración vertical. Sin embargo, en un lapso relativamente corto de tiempo, estos jugadores ocuparon una posición estratégica en la distribución de los medicamentos, desplazando en parte a las droguerías (CILFA, 2012)

Hoy en día, las principales distribuidoras son Disprofarma y Rofina, y en un segundo plano, Farmanet y Globalfarm.

Droguerías.

En la actualidad existen registradas en ANMAT 504 droguerías a lo largo de todo el país.

Es importante señalar que en la actualidad se observa una tendencia a la concentración en los laboratorios de las actividades de fabricación y distribución.

Farmacias.

Según datos publicados por el diario La Nación en enero de 2011, en Argentina existen 13.500 farmacias, con una facturación por medicamentos que ronda los \$20.000 millones. En el Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se concentra el 22,2% del total de farmacias del país (3.000), y sólo en la Capital Federal hay 1.300.

A partir del año 1996, con la llegada de Farmacity a la Argentina, se instauró un modelo tipo “drugstore” vigente en Estados Unidos, lo que llevó con el paso del tiempo, al cierre de aquellas farmacias tradicionales que no lograron adaptarse a este nuevo modelo de atención personalizada y góndolas de autoservicio. Farmacity posee el 1,4% del total de farmacias del país (189 locales a la fecha), radicadas principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero con presencia también, en varias provincias. Su facturación alcanza el 5% de la facturación total del sector.

Cabe mencionar que su expansión se ha visto parcialmente limitada por distintas legislaciones provinciales, con el apoyo de distintas entidades farmacéuticas provinciales, como el caso de la Provincia de Buenos Aires, que con su ley 10.606 de 1987 limita la instalación de nuevas farmacias a través de múltiples barreras de entrada.

Organismos del Estado.

El Estado cumple un rol fundamental como agente regulador del mercado de medicamentos, brindando no sólo el marco institucional adecuado sino también los

mecanismos de gestión y control necesarios para el funcionamiento del mismo. Por otro lado, el gobierno genera diferentes acuerdos de precios con laboratorios y droguerías como parte de su política de preservación del poder adquisitivo de la población.

Dentro de los actores principales, se destaca el rol de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) como principal agente de control de calidad de los medicamentos comercializados en el territorio nacional. La ANMAT funciona como un órgano descentralizado de la Administración Pública y tiene competencia sobre medicamentos, alimentos, reactivos de diagnóstico, productos cosméticos, suplementos dietarios y productos de uso doméstico.

Dentro de sus objetivos pueden citarse:

- Autorizar y registrar la elaboración y comercialización de especialidades medicinales, productos para diagnóstico y cosméticos, así como su actualización y modificaciones.

- Fiscalizar los establecimientos dedicados a la elaboración, importación, fraccionamiento y/o comercialización de los productos mencionados, además de establecer las normativas y especificaciones técnicas que deben reunir.

- Controlar la composición, calidad, eficacia e inocuidad de los productos citados. Autorizar, registrar, controlar y fiscalizar la calidad y sanidad de los alimentos, incluyendo los suplementos dietarios, así como los materiales en contacto con los alimentos. Todo ello en coordinación con las jurisdicciones sanitarias federales y las delegaciones del INAL (Instituto Nacional de Alimentos).

-Participar en la elaboración y actualización de normas. Autorizar, registrar, controlar y fiscalizar la calidad y sanidad de los productos de uso doméstico, así como también los materiales en contacto con los mismos.

-Autorizar dispositivos de uso médico, materiales y equipos de uso en medicina humana.

-Formular y aplicar normas que aseguren la calidad de los procesos de producción, importación y depósito de los dispositivos de uso médico.

-Vigilar los efectos indeseables, falta de eficacia y calidad de los productos de su incumbencia, mediante el desarrollo de redes de información que reúnen las notificaciones que realizan profesionales, instituciones y usuarios, a través de los Sistemas Nacionales de Farmacovigilancia, Tecnovigilancia y Vigilancia Alimentaria.

-Comunicar y difundir, a los profesionales y al público en general, la información que resulta relevante para la salud, mediante publicaciones periódicas y no periódicas.

-Promover que la investigación clínica de nuevos medicamentos en la Argentina sea efectuada en base a la “Buena Práctica para Estudios de Farmacología Clínica”, cumpliendo con normas éticas de alcance internacional y bajo un programa específico de inspección.

-Autorizar la publicidad de medicamentos de venta libre, suplementos dietarios y dispositivos de uso médico para facilitar y orientar a los consumidores.

En lo que se refiere al mercado bajo análisis, dentro de la ANMAT, el Instituto Nacional de Medicamentos (INAME) tiene como objetivo la fiscalización y control de los medicamentos de origen nacional o importado, fiscalizando también las actividades de elaboración, importación y en algunos casos, de distribución de dichos productos.

Médicos y Farmacéuticos.

El médico cuenta con el conocimiento suficiente como para reducir las asimetrías de información frente a los laboratorios, en lo relacionado a farmacología y salud en general.

En la práctica, el paciente delega la toma de decisiones en el médico ya que éste dispone de mayor información y conocimiento. La eficiencia de la relación será satisfactoria siempre que el profesional recete el medicamento teniendo en cuenta tanto la problemática como los intereses del paciente.

Al igual que el médico, el farmacéutico tiene la capacidad de reducir las asimetrías de información entre el paciente y la oferta. Cabe recordar que la ley faculta al farmacéutico a sustituir la marca recetada por el médico por un medicamento similar, conforme a las preferencias del paciente. Si el suministro de información es correcto, y siempre que el farmacéutico proceda profesionalmente, el paciente recupera parte de su soberanía como consumidor.

Seguros de Salud.

Son agentes cuya principal función consiste en proveer financiamiento a los beneficiarios ante eventuales gastos relacionados al cuidado de la salud. Al respecto, el

Programa Médico Obligatorio (PMO) establece que los seguros deben cofinanciar el 40% del costo de los medicamentos, quedando el 60% restante a cargo del paciente.

Cabe señalar que, en principio, los seguros no tendrían incentivos a financiar el consumo de medicamentos de marca frente a otras alternativas similares de menor precio, ya que estarían incrementando sus propios costos y los de sus beneficiarios. De todas formas, los incentivos de los seguros también surgen de su interacción con la oferta. En particular, los laboratorios generan acuerdos y otorgan descuentos a los seguros con el propósito de mantener un mercado competitivo de marcas, que permita el acceso a medicamentos de calidad y genere los incentivos suficientes para la innovación.

Generalidades de la organización

Droguería Cabrera SRL es una empresa creada en Córdoba Capital, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de accesorios para farmacias, material descartable, material quirúrgico, material de curación, insumos, drogas y medicamentos.

Su mercado está centrado en la promoción y venta de nuevos productos, presentando un amplio surtido de ofertas, transfers de diferentes laboratorios y representaciones de diversas empresas nacionales e internacionales.

Su zona de influencia actual se proyecta en Córdoba Capital e Interior Provincial, complementado con las provincias del noroeste argentino como Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja y Santiago del Estero, entre otras.

La empresa atiende a más de 2.100 clientes entre farmacias y droguerías de la provincia de Córdoba y del interior del país.

Cuenta con un grupo de vendedores, que realizan visitas personalizadas atendiendo las necesidades que se presentan diariamente. Así mismo, también llega a cada una de sus clientes telefónicamente por medio de los telemarketers, o vía mail haciendo llegar todas las nuevas promociones y/u ofertas.

Al contar con vehículos propios, la entrega de pedidos en la ciudad de Córdoba se realiza dos veces al día con un alto compromiso por parte de los repartidores.

En función de las reuniones en los grupos focales, las entrevistas y la observación participante se pudieron determinar con consenso colectivo la misión, visión, valores y responsabilidad social de la organización:

Misión

Satisfacer los requerimientos de sus clientes, directivos, trabajadores y proveedores mediante la comercialización y distribución de medicamentos y suministros médicos garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, asegurando el crecimiento sostenido y rentable de la empresa; y de este modo contribuir con el bienestar de la comunidad.

Visión

Ser una empresa de crecimiento sostenido en el mercado de distribuidores de insumos médicos y satisfaciendo permanentemente las necesidades de sus clientes, orientados a una atención personalizada y en la continua búsqueda de mejores productos y atractivas alternativas que aseguren la generación de valor de los productos que comercializa.

Valores

-Integridad, Honestidad y Confianza: Son condiciones fundamentales para el éxito.

-Responsabilidad: Asumiendo el compromiso de cumplir sus obligaciones, respondiendo a tiempo con asertividad y entusiasmo.

-Trabajo en Equipo: Ser gente dedicada a hacer que las cosas sucedan, compartiendo conocimientos, riesgos, éxitos, fracasos, gente que acepta el reto de formar un equipo global.

-Excelencia: Brindar lo mejor de sí para alcanzar y superar cada día las metas propuestas. Prevenir y mejorar antes de corregir.

Estructura Formal

El plantel con el que cuenta la empresa es de veintiocho (28) personas:

-Gerentes Generales / 2 Propietarios

-Dirección Técnica: 1 Farmacéutico

-Personal de Staff: 1 Asesoría Jurídico Contable

-Administración: 3 Secretarías Administrativas

-1 Gerente de Administración

-1 Gerente de Compras

-1 Gerente de Ventas

-Equipo de Ventas: 10 Agentes de Propaganda Medica y 5 Vendedores Externos (cada uno con movilidad propia)

-Equipo de logística: 2 encargados de depósito y 2 Responsables de Despacho de Mercadería

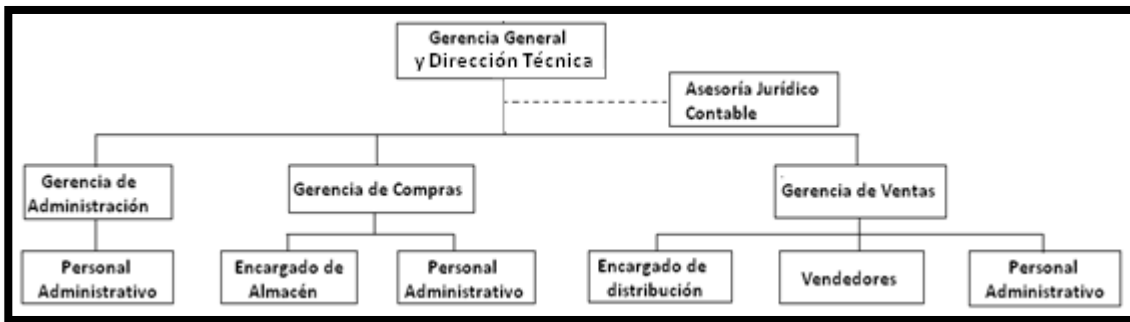


Figura 10: Organigrama General

Fuente: Elaboración propia

Detalle de las principales funciones.

A continuación se detallan las principales funciones de cada uno de los departamentos.

Dirección General.

-Toma de decisión en todo lo referente a planificación y estrategias.

-Supervisa y fiscaliza el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

-Supervisa los libros de contabilidad y toda la droguería.

-Propone estrategias de gestión y de mercadeo.

-Son los representantes ante la autoridad en caso de demandas, pleitos, embargos etc.

-Dirige y ejecuta el presupuesto de la droguería

-Nombra y promueve el personal dentro de sus atribuciones.

Gerencia Administrativa.

-En esta área en donde se maneja y archiva toda la documentación respaldatoria de las actividades que se realizan.

-Confeciona las facturas para los clientes y las notas de pedido para los proveedores.

-Recepciona las facturas de los proveedores y las notas de ventas de los clientes.

-Recepciona el pago de las facturas de los clientes.

-Efectúa los pagos de las facturas pendientes de los proveedores.

Gerencia de Compras.

-Se encarga de gestionar todo lo referente a la compra de medicamentos, insumos hospitalarios y demás productos que la empresa comercializa.

-Selecciona a los proveedores.

- Gestiona las adquisiciones.
- Recepciona y almacena los productos adquiridos.
- Se ocupan de la distribución en el inventario y la gestión de stock.

Gerencia de Ventas.

- Supervisa el trabajo de cada vendedor.
- Solventa de la mejor manera cualquier problema que se presente con un cliente determinado.
- Planifica el trabajo de ventas.
- Coordina reuniones y visitas a los clientes.
- Estudia el mercado donde se desenvuelve la empresa.
- Realiza el pronóstico de ventas por mes.
- Lleva el acumulado diario de las ventas.

Staff de Asesoramiento Legal.

- Revisa las cláusulas de los Contratos, puesto que todas las órdenes de compras son contratos legales. Este procedimiento es realizado por un abogado.
- Proporciona asesoría legal al agente de compras, cuando este realice sus actividades contractuales (determinación de precios, mermas en el recibo, manejo de las ofertas, entre otros).

-Proporciona asesoría legal, cuando algunas compras que va a efectuar la empresa requiera de un contrato especial.

Staff de Asesoramiento Contable – Impositivo

-Implementa los Sistemas administrativos y contables para el control de la gestión.

-Se encarga del devengamiento de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

-Planificación Impositiva.

-Atención permanente de consultas.

-Inscripción, liquidación de nómina salarial.

-Incorporación de alternativas de contratación y reestructuración del personal.

-Informes sobre novedades laborales y provisionales, que incluyen a todos los convenios colectivos de trabajo.

Proveedores de la empresa

Los productos que solicita, para la venta son reaprovisionados a través de pedidos diarios a los distintos distribuidores nacionales que se encuentran en la ciudad de Buenos Aires.

Principales representaciones.

Insumos Médicos.

Servier Argentina

Lazar

Gobbi – Novag

Inmunolab

Lacefa

Northia

Sintesina

Duncan

Fabop

Boehringer Hingelheim

Productos para Contactología.

Alcon

Apotarg

Allergan

Gramon

Barnes – Hinds

Mauriño

Ciba – Visión

Inmunolab

Sueros y Descartables.

Ocefa / 3M

Ross Laboratorios / Prexajet

Flomax / Furey / Apotarg

Becton Dickinson / Abbott Ireland

Clientes de la empresa

Cuenta con una cartera de más de 400 clientes activos, pertenecientes a los distintos niveles de atención a la salud pública y privada: Hospitales, llegando a ellos por medio de licitaciones provinciales, Médicos, Ópticas, Farmacias, Odontólogos y Veterinarios de la provincia de Córdoba, su interior como: Carlos Paz, Río IV y otras provincias como Mendoza, por medio de una vendedora y Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, por medio de un intermediario (transporte).

Detalle de los diez principales clientes en función de sus compras mensuales:

Droguería PM (de PROYECTA)

COFARSUR SACIF

Farmacia Líder

DASPU

Droguería Mayo SRL

Farmanexus de PROYECTA

SOCFA SA

Farmacenter

Sáenz de Tejada Héctor

Paciente Minetti

Competidores principales

El principal competidor en el sector de Óptica es Cristaldo, Opulents y Distribuidora Bs. As. Y en el sector de Farmacia Droguería Pedano, Droguería Capdevila.

Droguería Cabrera posee un potencial crecimiento el cual puede beneficiar a que en el futuro pueda crear competencia más fuerte.

Imagen interna y externa

En la organización se presta una importante atención tanto al público interno de la empresa como al externo. Con respecto al primero de éstos, debido que al generar una buena opinión de los empleados hacia la empresa se crea una actitud positiva, que luego es difundida hacia el público externo. Éste último se encuentra con una imagen de prestigio y apreciación, traducida en confianza y fidelidad hacia la empresa.

Marketing Mix

Producto.

Droguería Cabrera es una empresa que provee insumos médicos. Según los propios directivos de la empresa, éste producto representa variaciones estacionales en el año. Dentro de este se presentan dos picos uno máximos en los meses de Junio y Diciembre, y uno mínimo identificado dentro de los meses de Enero y Mayo, dicho de manera simple el producto que se comercializa presenta estacionalidad.

Precio.

Es importante destacar que la cadena de valor se estructura en torno a la figura de los laboratorios, quienes establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias.

En particular, los laboratorios son los principales responsables de la formación del precio del medicamento, el cual se da a conocer a través del manual farmacéutico.

Si bien este precio de venta al público (PVP) es de carácter sugerido, es empleado por el resto de los actores como referencia para calcular y analizar los diferentes descuentos y márgenes de compra y venta.

A su vez, los consumidores finales y los organismos de control se valen de dicha información para optimizar sus decisiones de consumo y garantizar la eficiencia en los mecanismos de mercado, respectivamente.

Teóricamente, cada sector de la cadena de valor va adicionando tanto impuestos como márgenes de utilidad, hasta llegar a un precio de venta al público (PVP), que en realidad es sólo una referencia.

Salida de laboratorio 100
Mayorista (mark up 16%) 116
Farmacia s/IVA (mark up 25%) 145
Farmacia c/IVA - PVP (21%) 175,5

Pero la realidad indica otra cosa: 1) los laboratorios proponen el PVP de los medicamentos que producen, 2) las droguerías compran dichos productos a los laboratorios con un descuento de, por ejemplo, el 31% sobre el PVP, y 3) las farmacias le compran a las droguerías con descuentos del 20%, también sobre el mencionado PVP.

De enero de 2013 a diciembre de 2014; los precios promedio sufrieron un incremento del 63,45%. Si se toma solamente el año 2013, el porcentaje de aumento fue del 26,95% entre enero y diciembre; en el 2014, para el mismo periodo los precios se incrementaron en promedio un 12,83%.

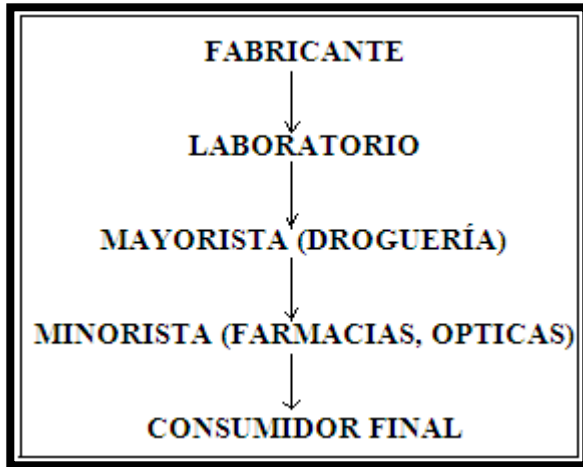
Plaza.

Con respecto al tipo de Flujo de distribución de la empresa se puede puntualizar lo siguiente.

De transferencia de derechos y negociación.

En relación con la cantidad de participantes, la droguería se corresponde con un Canal Directo, es decir, de la fábrica al consumidor final.

Acerca de los Sistemas de los canales de distribución, concierne a la empresa un Sistema Vertical.



Cuadro 2: Sistema de los canales de distribución

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la clasificación del Sistema Vertical, se puede mencionar además que es un Canal Convencional, ya que los participantes son independientes entre sí, con ausencia de objetivos globales, sin liderazgo, ligados solamente por el encadenamiento compra-venta.

Se sabe que, por naturaleza, este tipo de canal es ineficiente debido a la falta de coordinación y liderazgo, por la ausencia de un administrador del canal lo que genera en consecuencia un incremento en los costos de distribución.

Promoción.

Instrumentos de promoción.

- Venta Personal

- Publicidad

- Relaciones Públicas
- Promoción de ventas

Objetivos de las acciones promocionales.

- Creación de Imagen
- Diferenciación del Producto
- Posicionamiento del producto o de la empresa.

La empresa realiza su promoción a través de medios como:

- Gráfica / Folletería
- Telemarketing a clientes ciertos y clientes potenciales, generando mayor personalización.

Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Fuerza de Ventas	Marketing Directo
			Reuniones de Ventas	Comunicación Oral
Folleto	Descuentos			Mailing
				Telemarketing
		Reuniones con principales proveedores y clientes.		

Cuadro 3: Herramientas de promoción

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Sistema logístico

A continuación se detallaran aquellos aspectos fundamentales que hacen al sistema logístico de la organización.

Actividades claves.

Entre las principales actividades que hacen al sistema logístico, se encuentran.

Servicio al cliente.

La empresa intenta satisfacer las necesidades de los clientes, y por ende estimularla por medio del asesoramiento de los visitadores médicos y vendedores para que los clientes se sientan acompañados por la empresa.

De esta forma se consigue establecer una retroalimentación directa entre la empresa y sus clientes en niveles de calidad y de demanda.

Transporte y tráfico.

La empresa cuenta con sus propios vehículos de distribución, los cuales transitan por toda la ciudad de Córdoba.

En caso de que el cliente se encuentre fuera de la ciudad de Córdoba el cargo del transporte corre por cuenta del propio cliente. La planificación se hace en función de los requerimientos de los clientes.

Droguería Cabrera atiende las entregas de los pedidos según las necesidades de volumen de carga y/o rapidez en la entrega.

Gestión de inventarios.

La empresa cuenta con un depósito que se divide en dos; un depósito general donde se localizan insumos para el desenvolvimiento diario de la empresa como resmas de papel, talonarios en general, facturas, etc. Y el otro depósito en donde se ubican y almacenan todos los productos, que ascienden a una cantidad de 10.000 ítems. La rotación de los mismos es diaria.

Todas estas piezas se hallan en estanterías por rubro y por abecedario. Las cantidades de las estanterías son de 42 cada uno y sus medidas por unidad son de: 20cm. x 50cm. x 2 mts.

Procesamiento de pedidos.

Los pedidos y licitaciones de los clientes se reciben vía telefónica, cuya orden es tomada en forma manual y a través de un sistema informático vía Internet, por otro lado, los vendedores visitan diariamente a los clientes, siendo esta otra forma de obtener pedidos. El nivel de stock se ve afectado una vez que se facturó la venta.

Actividades de soporte.

Almacenamiento.

Se envía el vehículo con la mercadería solicitada, se controla la misma y se procede a firmar el remito. Luego se acomoda la mercadería en las estanterías.

Manejo de la mercadería.

La empresa cuenta con dos personas encargadas en el depósito. Ambas preparan los pedidos, cargan y descargan mercadería. El personal a cargo del manejo de la mercadería está formado y capacitado en el uso de los mismos según todas las normas de seguridad.

Cuando los pedidos son de clientes fuera de la ciudad de Córdoba, estos solicitan a venta sus pedidos, que mediante un sistema informático confecciona el pedido al depósito para que estos preparen el pedido y cargan la mercadería en el vehículo del cliente o comisionista, previamente firmado el remito y efectuado el pago del producto, si el cliente no viene personalmente a buscar el pedido, la empresa contrata un transporte para hacerle llegar la mercadería al cliente una vez acordado el lugar de entrega.

En cuanto a los clientes dentro de la ciudad de Córdoba, se carga la mercadería en el transporte de la empresa, una vez entregado el pedido al cliente, es controlado por el cliente y conforme firma el remito.

Políticas de compras.

Diariamente, la empresa en función de la revisión de stocks, determinará una necesidad de compra, debiendo por tanto generar internamente un proceso de selección del artículo a comprar en base a la lectura de las diferentes listas de precios, su comparación y un criterio de selección en base a determinados parámetros, precios de compra, condiciones de pago, plazos de entrega, etc. La cantidad de compra depende del mercado y de la ubicación del proveedor.

Adecuación de la mercadería en almacén.

La mercadería es almacenada según el laboratorio y por abecedario. La mercadería que no entra en las estanterías es guardada en sus mismas cajas en otro sector del depósito. Los productos químicos se encuentran en armarios con puertas corredizas para asegurar su mayor protección. Vacunas u otros medicamentos que necesitan refrigeración se ubican en heladeras acondicionadas para ello.

Planificación de la producción.

La empresa no fabrica pero planifica sus pedidos en función de las cantidades solicitadas -en firme y previsual-. La secuencia de los mismos pueden ser semanal o diariamente.

Gestión de información.

Para todos los clientes la información puede ser recolectada y transmitida a través de dos vías de comunicación, como es telefónicamente o personalmente.

Recursos Humanos

La empresa tiene una filosofía comercial orientada hacia el cliente. La visión comercial de sus dueños, les permitió aplicar los recursos humanos en forma intuitiva; no cuenta con un departamento formal de RRHH, los que se ocupan de dicha función son los dueños por lo tanto sus decisiones suelen no ser correctas por no contar con herramientas adecuadas para el proceso de selección. Así se describe la toma de decisiones intuitiva en

la empresa, que debería ser en base a conclusiones sobre información recopilada en forma sistemática y analizada por un profesional para observar con más claridad al personal.

El Gerente General toma a los RRHH como una cuestión más dentro de la empresa, manifiesta que la sola convivencia provoca y alienta a las relaciones. No ofrece capacitación porque no conoce como hacerlo y no sabe de qué manera los puede beneficiar.

La empresa liquida los sueldos en forma fija y variables, además existe actualmente el sistema gananciales que prevé pagar feriados y vacaciones.

La línea de mando media entiende que las relaciones humanas son afinidades de la conducta humana que nacen o se manifiestan en cualquier grupo social empresarial. Al no recibir capacitación de las líneas altas no se implementa en el resto de la organización. Con respecto a la motivación, será necesario evaluar al personal en áreas donde tenga impacto directo, ya que resulta muy desmotivador ser medido según criterios que el trabajador no puede influir. Para que un plan remunerativo sea eficaz, los mejores profesionales ganarán más que el resto.

Los empleados obtienen incentivos monetarios en sus sueldos básicos. La mayoría no cree que pueda obtener un plan de carrera en esta empresa como en cualquier otra PyME familiar donde los que ocupan los cargos más altos son los dueños, y por otro lado esta empresa no tiene una disposición piramidal; por lo tanto no hay muchos escalones para arriba.

Análisis de la situación actual de la empresa

Evolución de las Ventas.

En su último ejercicio contable (Octubre 2013 a Septiembre 2014), la empresa logró colocar en el mercado la suma de \$ 15.319.580. Esto significa un 32% más que en el ejercicio anterior.

Por otro lado, un dato muy importante para el análisis es que el crecimiento de la facturación de la Industria Farmacéutica fue del 16%. Esto implica un crecimiento de las ventas de la empresa, mayor al crecimiento de la industria en la que se encuentra. Lo cual es positivo a simple vista.

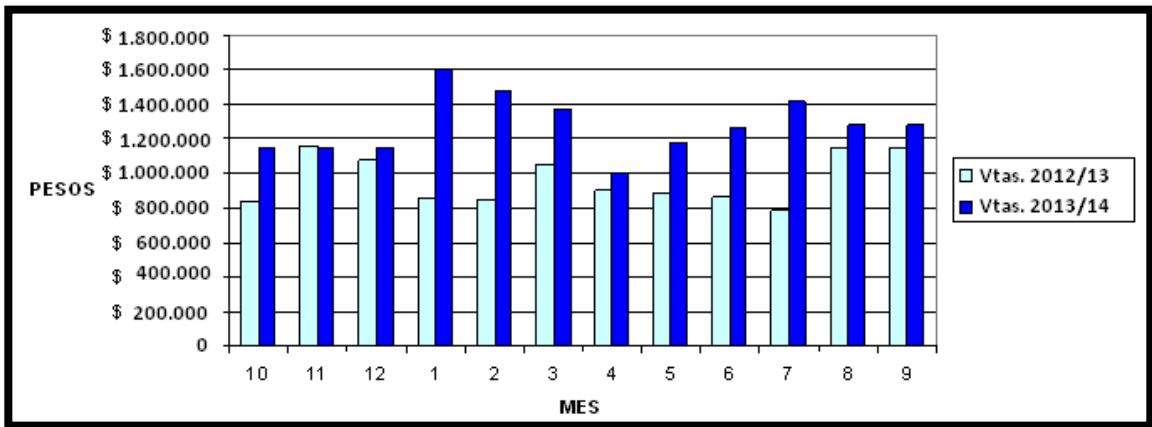


Gráfico 2: Evolución de las ventas (a valores corrientes, 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Se aprecia, en la representación gráfica del comportamiento de las ventas de la Droguería, un incremento en cada uno de los meses del ejercicio 2013/14 respecto de los del ejercicio anterior. Otro dato que resulta curioso es que los picos de ventas más altos del último ejercicio por parte de la empresa, se dan en los meses donde el consumo del

mercado se ve resentido, dada la estacionalidad y las características particulares de los productos comercializados.

Además de la información analizada, se puede observar que la Droguería comercializa con distintos grupos de entidades, entre ellas, organismos varios, farmacias, ópticas y droguerías.

A continuación se transcribe un listado con los 10 clientes más importantes (según montos de compras anuales):

DROGUERIA PM (DE PROY)	3.217.933
COFARSUR SACIF	2.038.842
FARMACIA LIDER	1.743.000
D.A.S.P.U	627.927
DROGUERIA MAYO S.R.L.	534.852
FARMANEXUS DE PROYECTA	423.143
SOCFA S.A.	335.349
FARMACENTER	271.125
SAENZ DE TEJEDA HECTOR	260.000
SANATORIO ALLENDE	256.244

Tabla 3: Clientes en función del monto de compras anuales (a valores corrientes años 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Analizando la cartera de clientes, se observa que existe una fuerte concentración en las ventas a Droguerías. Un 42,4% del total de las ventas del ejercicio (\$15.319.580), lo que hace un monto de \$6.489.744, corresponde a ventas a Droguerías. Esto implica la existencia de un intermediario más entre Droguería Cabrera y el consumidor final, una pérdida de beneficios y una alta dependencia de quienes son competidores en esencia.

Otro dato importante a considerar, es que del total de ventas de la empresa, el 30,5% (\$ 4.671.557) corresponde a Farmacias, el 16,1% (\$2.469.763) a Organismos diversos y personas físicas, el 6,4% (\$ 987.942) corresponde a productos para ópticas y un 4,6% (\$704.700) se distribuye entre otros clientes varios.

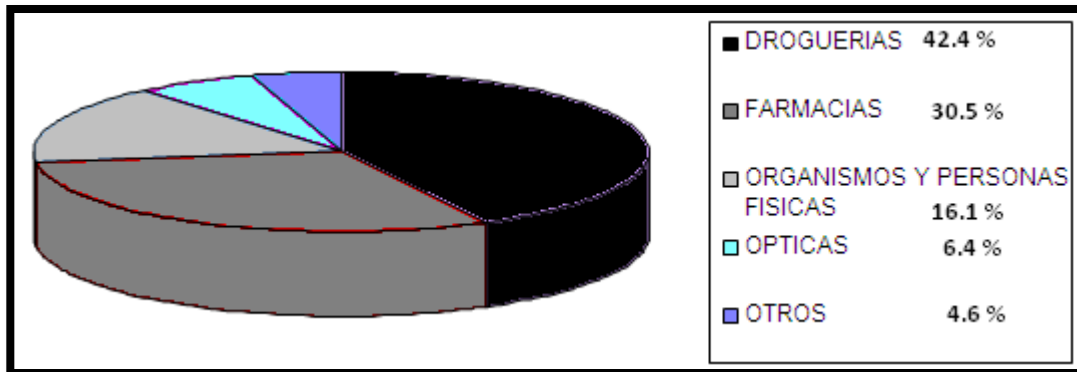


Gráfico 3: Proporción de ventas por tipo de clientes

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Se puede observar también, la existencia de una fuerte concentración en las ventas. Un **53,3%** (\$8.162.553) del total vendido durante todo el ejercicio, está distribuido solo entre 5 clientes.

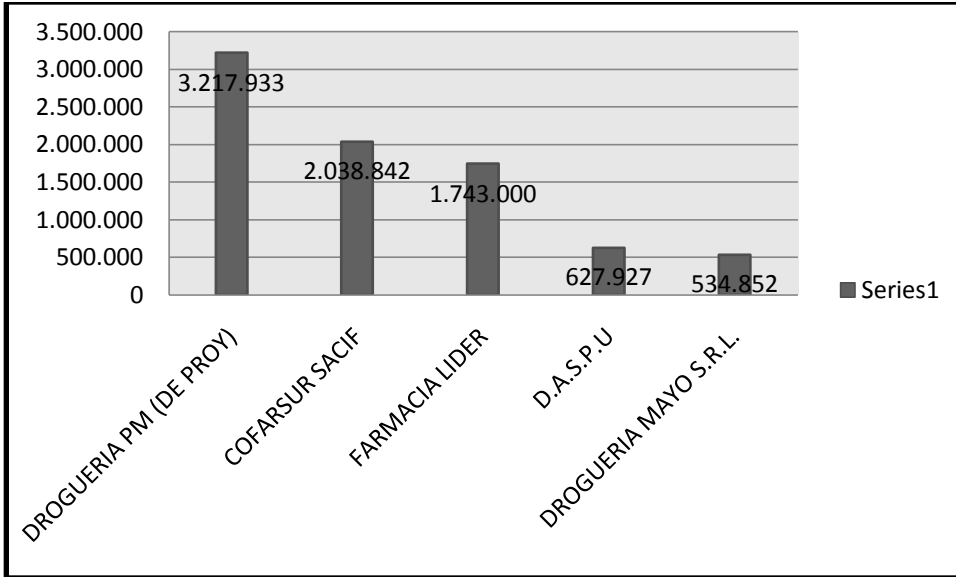


Gráfico 4: Clientes más importantes según el monto de ventas (a valores corrientes, 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Compras.

Las Compras del último ejercicio, ascendieron a \$14.866.057. Esto significa un incremento del 28,41% respecto del ejercicio anterior (contra un incremento en las ventas del 32%) y un promedio mensual de \$1.238.838. El monto de compras del ejercicio 2013/2014, equivale a un 97% de las ventas totales del mismo ejercicio.

Actualmente, la empresa trabaja con una cartera de proveedores de medicamentos constituida por 42 laboratorios, pero solo en 10 de estos se posee una rotación significativa de productos. Paralelamente, se trabaja con una cartera de proveedores de óptica constituida por 7 laboratorios de los cuales solo 3 tienen un movimiento significativo (la variedad y cantidad de medicamentos y productos para ópticas es escasa). Al analizar la información, se advierte que la Droguería no cuenta con una

política de compras adecuada. Esto se debe a que existen compras muy pequeñas que no aprovechan descuentos de los proveedores y no permiten traslados de beneficios a los clientes.

A continuación se representa el comportamiento de esta variable (compras) en los dos últimos ejercicios.

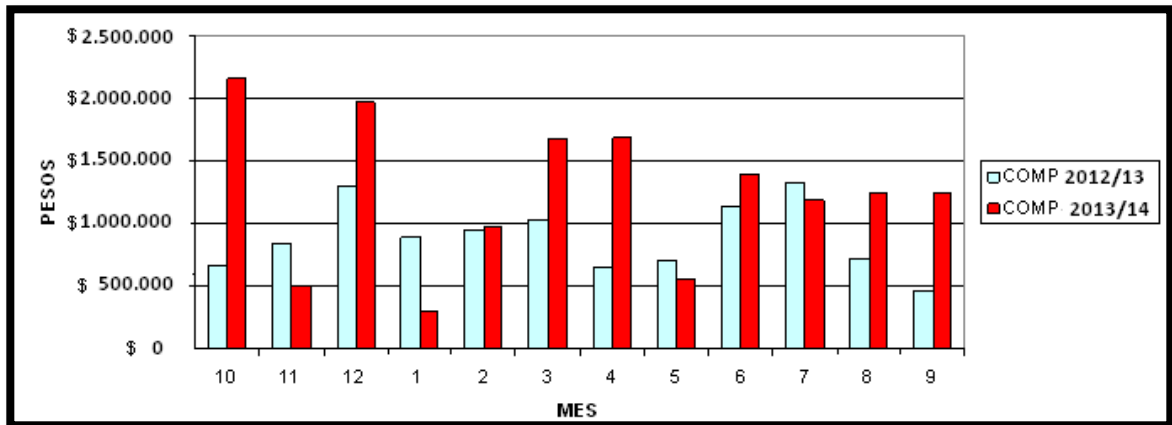


Gráfico 5: Evolución de las Compras (a valores corrientes, 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Se puede apreciar mediante el análisis gráfico, el incremento de las compras durante el ejercicio 2013/14 comparado con su inmediato anterior.

Gastos Operativos.

El nivel de Gastos operativos en los que incurrió la empresa, suman \$6.649.250 durante todo el ejercicio. Esto significó un incremento del 37%, respecto del ejercicio anterior y un promedio mensual de \$55.410.

Estos gastos no incluyen sueldos, impuestos ni cargas sociales, lo cual ejercería una presión adicional sobre estos montos. Por ejemplo, si se considera que la empresa

paga un 1,5% en concepto de impuestos directos sobre el monto de ventas totales, tendríamos una suma anual de \$229.800 en concepto de impuestos directos, que implicarían unos \$19.150 mensuales. Evidentemente, se aprecia que los márgenes son realmente acotados y que los manejos de compras, descuentos, ofertas, gastos, etc. requieren de una atención muy especial y de un seguimiento constante.

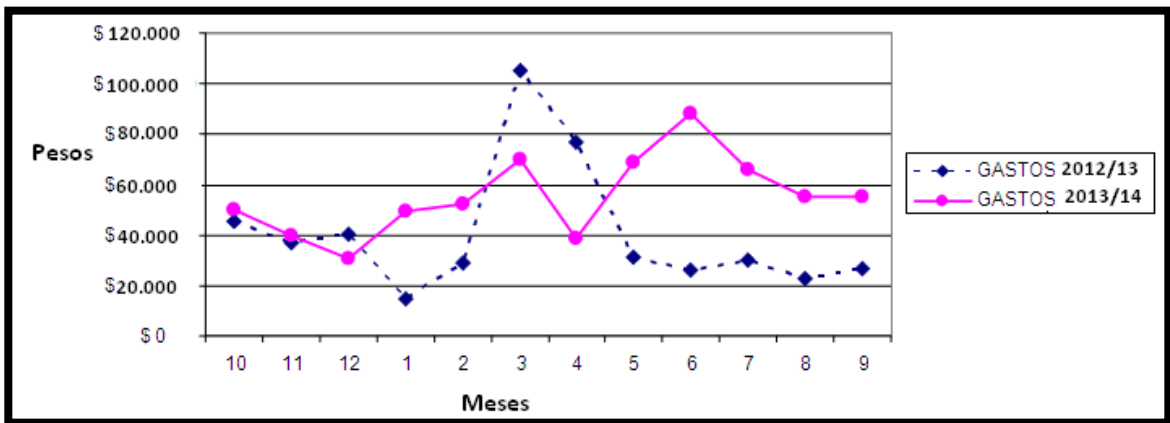


Gráfico 6: Evolución de los Gastos (a valores corrientes, 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Si se presta atención al gráfico, se observa que durante el último ejercicio, y precisamente en nueve oportunidades, los gastos superaron a los realizados en el ejercicio anterior. Esta variable es muy importante, pero se observa un cierto equilibrio en su comportamiento.

Analizando la relación existente entre la variable Ventas y la variable Gastos Operativos, ambas variables guardan un comportamiento correlativo pero con la salvedad de que el comportamiento de los gastos, va un mes retrasado. Es decir que, cuando las Ventas aumentan, inmediatamente en el mes siguiente los Gastos también lo hacen y por el contrario, cuando disminuyen, los Gastos también lo hacen con igual demora.

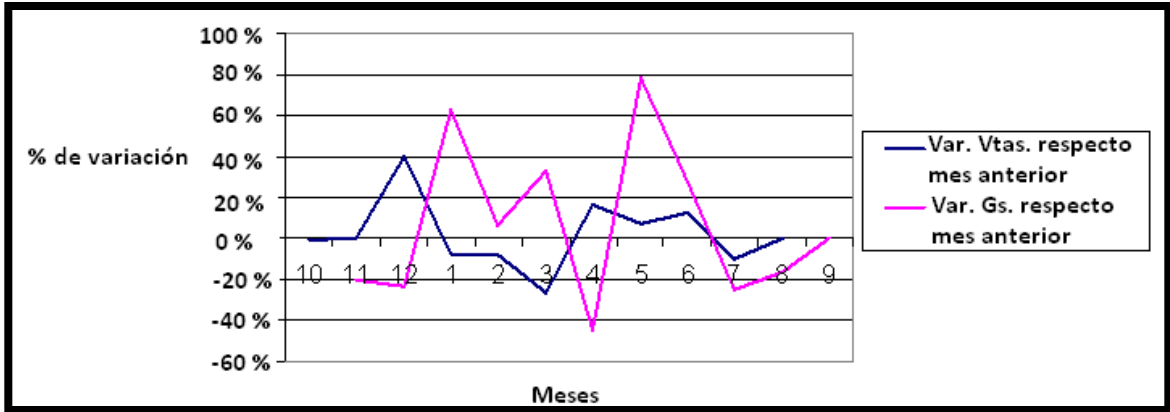


Gráfico 7: Relación Gastos – Nivel de Ventas

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

A continuación, se plantea un análisis gráfico relacionando 3 variables importantes como lo son las ventas, las compras y los gastos de los últimos dos ejercicios:

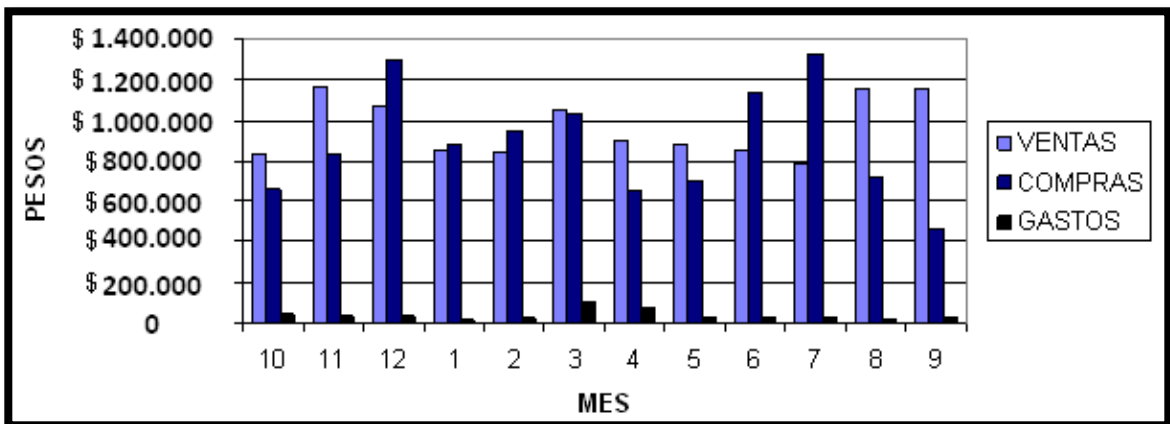


Gráfico 8: Vtas – Gastos – Compras 2012/13 (a valores corrientes, 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Observando el gráfico, se nota que las compras superan ampliamente a las ventas, en el mismo período, en 3 oportunidades, que durante 6 meses la situación fue inversa y que durante tres períodos, compras y ventas fueron similares.

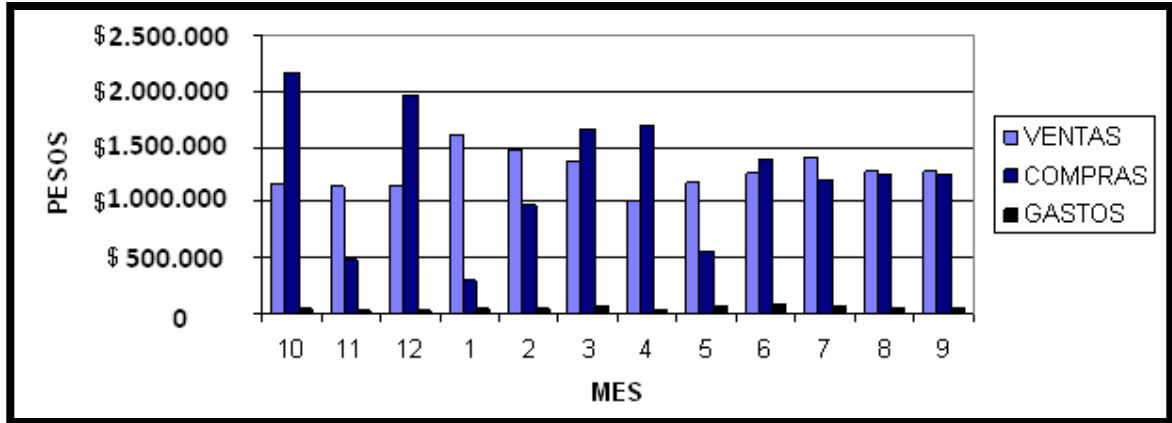


Gráfico 9: Vtas – Gastos – Compras 2013/14 (a valores corrientes, 2013 y 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Analizando esta información, a lo largo de 5 meses, las compras superaron a las ventas, en otros 4 meses del ejercicio, las compras y las ventas fueron similares y durante 3 meses las ventas superaron ampliamente las compras en el mismo período.

Estas dos demostraciones, de las cuáles surge una incoherencia en la conducta de compras de la empresa, nos llevan a concluir que no existe una política de compra definida en base a un análisis del comportamiento de la demanda.

En lo que respecta a la comercialización de medicamentos, en función de los datos proporcionados por la dirección técnica de la empresa y los datos del mercado extraídos del INDEC y otros organismos que muestran estadísticas propias del sector, se pueden sacar las siguientes conclusiones.

	Empresa	Industria
Antiinfecciosos para empleo sistémico	8%	10%
Antineoplásicos e inmunomoduladores	9%	13%
Antiparasitarios	10%	1%
Aparato cardiovascular	15%	13%
Aparato digestivo y metabolismo	12%	14%
Aparato genitourinario y hormonas sexuales	4%	5%
Aparato músculo-esquelético	12%	8%
Aparato respiratorio	7%	5%
Dermatológicos	2%	3%
Hormonas para empleo sistemático	2%	2%
Órganos de los sentidos	2%	1%
Sangre y órganos hematopoyéticos	5%	4%
Sistema nervioso	10%	15%
Varios	2%	6%
Total	100%	100%

Tabla 4: Participación de los grupos anatómicos en la facturación total 2013/14 en la empresa y la industria

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa e INDEC (2013)

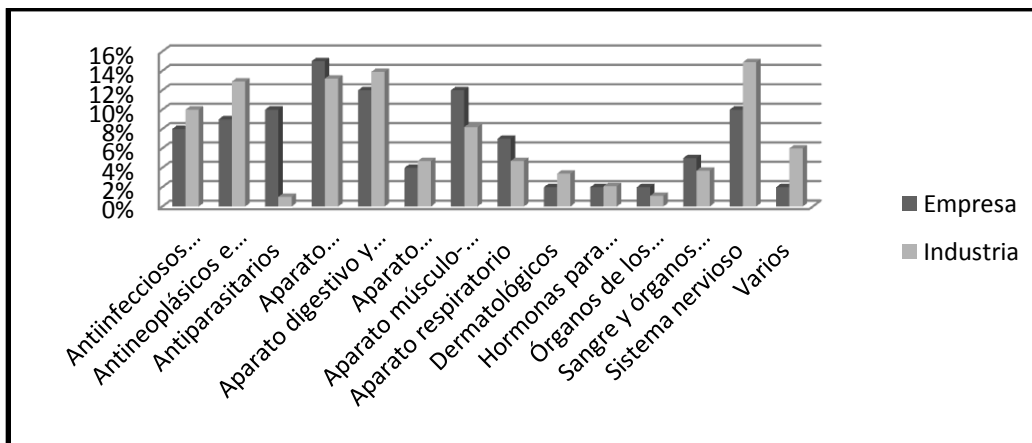


Gráfico 10: Participación de los grupos anatómicos en la facturación total 2013/14 en la empresa y la industria

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa e INDEC (2013)

Teniendo en cuenta el efecto de la droga específica sobre los diferentes órganos, aparatos y sistemas de un ser humano, las ventas de la industria local se puede ordenar en catorce grupos anatómicos (Anexo V)

En el gráfico precedente se puede apreciar que los medicamentos del sistema nervioso son el grupo anatómico que mayor ponderación tiene en el mercado con un porcentaje del 15 %, seguido por el aparato digestivo y metabolismo y el aparato cardiovascular en tercer lugar (14 % y 13 % respectivamente).

En lo que respecta a la empresa la mayor participación la poseen los medicamentos del aparato cardiovascular (15 %), seguidos por los del aparato digestivo y los del aparato músculo- esquelético, cada uno con una ponderación del 12 %.

Otro dato significativo, se refiere a la participación en la facturación de los medicamentos por tipo de prescripción (Anexo V)

Medicamentos de Venta Libre u OTC			45%
Medicamentos éticos o de venta bajo receta:	éticos sin archivar receta	18%	33%
	éticos con archivo de receta	15%	
Medicamentos de Internación			22%
Total			100%

Tabla 5: Participación en la facturación 2013/14 de los medicamentos por tipo de prescripción

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

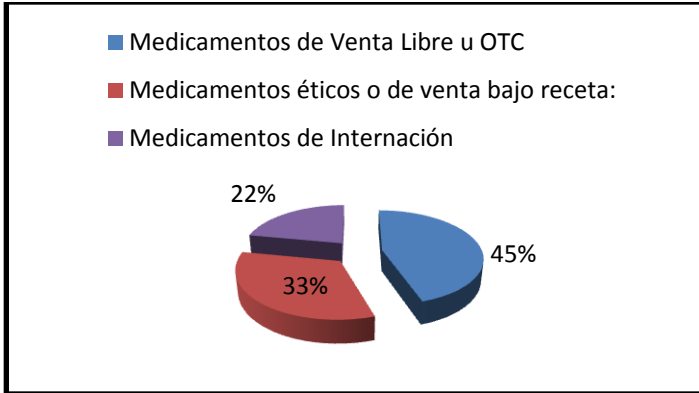


Gráfico 11: Participación en la facturación 2013/14 de los medicamentos por tipo de prescripción

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

Como se evidencia en el gráfico, la mayor participación en la facturación la tienen los medicamentos de venta libre, seguidos por los de venta bajo receta y por último los medicamentos de internación (45 %; 33 % y 22 % respectivamente).

En cuanto a los indicadores de inventario, uno de los más usados en la industria farmacéutica es la proporción de medicamentos trazadores (o esenciales) con relación al stock total de medicamentos (cantidad de medicamentos trazadores en stock/cantidad total de medicamentos en stock).

Los medicamentos trazadores son aquellos pertenecientes a un pequeño grupo de medicamentos representativos, también conocidos como medicamentos “marcadores”, “índice” o “indicadores”, seleccionados para ser utilizados en la evaluación de un sistema de suministro como indicadores de la eficacia del mismo (Anexo V).

Un stock insuficiente de medicamentos trazadores limita la disponibilidad oportuna de estos medicamentos, que son los de mayor rotación o salvan vidas, lo que implica un riesgo de desabastecimiento.

Se recomienda que esta proporción no tendría que ser menor a un 25 %, la empresa actualmente mantiene una proporción de medicamentos trazadores en stock del 35 %.

Análisis FODA

Habiendo previamente observado las características del negocio y del mercado en el cual opera, se procede a continuación al análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Fortalezas

Distribución exclusiva de dos laboratorios: La empresa posee la exclusiva distribución de los laboratorios, Lazar, con ochenta años de trayectoria en Argentina e Inmunolab creado en 1982, con una amplia experiencia en el campo de la inmunología.

Alta calidad de los productos: Los productos comercializados por la empresa, provienen de los más afamados laboratorios y empresas fabricantes, lo que garantiza la calidad de los mismos.

Precios competitivos: Si bien los precios de mercado son sugeridos por los laboratorios y empresas fabricantes, Droguería Cabrera se caracteriza por tener precios inferiores a sus competidores en lo que hace a la rama de medicamentos y descartables.

Posee recursos para expandirse, financieramente la empresa se mantiene estable: La empresa estaría en condiciones de poder expandirse, ya que no poseen deudas de largo plazo y las utilidades son recurrentes en los últimos tres períodos; en función de la información brindada por sus titulares.

La capacidad instalada se ajusta a la oferta y demanda que se necesita: En la actualidad la empresa posee una estructura edilicia, equipos e instalaciones de acuerdo a lo que necesita para desarrollar sus actividades de acuerdo a los requerimientos de sus clientes.

Prestigio con el que se cuenta: La organización se caracterizó desde sus comienzos por su seriedad y cumplimiento con sus clientes y proveedores. Incluso en las épocas de crisis como la del 2002, la empresa pudo hacer frente a sus obligaciones y cumplir con sus clientes.

Experiencia en el sector: Sus veintiocho años de trayectoria (la empresa fue creada en 1987) le otorgan la experiencia suficiente dentro del sector para poder desarrollar sus actividades en forma equilibrada en cualquier tipo de escenario.

Cumple todos los compromisos con los proveedores y clientes: En función de la observación directa efectuada, se pudo apreciar que las relaciones con clientes y

proveedores se mantienen en un nivel de comprensión mutua y siempre con una tendencia al diálogo y resolución de conflictos.

Los clientes están conformes con el personal: También en función de la observación directa, se pudo verificar que los clientes de la empresa están satisfechos con el personal de la organización, tanto con el personal de ventas, administración y los que efectúan la distribución.

Posee una diferenciación en base al servicio que presta (cortesía, credibilidad): El servicio que presta la empresa se caracteriza por el trato, corrección y educación de sus empleados (según lo manifestaron clientes y proveedores en conversaciones informales), lo que otorga credibilidad y seriedad a la organización.

Predisposición al cambio: Los titulares de la empresa presentan una predisposición a la incorporación de elementos técnicos y administrativos tendientes a incrementar la competitividad, aunque la autoridad está centrada en ellos mismos.

Debilidades

No existe la Planeación Estratégica, como consecuencia no se tiene conciencia de la importancia de la capacitación a empleados: Es una de las consecuencias de la falta de planificación estratégica, se podría incrementar la competitividad de la empresa si los empleados se capacitaran en las distintas actividades que realizan dentro de la organización.

Desorganización interna, no están claros las responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo: Existe superposición de tareas por no estar correctamente delimitadas la actividades y responsabilidades de los empleados.

Existencia de ruidos en los flujos de información y comunicación: Principalmente entre las áreas de comercialización y administración, a veces no se comunican los tratamientos especiales que tienen algunos de los clientes en lo que respecta a descuentos y plazos de pago.

No posee un equipo de ventas organizado: Hay que tener en cuenta que gran parte de las ventas las realizan los agentes de propaganda medica y los vendedores externos los cuales no están organizados en pos de minimizar las tareas y los costos.

Demoras en la entrega de pedidos, debido al aumento de la cartera de clientes y a la falta de personal en la distribución: si bien no es un problema recurrente, el área de distribución es clave para el desarrollo de la actividad de la organización. Cuando alguno de los empleados de esta sección no se presenta a trabajar, se producen desajustes en los tiempos de entrega que son perjudiciales para los clientes.

Excesiva dependencia de los dueños (autoridad centralizada): Como una de las características de las empresas familiares, los titulares centralizan la autoridad y si bien delegan, intervienen en las decisiones de todas las áreas.

Falta de control a empleados: No existe un estricto control de los empleados en lo que se refiere a los horarios de entrada y de salida.

Posee capacidad ociosa (espacios desaprovechados): En la parte superior del local, existe un espacio que no tiene un destino específico y se podría aprovechar para agrandar el sector de atención al público o bien para depósito exclusivo de remedios oncológicos.

Oportunidades

Potencialidad de incorporar nuevo segmento de clientes: Se puede vender la misma línea de productos a nuevos clientes, siendo estos veterinarios, odontólogos, que si bien existe el nicho, se puede agrandar.

Potenciales acuerdos con competidores para operar en actividades conjuntas: Como la mayor parte de los laboratorios de la ciudad de Córdoba tienen proveedores comunes, se podrían reducir los costos organizando acuerdos para compras conjuntas.

Aumento de precios en los sustitutos genéricos: La competencia entre los medicamentos genéricos y los de marca se baso en las diferencia de precios, ya que ambos tienen la misma composición cualitativa y cuantitativa en principios activos y la misma forma farmacéutica, pero actualmente la diferencia de precios en muchos productos pasó a ser poco significativa.

Búsqueda de mejores servicios por parte de los compradores: En la actualidad los clientes, además de exigir productos de calidad, pretenden que el servicio que brindan los laboratorios tengan características como confiabilidad, seriedad y entrega a tiempo.

Los productos poseen una demanda estacional: Esta es una ventaja que presenta la empresa ya que cuenta con la posibilidad de rotación de los mismos.

Amenazas

Inestabilidad económica del país: El aumento sostenido y generalizado del nivel de precios (inflación), la incertidumbre del tipo de cambio y la restricción de las importaciones, son factores determinantes para la actividad de la empresa.

Aceptación del medicamento genérico por parte del cliente: La aceptación de los medicamentos genéricos, se basa en cuestiones relativas al precio, y a pesar de que los medicamentos de marcas tienen la confiabilidad de los laboratorios que los producen, la población los ha adoptado desplazando así el consumo del medicamento de marca al genérico.

Tendencia de competidores existentes a un fuerte posicionamiento por ofrecimiento de ofertas: Como se mencionó en su oportunidad, la competencia es muy fuerte, y parte de la competencia está en posición de ofrecer grandes descuentos y/o bonificaciones para acaparar parte de la demanda de mercado.

Asentamiento de grandes cadenas farmacéuticas de Bs. As.: Este grupo de empresas manejan una variedad de productos, a precios competitivos, y desarrollan alianzas estratégicas con fabricantes de fármacos, que habitualmente son del mismo país de origen del capital constitutivo de las mismas.

Crecimiento comercial y desplazamiento de competidores: El crecimiento de los competidores hace que estos se desplacen hacia otras localidades de la provincia de Córdoba o del interior del país lo cual hace disminuir las ventas de la empresa en esas regiones.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1 Distribución exclusiva de dos laboratorios.	D1 No existe la Planeación Estratégica, como consecuencia no se tiene conciencia de la importancia de la capacitación a empleados.
F2 Alta calidad de los productos.	D2 Desorganización interna, no están claros las responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo.
F3 Precios competitivos.	D3 Existencia de ruidos en los flujos de información y comunicación.
F4 Posee recursos para expandirse, financieramente la empresa se mantiene estable.	D4 No posee un equipo de ventas organizado.
F5 La capacidad instalada se ajusta a la oferta y demanda que se necesita.	D5 Demoras en la entrega de pedidos, debido al aumento de la cartera de clientes y a la falta de personal en la distribución.
F6 Prestigio con el que se cuenta.	D6 Excesiva dependencia de los dueños (autoridad centralizada).
F7 Experiencia en el sector.	D7 Falta de control a empleados.
F8 Cumple todos los compromisos con los proveedores y clientes.	D8 Posee capacidad ociosa (espacios desaprovechados)
F9 Los clientes están conformes con el personal.	
F10 Posee una diferenciación en base al servicio que presta (cortesía, credibilidad).	
F11 Predisposición al cambio.	

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>O1 Potencialidad de incorporar nuevo segmento de clientes, es decir que, se pueden vender la misma línea de productos a nuevos clientes, siendo estos veterinarios, odontólogos.</p> <p>O2 Potenciales acuerdos con competidores para operar en actividades conjuntas.</p> <p>O3 Aumento de precios en los sustitutos genéricos.</p> <p>O4 Búsqueda de mejores servicios por parte de los compradores.</p> <p>O5 Los productos poseen una demanda estacional, su ventaja está en la posibilidad de rotación de los mismos.</p>	<p>A1 Inestabilidad económica del país.</p> <p>A2 Aceptación del medicamento genérico por parte del cliente, desplazando así del medicamento ético al genérico.</p> <p>A3 Tendencia de competidores existentes a un fuerte posicionamiento por ofrecimiento de ofertas.</p> <p>A4 Asentamiento de grandes cadenas farmacéuticas de Bs. As.</p> <p>A5 Crecimiento comercial y desplazamiento de competidores.</p>

Cuadro 4: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6.

Conclusiones Diagnósticas

Conclusiones Diagnosticas

En Argentina, la industria farmacéutica y farmacología constituyen una rama industrial dinámica que aporta el 7% del PBI industrial y es un sector intensivo en Investigación y Desarrollo.

En términos generales, la cadena de valor de esta industria se compone por tres eslabones:

-Los laboratorios

-Las distribuidoras y droguerías.

-La venta o reparto final, a cargo de hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias, supermercados y otros actores de menor peso.

A lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación, obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales, aseguradoras, planes asistenciales, como así también de regulación y control por parte del Estado.

El Estado Nacional cumple un rol fundamental como agente regulador de la actividad, brindando no sólo el marco legal sino también los mecanismos de gestión y/o control necesarios para el funcionamiento del sector.

Dentro de esta industria, Droguería Cabrera SRL, es una empresa creada en Córdoba Capital, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de accesorios para farmacias, material descartable, material quirúrgico, material de curación, insumos,

drogas y medicamentos. Actualmente cuenta con un plantel de 28 personas; entre titulares, empleados y agentes de propaganda médica.

La empresa atiende a más de 2.100 clientes entre farmacias y droguerías de la provincia de Córdoba y del interior del país. Analizando la cartera de clientes, se observa que existe una fuerte concentración en las ventas a Droguerías. Un 42,4% del total de las ventas del ejercicio (\$15.319.580), lo que hace un monto de \$6.489.744, corresponde a ventas a Droguerías.

Otro dato importante a considerar, es que del total de ventas de la empresa, el 30,5% (\$ 4.671.557) corresponde a Farmacias, el 16,1% (\$2.469.763) a Organismos diversos y personas físicas, el 6,4% (\$ 987.942) corresponde a productos para ópticas y un 4,6% (\$704.700) se distribuye entre otros clientes varios.

Entre los proveedores de la empresa, se encuentran otras droguerías, distribuidoras y laboratorios. Estos últimos son los más importantes en función del poder de negociación que ejercen. En muchos casos existen medicamentos o cierto tipo de drogas que sólo son producidos y comercializados por determinados laboratorios que tienen un poder monopólico en el mercado, imponiendo los precios y las condiciones de pago.

Por su parte, si bien se trata de una pequeña empresa, Droguería Cabrera tiene ganado el lugar que ocupa en el mercado local y del interior, posee la exclusiva distribución de los laboratorios, Lazar, con ochenta años de trayectoria en Argentina e Inmunolab creado en 1982, con una amplia experiencia en el campo de la inmunología.

Si bien los precios de mercado son sugeridos por los laboratorios y empresas fabricantes, Droguería Cabrera se caracteriza por tener precios inferiores a sus competidores en lo que hace a la rama de medicamentos y descartables.

Como se mencionó en su oportunidad, Droguería Cabrera es una empresa familiar y por ello no está exenta de las propias particularidades que caracterizan a este tipo de empresa: la falta de planificación estratégica, superposición de tareas por no estar correctamente delimitadas las actividades y responsabilidades de los empleados y problemas en la comunicación.

Como gran mérito, la empresa tiene el haber podido sobrevivir ante las recurrentes crisis económicas y financieras que atravesó la Argentina, donde actualmente la inflación, la incertidumbre respecto del tipo de cambio y la restricción de las importaciones, son factores determinantes para la actividad de la empresa.

Así mismo, con la reciente asunción del nuevo presidente electo, se estima que para el año 2016, las cuestiones relativas a cepo, importaciones, entre otras serán superadas por el nuevo Gobierno Nacional.

Capítulo 7.

Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional

Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control global para la medición de la eficacia empresarial, para poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

A continuación se detallaran los objetivos que persigue el presente proyecto de aplicación profesional a través del diseño de un sistema integrado de medición y control de gestión para la empresa Droguería Cabrera SRL, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

- Aumentar la rentabilidad anual en 2016 en un 10% respecto la obtenida en 2015.
- Incrementar los ingresos en un 8 % mensualmente.
- Reducir los gastos un 20 % para el próximo ejercicio.
- Incrementar los ingresos por vtas. de los clientes ya existentes en un 5 % mensualmente.
- Aumentar los ingresos por vtas. de clientes nuevos en un 3 % mensualmente.-
- Incrementar el número de clientes 10 % mensualmente.
- Conseguir el 98 % de satisfacción y lealtad en los clientes en dos años.
- Optimizar imagen de la compañía, en lo que hace a la percepción de los clientes y proveedores, en dos años.

- Procurar la máxima rapidez y cordialidad en la atención de los clientes en un año.
- Aumentar la calidad y variedad de productos y servicios comercializados como mínimo 10 productos nuevos anuales.
- Optimar los procesos en dos años.
- Responsabilidad social y ambiental destinando \$ 500 mensualmente.
- Alianzas y convenios, como mínimo 10 convenios anuales.
- Adecuar las instalaciones para utilizar en 100 % de la capacidad edilicia en dos años
- Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales.
- Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 20 % de las ventas semestrales.

Capítulo 8.

Aspectos específicos de la propuesta

Aspectos específicos de la Propuesta

A continuación se detallan las sucesivas acciones que se fueron realizando para el diseño de un sistema integrado de medición y control de gestión para la empresa Droguería Cabrera SRL, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

1. Como primera medida se realizó un diagnóstico de la empresa, su micro y macroentorno con la finalidad de poder confeccionar la matriz FODA de la organización donde se enumeraron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantearon las respectivas opciones estratégicas.

3. Teniendo en cuenta las opciones estratégicas descritas en el punto anterior, se procedió a la confección del mapa de estrategias con los diferentes objetivos desde la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

4. Se efectuó una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia, con el fin de dejar en claro su definición y alcance.

5. Se detallaron indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo.

6. Se describió el uso de alarmas para cada indicador a partir de los resultados de desvíos porcentuales ocurridos de un mes a otro y con respecto al valor presupuestado. Por supuesto, dependiendo del objetivo del análisis a efectuar, se utilizará un desvío u otro.

7. Se expuso una ficha de cada indicador expresada de manera sintética y ordenada que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

8. Se confeccionó un cronograma operativo que ofrece una dirección en el tiempo de cómo guiar la iniciativa de manera que se transforme en una realidad y que reúna las acciones necesarias para desarrollar la propuesta de control de gestión en la empresa.

Opciones estratégicas

A continuación se detallan las opciones estratégicas establecidas en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas en el análisis FODA.

Estrategias FO

FO1 Incrementar la publicidad y las promociones apoyadas en la trayectoria de la empresa y los productos que comercializa (F-2; F-3; F-6; F-7; O-1; O-2).

FO2 Establecer convenios con empresas y profesionales independientes tanto de la provincia como del interior del país (F-1; -F-2; F-3; O-1; O-2; O-5).

Estrategias DO

DO1 Adicionar innovaciones tecnológicas para mejorar la competitividad (D-2; D-3; D-5; D-7; O-4; O-5).

DO2 Modernizar los procesos administrativos (D-2; D-3; D-6; O-4; O-5).

Estrategias FA

FA1 Realizar reformas y adecuaciones edilicias para la incorporación de nuevos productos (F-1; F-4; F-5; A-; A-4; A-6).

Estrategias DA

DA1 Tomar los cursos de capacitación ofrecidos por la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos (D-1; D-2; D3; A-2; A-5).

DA2 Formar alianzas o convenios con otras droguerías para compartir gastos de flete (D-2; D-5; A-1; A-2).

A continuación se desarrolla un cuadro donde se pueden identificar claramente, los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI, las áreas claves y los factores claves.

PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la rentabilidad anual en 2016 en un 10% respecto la obtenida en 2015. -Incrementar los ingresos en un 8 % mensualmente. -Reducir los gastos un 20 % para el próximo ejercicio. -Incrementar los ingresos por vtas. de los clientes ya existentes en un 5 % mensualmente. -Aumentar los ingresos por vtas. de clientes nuevos en un 3 % mensualmente. <p>ÁREAS CRÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comercialización -Administración y Contabilidad <p>FACTORES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Precios -Resultado ordinario -Control de costos -Análisis de rentabilidad -Análisis de proveedores 	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar el número de clientes 10 % mensualmente. -Conseguir el 98 % de satisfacción y lealtad en los clientes en dos años. -Optimizar imagen de la compañía, en lo que respecta a la percepción de los clientes y proveedores, en dos años. -Procurar la máxima rapidez y cordialidad en la atención de los clientes en un año. -Aumentar la calidad y variedad de productos y servicios comercializados como mínimo 10 productos nuevos anuales. <p>ÁREAS CRÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comercialización -Marketing -Logística -Área técnica <p>FACTORES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Imagen de marca -Promociones -Conocimiento del producto -Atención al cliente
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Optimar los procesos en dos años. -Responsabilidad social y ambiental destinando \$ 500 mensualmente. -Alianzas y convenios, como mínimo 10 convenios anuales. -Adecuar las instalaciones para utilizar en 100 % de la capacidad edilicia en dos años <p>ÁREAS CRÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comercialización -Logística -Administración -Área técnica <p>FACTORES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad -Atención al cliente -Seguridad e higiene 	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales. -Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 20 % de las ventas semestrales. <p>ÁREAS CRÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comercialización -Administración y Contabilidad -Logística -Área técnica <p>FACTORES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formación y capacidades -Incentivos -Motivación -Productividad -Nuevos productos y servicios

-Tecnología

Cuadro 5: Identificación de los objetivos de acuerdo a las perspectivas del CMI, factores claves y las relaciones causa y efecto

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

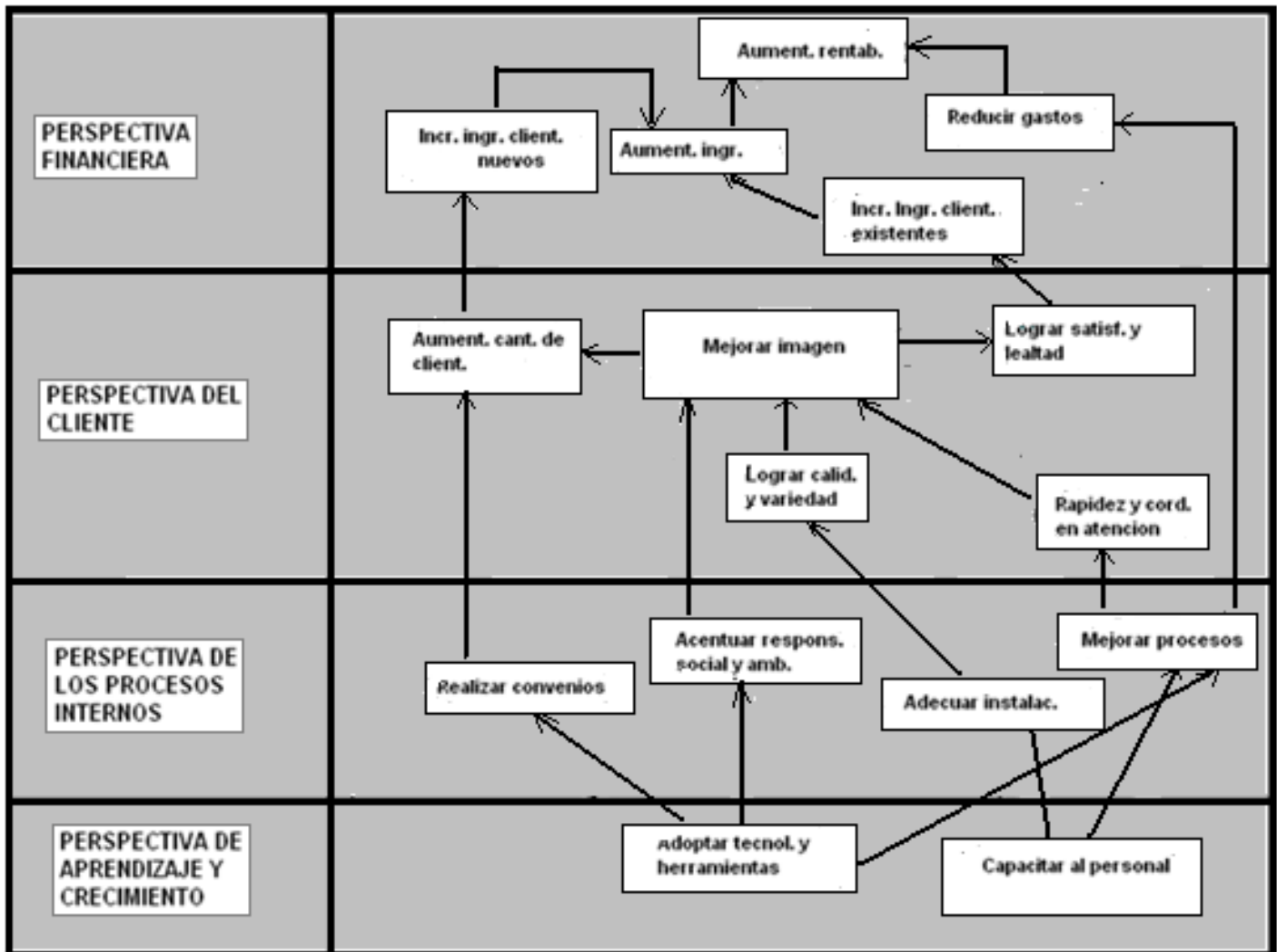


Figura 11: Mapa de la estrategia

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

Descripción de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia

Perspectiva financiera

Aumentar la rentabilidad en un 10 % mensualmente

Descripción.

Aumentar la rentabilidad es el principal objetivo de la firma. Se define como rentabilidad a la cantidad de riqueza generada por cada peso que se invierte en la empresa.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Incrementar los Ingresos en un 8 % mensualmente.
- Reducir los gastos un 20 % para el próximo ejercicio.

Incrementar los ingresos en un 8 % mensualmente

Descripción.

Un aumento en las ventas se podría ligar con un incremento en las unidades vendidas o aumentando el precio de venta. La única opción que podría acoger la empresa sería la de aumentar los volúmenes comercializados ya que no puede interferir en la fijación de los precios.

En consecuencia el incremento de los ingresos solamente sería posible incrementando la venta a los clientes que ya existen o incrementar el número de los mismos. Este incremento puede deberse a una frecuencia de ventas mayor y/o superiores montos de las mismas.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Incrementar los Ingresos por ventas a clientes ya existentes en un 5 % mensualmente.

-Incrementar el número de clientes en un 10 % mensualmente.

Reducir los gastos un 20 % para el próximo ejercicio

Descripción.

El presente objetivo intenta reducir los gastos en los que la firma podría no incurrir sin actuar en detrimento de las operaciones de la misma. Aquellos gastos en los que normalmente se incurre para el desarrollo de la actividad habitual son gastos de comercialización y gastos de administración.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Mejorar los procesos en dos años.

Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes en un 40 % trimestralmente

Descripción.

Un incremento en las compras de los clientes ya existentes implicaría un incremento en los ingresos por ventas (suponiendo que no se alteran los márgenes de ventas o que los márgenes no disminuyan en una proporción mayor o igual).

Para su cálculo habrá que desarrollar un proceso que permita diferenciar a los clientes ya existentes de aquellos que son nuevos. También este procedimiento deberá poder determinar la antigüedad y la frecuencia de compra de cada cliente.

Objetivos estratégicos precedentes

- Conseguir el 100 % de satisfacción y lealtad en los clientes en dos años.

Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos en un 20 % trimestralmente

Descripción.

Es de esperar que los ingresos por ventas se incrementen por la adición de clientes nuevos, por ello sería deseable que el indicador fuera aumentando con el correr del tiempo. Si no ocurriera de esa manera significaría que la empresa estaría atrayendo a clientes que no son adecuados.

Objetivos estratégicos precedentes

-Incrementar el número de clientes en un 10 % mensualmente.

Perspectiva del cliente

Incrementar el número de clientes en un 10 % mensualmente

Descripción.

Incrementando la cantidad de clientes será posible generar un aumento en los ingresos por venta de la empresa. Lo que se persigue en definitiva es aumentar la base de clientes (market share).

Objetivos estratégicos precedentes.

-Mejorar imagen de la compañía en dos años.

-Alianzas y convenios, como mínimo 10 convenios anuales

Conseguir el 100 % de satisfacción y lealtad de los clientes en dos años

Descripción.

A través de este objetivo se busca incrementar los ingresos por ventas generados por los clientes ya existentes. La lealtad y satisfacción se pueden lograr solamente cuando el cliente tiene una buena imagen de la compañía, una buena imagen de los productos que ofrece, la correcta y amable atención que brinda y la responsabilidad social y ambiental que sostiene.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Mejorar imagen de la compañía en dos años.

Mejorar imagen de la empresa en dos años

Descripción.

Este objetivo lo que intenta es hacer conocer la empresa a aquellos clientes potenciales que todavía no la conocen, además de optimizar la imagen que ya tienen los clientes que la conocen. De lograrse el presente objetivo, la seguridad y confiabilidad que una buena imagen genera, captaría nuevos clientes que estarían dispuestos a cambiar de empresa, y además los clientes ya existentes se sentirán más cómodos y satisfechos, lo que implicaría una mayor fidelización y satisfacción.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Responsabilidad social y ambiental destinando \$ 500 mensualmente.
- Procurar la máxima rapidez y cordialidad en la atención de los clientes en un año.
- Aumentar la calidad y variedad de productos y servicios comercializados como mínimo 10 productos nuevos anuales.

Procurar la máxima rapidez y cordialidad en la atención de los clientes en un año

Descripción.

Esto implica que el cliente desea y necesita ser atendido en forma rápida, para poder realizar otra actividad.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Mejorar los procesos en dos años.

Aumentar la calidad y variedad de productos y servicios como mínimo 10 productos nuevos anuales

Descripción.

Debido a la gran variedad de marcas de clientes, la empresa debe poder ofrecerle a cada uno un producto a la medida de sus necesidades. Es por esto que es necesario que la empresa cuente con diferentes clases de productos: de mayor o menor especificación y precio.

Objetivos estratégicos precedentes

-Adecuar instalaciones Adecuar las instalaciones para utilizar en 100 % de la capacidad edilicia en dos años.

Perspectiva de los procesos internos

Mejorar los procesos en dos años

Descripción.

A fin de otorgar al cliente una mejor propuesta de valor, se deben mejorar los procesos tanto operativos como administrativos. Así mismo al mejorar los procesos se logrará reducir aquellos gastos innecesarios.

Objetivos estratégicos precedentes

-Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales.

-Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 20 % de las ventas semestrales.

Responsabilidad social y ambiental destinando \$ 500 mensualmente

Descripción.

Hoy en día es muy común escuchar hablar de la contaminación ambiental. En función de ello, se hace vital para la empresa cumplir con este punto con la finalidad de generar una buena imagen de la empresa ante la sociedad. Para lograrlo es indispensable

realizar capacitaciones a todo el personal, en los temas relacionados con la cuestión ambiental, e implementar las herramientas que correspondan.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales.

-Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 20 % de las ventas semestrales.

Alianzas y convenios, como mínimo 10 convenios anuales

Descripción.

Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas y profesionales independientes, con el propósito de aumentar la cantidad de clientes, asegurando que los mismos se mantendrán en la empresa.

Estas alianzas se deben realizar de tal manera que resulten beneficiosas tanto para la empresa como para el cliente. Se pueden acordar descuentos o plazos de pago que sean ventajosos para el cliente sin afectar la rentabilidad actual a largo plazo, ya que no solo se busca aumentar la base de clientes sino también incrementar los ingresos por ventas.

Objetivos estratégicos precedentes

-Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales.

Adecuar las instalaciones para utilizar en 100 % de la capacidad edilicia

Descripción.

Siempre será necesario ir adecuando las instalaciones en función de las crecientes necesidades de los clientes. Es por ello que se requieren actualizaciones y reformas continuas para poder abastecer calidad y variedad en los productos y servicios y así poder mantener el nivel de ventas.

Previo a realizar cualquier cambio, se deberá realizar una evaluación sobre los costos de la adecuación y los beneficios de la misma y, de acuerdo al resultado de esta evaluación, decidir sobre la conveniencia de efectuarla. También es importante adecuar las instalaciones para optimizar los distintos procesos a fin de hacer más eficientes el flujo de los mismos.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 20 % de las ventas semestrales.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales

Descripción.

Es fundamental contar con un personal capacitado para optimizar los procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr comprender las necesidades de los clientes. La capacitación se debe dar en todos los niveles de la empresa. Una organización que no invierta en capacitación, está destinada a

ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos los ámbitos.

Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 20 % de las ventas semestrales.

Descripción.

Como se manifestó en el objetivo anterior, es fundamental que una empresa invierta en adoptar tecnología y asesoramiento útiles para su administración y operación. Esto redundará en una mejora de los procesos y una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que se ofrecen.

Detalle de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos

Se detallarán a continuación indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo. Debe aclararse que hay indicadores cuyos resultados se obtienen de encuestas realizadas a clientes que visitan la droguería. La selección de los indicadores específicos para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos planteados, obedeció a que se consideró que los índices elegidos eran los que mejor se adaptan al tipo de organización y cumplen con las características de:

-Ser medibles: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

-Ser entendibles: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

-Ser controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Cabe demás aclarar que los resultados de desvíos porcentuales pueden ser tomados de un mes a otro o con respecto al valor predeterminado, dependiendo del objetivo del análisis a efectuar. Es decir, si se está analizando la evolución de la empresa, se analizará el desvío con respecto a un mes anterior; si se está analizando el cumplimiento de un resultado predeterminado, se analizará el desvío con respecto a ese valor.

Se aclara además que, por una cuestión de simplicidad, se utilizarán en todos los casos rangos de más o menos 5% para pasar de una situación a otra. En caso de implementar este Balanced Scorecard, se deberían revisar y actualizar los rangos de cada indicador.

Los desvíos se calculan a través de siguiente procedimiento:

- Para indicadores en los que la situación favorable se da cuando el nuevo valor es mayor que el anterior o el nuevo valor es mayor al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Nuevo} / \text{Valor Anterior}) - 1$ (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior)

$(\text{Valor Nuevo} / \text{Valor Predeterminado}) - 1$ (comparando nuevo mes con valor predeterminado para el mes)

Un ejemplo de este tipo de indicador es el Incremento de Ingresos, donde se espera que los ingresos crezcan mes a mes y/o sean mayores a lo esperado.

- Para indicadores en los que la situación favorable se da cuando el nuevo valor es menor que el anterior o el nuevo valor es menor al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Anterior} / \text{Valor Nuevo}) - 1$ (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior)

$(\text{Valor Predeterminado} / \text{Valor Nuevo}) - 1$ (comparando nuevo mes con valor predeterminado para el mes)

Un ejemplo de este tipo de indicador es la reducción de gastos, donde se espera que los egresos disminuyan mes a mes y/o sean menores a lo esperado.

Detalle de indicadores

Objetivo	Indicadores
1. Aumentar la rentabilidad	1. Apalancamiento o Efecto palanca 2. ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto 3. ROI o Rentabilidad del Activo 4. Liquidez 5. Endeudamiento
2. Incrementar los ingresos	1. Margen Bruto 2. Monto promedio de compra por cliente
3. Reducir los gastos	1. Gastos de Administración respecto de ventas 2. Gastos de Comercialización respecto de Ventas 3. Resultados Financieros respecto de Ventas 4. Impuestos respecto de Ventas
4. Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes	1. Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes
5. Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos	1. Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos

Cuadro 6: Indicadores utilizados para la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

Detalle de los indicadores utilizados para la perspectiva financiera

ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto

Fórmula: Ganancia neta/ PN

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Aumentar la rentabilidad	ROE o rentabilidad del PN	Mensual	Valor predeterminado 0,30	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

ROA o Rentabilidad del Activo

Fórmula: Ventas – (CMV - Gs de administración - comercialización)/Activo

Promedio

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Aumentar la rentabilidad	ROA o rentabilidad del Activo	Mensual	Valor predeterminado 0,20	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Apalancamiento o Efecto palanca

Fórmula: ROE/ROA

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Aumentar la rentabilidad	Efecto Palanca	Mensual	Valor predeterminado >1	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Liquidez

Fórmula: Activo Corriente/Pasivo Corriente

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Aumentar la rentabilidad	Liquidez	Mensual	Valor predeterminado \$ 2	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Endeudamiento

Fórmula: Pasivo Total/PN

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Aumentar la rentabilidad	Endeudamiento	Mensual	Valor predeterminado \$ 0,5	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Margen Bruto

Fórmula: Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
2. Incrementar los ingresos	Margen Bruto	Mensual	Valor predeterminado \$ 0,30	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Monto promedio de compra por cliente

Fórmula: (Ingr. por ventas del mes/N° de Clientes que lo generaron)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
2.Incrementar los ingresos	Monto promedio de compras por cliente	Mensual	Valor predeterminado \$ 50.000	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Gastos de Administración respecto de ventas

Fórmula: (Gastos de Administración/Ingresos por Ventas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Reducir los gastos	Gastos de Administración respecto de vtas.	Mensual	Valor predeterminado 10 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Gastos de Comercialización respecto de Ventas

Fórmula: (Gastos de Comercialización/Ingresos por Ventas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Reducir los gastos	Gastos de comercialización respecto de vtas.	Mensual	Valor predeterminado 20 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Resultados Financieros respecto de Ventas

Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa (Pérez, 2005).

Fórmula: (Resultados Financieros/Ingresos por Ventas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Reducir los gastos	Resultados financieros respecto de vtas.	Mensual	Valor predeterminado 5 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Impuestos respecto de Ventas

Fórmula: (Impuestos/Ingresos por Ventas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Reducir los gastos	Impuestos respecto de vtas.	Mensual	Valor predeterminado 5 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes

Fórmula: (Ingreso por clientes existentes/Ingreso total)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
4. Incrementar los ingresos por vtas. de los clientes ya existentes	Porcentaje de Ingresos por clientes ya existentes	Mensual	Valor predeterminado 75 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos

Fórmula: (Ingresos por clientes nuevos/Ingreso Total)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
4. Incrementar los ingresos por vtas. de los clientes ya existentes	Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos	Mensual	Valor predeterminado 25 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Objetivo	Indicadores
1. Incrementar el número de clientes minoristas	1. Porcentaje de clientes activos en el mes
2. Conseguir lealtad y satisfacción de los clientes	1. Nivel de satisfacción del cliente 2. Nivel de Lealtad del cliente
3. Optimizar la imagen de la compañía	1. Percepción de la imagen de la empresa 2. Atracción de clientes
4. Procurar rapidez y cordialidad en la atención a los clientes	1. Tiempo Total de atención percibido 2. Cordialidad percibida en la atención
5. Aumentar calidad y variedad de productos y servicios comercializados	1. Percepción de calidad 2. Percepción de variedad

Cuadro 7: Indicadores utilizados para la perspectiva de los clientes

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

Análisis de los indicadores utilizados para la perspectiva del cliente

Porcentaje de clientes activos en el mes

Fórmula: (Cant. De clientes que generan Ingresos al mes/Cant. De clientes)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Incrementar el número de clientes	Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos	Mensual	Valor predeterminado 80 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Nivel de satisfacción del cliente

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
2. Conseguir satisfacción y lealtad en los clientes	Nivel de satisfacción	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1. Se toma en %.

Nivel de Lealtad del cliente

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
2. Conseguir satisfacción y lealtad en los clientes	Nivel de lealtad	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 y tipo 2. Se toma en %.

Percepción de la imagen de la empresa

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Optimizar la imagen de la compañía	Percepción de la imagen de la empresa	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1. Se toma en %.

Atracción de clientes

Fórmula: Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Optimizar la imagen de la compañía	Atracción de clientes	Mensual	Valor predeterminado. 0,02	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Tiempo Total de atención percibido

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
4.Procurar rapidez y cordialidad en la atención de los clientes	Tiempo total de atención percibido	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1. Se toma en %.

Cordialidad percibida en la atención

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
4.Procurar rapidez y cordialidad en la atención de los clientes	Cordialidad percibida en la atención	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1 y tipo 2. Se toma en %.

Percepción de calidad

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
5.Aumentar la calidad y variedad de los productos y servicios comercializados	Percepción de calidad	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1. Se toma en %.

Percepción de variedad

Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Total de encuestas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
5.Aumentar la calidad y variedad de los productos y servicios comercializados	Percepción de variedad	Mensual	Valor predeterminado para respuestas de tipo 1 100 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior para respuestas de tipo 1. Se toma en %.

Objetivo	Indicadores
1. Optimizar los procesos	1. Rotación y Antigüedad de créditos 2. Rotación y Antigüedad de Deudas 3. Tiempo Total de Atención Real 4. Tiempo de Atención Real
2. Responsabilidad social y ambiental	1. Fondos destinados para actividades sociales y ambientales
3. Alianzas y convenios	1. Cantidad de Convenios
4. Adecuar las instalaciones	1. Impacto de la inversión en adecuación

Cuadro 8: Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

Análisis de los indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos

Rotación y Antigüedad de créditos

Fórmula: Rotación = Ventas a crédito / Promedio de créditos

Antigüedad = 365 / Rotación

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1. Optimizar procesos	Rotación y antigüedad de créditos	Mensual	Valor predeterminado 1,5	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Rotación y Antigüedad de Deudas

Fórmula: Rotación = Compras a plazo / Promedio de deudas

Antigüedad = 365 / Rotación

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1.Optimar procesos	Rotación y antigüedad de deudas	Mensual	Valor predeterminado 0,5	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Tiempo Total de Atención

Fórmula: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente ingresa hasta que abandona la empresa.

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1.Optimar procesos	Tiempo total de atención real	Trimestral	Valor predeterminado 25 minutos	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Tiempo de Atención Real

Fórmula: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona la empresa.

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1.Optimar procesos	Tiempo de atención real	Trimestral	Valor predeterminado 15 minutos	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Fondos destinados para actividades sociales y ambientales

Fórmula: Se deberá tomar el monto recaudado en el mes.

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
2.Responsabilidad social y ambiental	Fondos destinados a actividades sociales y ambientales	Mensual	Valor predeterminado \$ 500	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Cantidad de Convenios

Fórmula: Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes.

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
3.Alianzas y convenios	Cantidad de convenios	Mensual	Valor predeterminado 3 convenios	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Impacto de la inversión en adecuación

Permite evaluar el posible impacto de la inversión que se realiza para la adecuación de las instalaciones, con el fin de mejorar la calidad y la variedad de los productos y servicios, y aumentar las ventas del periodo posterior a la inversión.

Fórmula: (Inversión en adecuación / Ventas)*100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
4.Adecuar instalaciones	Impacto de la inversión en adecuación	Semestral	Valor predeterminado 10 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Objetivo	Indicadores
1. Capacitar al persona	1. Cantidad de horas de cursos tomados
2. Adoptar tecnología y herramientas	1. Impacto de la inversión en tecnología

Cuadro 9: Indicadores utilizados para la perspectiva de formación y crecimiento

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

Análisis de los indicadores utilizados para la perspectiva de formación y crecimiento

Cantidad de horas de cursos tomados

Fórmula: se mide en horas de curso por hombre/mes.

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
1.Capacitar al personal	Cantidad de horas de cursos tomados	Mensual	Valor predeterminado 36 horas	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Impacto de la inversión en tecnología

Fórmula: (Inversión en tec. y herr. / Ventas)* 100

Objetivo	Indicador	Actualización	Valor Meta	Desvío
2.Adoptar tecnologías	Impacto de la inversión en tecnología	Semestral	Valor predeterminado 20 %	Respecto a valor predeterminado y al periodo anterior. Se toma en %.

Ficha individual para cada indicador

A los efectos de lograr las características propias del CMI, se expone a continuación la ficha de cada indicador expresada de manera sintética y ordenada que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

Nombre del indicador	Efecto palanca
Descripción del indicador	Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios (ROE) y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee (ROA) para desarrollar la actividad.
Formula	ROE/ROA
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado >1
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto
Descripción del indicador	Este indicador muestra la ganancia generada por los aportes de los socios.
Formula	Ganancia neta/ PN
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 0.30
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= -5 %

Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	ROI o Rentabilidad del Activo
Descripción del indicador	Indica el resultado que se obtuvo por cada peso invertido en la empresa, ya sea por los propietarios o por terceros.
Formula	EBIT/Activo Promedio
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 0.20
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Liquidez
Descripción del indicador	Se visualiza la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes.
Formula	Activo Corriente/Pasivo Corriente
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: \$ 2
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

--	--

Nombre del indicador	Endeudamiento
Descripción del indicador	Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.
Formula	Fórmula: Pasivo Total/PN
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad de la compañía
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: \$ 0,5
Banda verde	<= -5 %
Banda roja	>= 5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Margen Bruto
Descripción del indicador	Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.
Formula	Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: \$ 0,3
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Monto promedio de compra por cliente
Descripción del indicador	Permite determinar si los clientes realizan cada vez mayor cantidad de compras, aumentarán los ingresos de la empresa, sin tener en cuenta si los clientes son nuevos o ya existentes.
Formula	Ingr. por ventas del mes/N° de Clientes que lo generaron
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: \$ 50.000
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Gastos de Administración respecto de ventas
Descripción del indicador	Permite analizar la relación existente entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, evaluando la eficiencia del área de administración de la organización.
Formula	$(\text{Gastos de Administración} / \text{Ingresos por Ventas}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 10 %
Banda verde	<= -5 %
Banda roja	>= 5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Gastos de Comercialización respecto de Ventas
Descripción del indicador	Relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa.
Formula	$(\text{Gastos de Comercialización} / \text{Ingresos por Ventas}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 20 %
Banda verde	$\leq -5 \%$
Banda roja	$\geq 5 \%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Resultados Financieros respecto de Ventas
Descripción del indicador	Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa.
Formula	$(\text{Resultados Financieros} / \text{Ingresos por Ventas}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 5 %
Banda verde	$\leq -5 \%$
Banda roja	$\geq 5 \%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Impuestos respecto de Ventas
Descripción del indicador	Determina que proporción de los ingresos por ventas se pierden en consecuencia del pago de las cargas fiscales.
Formula	$(\text{Impuestos}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Disminuir los egresos
Unidad de medida	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 5 %
Banda verde	$\leq -5 \%$
Banda roja	$\geq 5 \%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes
Descripción del indicador	Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes existentes respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes.
Formula	$(\text{Ingreso por clientes existentes}/\text{Ingreso total}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 75 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos
Descripción del indicador	Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes nuevos respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes.
Formula	$(\text{Ingresos por clientes nuevos} / \text{Ingreso Total}) * 100$
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 25 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área Administración
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Nivel de satisfacción del cliente
Descripción del indicador	Evalúa el nivel de satisfacción percibido por lo clientes con relación a la compañía. Para la obtención de este indicador se efectuaron encuestas a los clientes que ingresen a la droguería.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Porcentaje de clientes activos en el mes
Descripción del indicador	Permite determinar de la totalidad de clientes que forman la base, que proporción ha efectuado realmente alguna compra en el periodo de análisis.
Formula	$(\text{Cant. De clientes que generan Ingresos al mes} / \text{Cant. De clientes}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Aumentar la cantidad de clientes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 80 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área Administración y Técnica
Supervisor	Encargado de Administración y Ventas

Nombre del indicador	Nivel de Lealtad del cliente
Descripción del indicador	Permite evaluar si los clientes son leales o no a la empresa, distinguiendo entre aquellos clientes que siempre compran en la droguería, la mayoría de las veces, sólo a veces o casi nunca.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$ $(\text{Cantidad de respuestas tipo 2} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Percepción de la imagen de la empresa
Descripción del indicador	Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que entren a la droguería. Se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen.
Formula	(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar imagen de la empresa
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= -5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Atracción de clientes
Descripción del indicador	Mide la relación entre los nuevos clientes captados y los esfuerzos de comercialización, permite medir el grado de efectividad de las acciones de comercialización y publicitarias en la captación de clientes nuevos.
Formula	Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar imagen de la empresa
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 0,02
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= -5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Tiempo Total de atención percibido
Descripción del indicador	Permite evaluar el tiempo de atención, según lo perciben los clientes. Se efectuaran encuestas a los clientes que ingresen a la empresa. Se solicitará al cliente que responda su percepción sobre el tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 indiferente y 3 lento.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Brindar rapidez y cordialidad en la atención
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Percepción de calidad
Descripción del indicador	Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. En la encuesta se solicitará al cliente que manifieste su percepción de la calidad de los productos que se comercializan de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad.
Formula	$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir calidad y variedad de productos y servicios
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$

Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Cordialidad percibida en la atención
Descripción del indicador	Evalúa la cordialidad en la atención, según lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. En la encuesta se le requerirá al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy cordiales, 2 cordiales, 3 indiferente, 4 poco cordiales y 5 irrespetuosos.
Formula	(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100 (Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100
Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Brindar rapidez y cordialidad en la atención
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Percepción de variedad
Descripción del indicador	Permite evaluar la percepción de los clientes a cerca de la variedad de los productos y servicios ofrecidos Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. En la encuesta se solicitará al cliente manifieste su percepción sobre la variedad de productos, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad.
Formula	(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Conseguir calidad y variedad de productos y servicios
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 100 %
Banda verde	≥ 5 %
Banda roja	≤ -5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Rotación y Antigüedad de créditos
Descripción del indicador	Determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un período determinado.
Formula	Ventas a crédito / Promedio de créditos
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 1.5
Banda verde	≥ 5 %
Banda roja	≤ -5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Rotación y Antigüedad de Deudas
Descripción del indicador	Este indicador muestra cuantas veces rotan las obligaciones de la empresa, permitiendo de este modo medir la eficiencia del proceso de pagos.
Formula	Compras a plazo / Promedio de deudas
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 0,5
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	Área Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Tiempo Total de Atención
Descripción del indicador	Permite comparar la percepción del cliente respecto del tiempo de espera, comparándolo con el tiempo de atención real.
Formula	Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente ingresa hasta que abandona la empresa
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Trimestral
Valor meta	Valor predeterminado: 25 minutos
Banda verde	$\geq 5 \%$
Banda roja	$\leq -5 \%$
Responsable	La obtención este indicador se tercerizará, debido a las dificultades operativas de su implementación (costo de tener una persona haciendo la medición, mediciones sesgadas, incomodidad del empleado que se sabe observado, etc.).
Supervisor	

Nombre del indicador	Tiempo de Atención Real
Descripción del indicador	Evalúa el tiempo real de atención de un cliente, este indicador permite determinar si el problema se encuentra en el tiempo de atención.
Formula	Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona la empresa.
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Mejorar los procesos
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Trimestral
Valor meta	Valor predeterminado: 15 minutos
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= - 5 %
Responsable	La obtención este indicador se tercerizará, debido a las dificultades operativas de su implementación (costo de tener una persona haciendo la medición, mediciones sesgadas, incomodidad del empleado que se sabe observado, etc.).
Supervisor	

Nombre del indicador	Fondos recaudados para actividades sociales y ambientales
Descripción del indicador	Permite evaluar la capacidad de la empresa en transmitir el mensaje de énfasis en la responsabilidad social y ambiental.
Formula	Se deberá tomar el monto destinado en el mes.
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Acentuar la responsabilidad social y ambiental
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual
Valor meta	Valor predeterminado: \$ 500
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= - 5 %
Responsable	Área de Administración y Contabilidad
Supervisor	Encargado de Administración

Nombre del indicador	Cantidad de Convenios
Descripción del indicador	Informa la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la empresa como proveedor.
Formula	Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Concretar alianzas y convenios
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 3
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Impacto de la inversión en adecuación
Descripción del indicador	Permite evaluar el posible impacto de la inversión que se realiza para la adecuación de las instalaciones.
Formula	$(\text{Inversión en adecuación} / \text{Ventas}) * 100$
Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Adecuar las instalaciones
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Semestral
Valor meta	Valor predeterminado: 10 %
Banda verde	>= 5 %
Banda roja	<= - 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Cantidad de horas de cursos tomados
Descripción del indicador	Se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en capacitación al personal con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.
Formula	Se mide en horas de curso por hombre/mes
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Capacitar al personal
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Mensual
Valor meta	Valor predeterminado: 36 Hs.
Banda verde	>= 5 %
Banda roja <=- 5 %	<=- 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Nombre del indicador	Impacto de la inversión en tecnología y herramientas
Descripción del indicador	Mide el nivel de inversión que la empresa realiza en tecnología y asesoramiento, respecto de las ventas del periodo posterior a la inversión.
Formula	$(\text{Inversión en tec. y asesor.} / \text{Ventas}) * 100$
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento
Unidad de medida para los desvíos	% Actualización Semestral
Valor meta	Valor predeterminado: 20 %
Banda verde	>= 5 %
Banda roja <=- 5 %	<=- 5 %
Responsable	Área Técnica
Supervisor	Encargado de Ventas

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

Implementación de la propuesta

A continuación, es de fundamental importancia confeccionar un cronograma operativo que ofrezca una dirección en el tiempo de cómo guiar la iniciativa de manera que se transforme en una realidad y que reúna las acciones necesarias para desarrollar la propuesta de control de gestión en la empresa a través de la implementación del CMI.

Cronograma de actividades	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Reunión con todo el personal para comunicar la importancia de implementar el CMI	Gerencia Gral.						
Asignación del personal para las funciones necesarias para mantener el CMI	Gerencias Medias						
Comunicar la estrategia a través de los indicadores seleccionados	Gerencias Medias						
Diseño del software adecuado e integración a los demás sistemas de la organización	Analista de sistemas de la empresa						
Definir las fuentes de captura para llenar los formatos establecidos a lo largo del proceso	Gerencias Medias						
Capacitación del personal operativo	Consultora Externa						
Elaborar un cronograma para reuniones de seguimiento	Gerencia Gral. Y Gerencias Medias						

Cuadro 10: Cronograma de la implementación de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de la propuesta

DISEÑO

Fase 1 - Planificación:

Con el objetivo de conocer en qué situación se encuentra la empresa, valorarla y estimar con que sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario.

En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

También se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto.

Costo aproximado \$ 3.000,00

Fase 2 - Análisis y recopilación de información

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costes, informes departamentales, etc. Se obtendrá un compendio de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

Costo aproximado \$ 5.000,00

Fase 3 - Definición de la Estrategia

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos de la compañía para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán el resto.

Costo aproximado \$ 3.000,00

Fase 4 - Fijación de indicadores

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será pues básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Costo aproximado \$ 5.000,00

Fase 5 - Establecimientos de iniciativas y tareas

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas.

Costo aproximado \$ 3.000,00

Fase 6 - Configuración del Cuadro de Mando Integral

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

Costo aproximado \$ 5.000,00

IMPLEMENTACIÓN

El software se diseña en función de las necesidades planteadas y además se debe integrar completamente al sistema de la organización.

Costo aproximado \$ 15.000,00

CAPACITACIÓN

Con el objetivo de adquirir los conocimientos introductorios, generales y específicos para llevar a la práctica el uso de ésta herramienta de gestión.

Costo aproximado \$ 25.000,00

CONCEPTO	IMPORTE
Diseño	\$ 24.000,00
Implementación	\$ 15.000,00
Capacitación	\$ 25.000,00
TOTAL	\$ 64.000,00

Tabla 6: Costo total de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos estratégicos mencionados en su oportunidad, el incremento de las ventas, la reducción de los costos y la incorporación de nuevos clientes, se puede estimar que la utilidad operativa se podría incrementar en un 30 % aproximadamente, respecto del último ejercicio (utilidad operativa ejercicio anterior = 9.671.330).

Ventas estimadas	16.923.742
Costos operativos estimados	5.651.013
Utilidad operativa	11.272.729

Tabla 7: Utilidad operativa estimada

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta datos proporcionados por la empresa respecto del ejercicio anterior, la rentabilidad del activo fue de 0.18.

Utilidad operativa	9.671.330
Activo	53.729.611
Rentabilidad del Activo	0.18

Tabla 8: Rentabilidad del Activo (Período anterior)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los valores estimados para el ejercicio futuro, la rentabilidad se incrementaría en un 10 %

Utilidad operativa (estimada)	11.272.729
Activo (estimado)	56.363.646
Rentabilidad del Activo (estimada)	0.20

Tabla 9: Rentabilidad del Activo (estimada)

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Como conclusión del presente Trabajo Final de Graduación, se puede manifestar que se han cumplido los objetivos establecidos previamente, ya que se pudieron especificar las estrategias de la empresa Droguería Cabrera SRL, instaurando un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la organización alinear las estrategias definidas con la estructura de la empresa.

A través del análisis FODA, se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la firma. El estudio mencionado se pudo realizar por medio de la información recabada en los grupos focales y la observación directa.

Fue muy productivo para la organización la formación de grupos focales, ya que se consultaron y contrastaron posiciones e ideas producto de la participación conjunta de los empleados con los directivos, lo cual fue muy positivo para todos; y los resultados obtenidos se utilizaron para la definición de la proposición de valor de la empresa.

Así mismo, es que se definieron en forma clara y concreta tanto las estrategias como las herramientas necesarias para materializarlas. Se propuso un conjunto de indicadores de gestión como instrumento de medición y control para cada uno de los procesos de la cadena de valor de la organización.

La cuantificación de los resultados a través del uso de los indicadores descriptos en el presente trabajo, permitirán a la empresa detectar los desvíos producidos respecto de lo que se había predeterminado, investigar las causas y proponer las correcciones pertinentes, lo que puede llevar incluso a reformular la estrategia de la organización.

Desde una órbita personal, para poder llevar a cabo un control de gestión basado en el CMI, será preciso que la empresa defina sus prioridades y hacer que las actividades diarias sean coherentes con la agenda de corto, mediano y largo plazo. Es decir, en primera instancia, la empresa se deberá comprometer a transformar su sistema de administración, al implantar premisas que apoyen la estrategia como guía de las actividades.

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

-Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.

-Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.

-Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.

-Elaborar una metodología acorde con la empresa, donde se defina el tiempo y forma de revisión, tolerancia de las desviaciones y actualizaciones de los objetivos.

-Realizar un control constante de los procesos, buscando oportunidades de mejoras.

-Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados.

-Seguir realizando investigaciones de este tipo, ya que permiten el mejoramiento continuo de la empresa.

Con la implementación del cuadro de Mando Integral la organización podrá reunir en un solo informe de gestión, muchos de los elementos aparentemente dispares del programa de actividades de la empresa: orientarse hacia el cliente, recortar el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, promover el trabajo en equipo y dirigir con visión de largo plazo.

Capítulo 9.

Bibliografía

Bibliografía: Libros de Texto

-Álvarez J. y Blanco F. (1993): *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*. Revista Técnica Contable.

-Amat Oriol (2007): *Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

-Camussi L. (2010): *Dirección Estratégica III*. Nota de Cátedra. Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba

-Fowler Newton, E. (2008). *Análisis de Estados Contables*. Buenos Aires: Macchi.

-Harrington, H. J. (1997): *Administración total del mejoramiento continuo*. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá. Colombia.

-Hernández T. (2001): Tesis de Doctorado, *Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica*.

-Irazabal, A. (2007): *Tablero Integral de Comando. Desarrollo - Análisis*. Aplicación Tributaria SA. Buenos Aires.

-Johnson, G. (2006): *Dirección Estratégica*. Pearson Educación. Madrid.

-Kaplan R.S y Norton DP (2009): *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 Barcelona.

-Kuntz, H. (2007): *Administración, una perspectiva global*. Hill Interamericana Editores. México.

-Lorino P. (1993): *El control de gestión estratégico*. La gestión por actividades. Alfaomega - Marcombo, España.

-Mallo y Merlo (1995): *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Mc Graw Hill. Madrid.

-Martínez Ferrer, G. (2009): *Dirección Estratégica II*. Nota de cátedra. Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba

- Pérez J. (2005). *Análisis de Estados Contables: un enfoque de gestión*. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba

Porter M. (2009). *Ser Competitivo* – Edición actualizada y aumentada; Harvard Business School. USA

-Simons R (1995): *Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica*. Rev. Harvard Deusto Business Review, Deusto, Bilbao.

- Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Administración Estratégica*. Textos y Casos. México: Mc.Graw-Hill

Bibliografía: Sitios Web

-Boletín Estadístico y Tecnológico Sector Farmacéutico, extraído de
: Fecha de consulta 16-10-2014

-Informe Laboratorios e Industria Farmacéutica, extraído de

http://www.fundarweb.org.ar/fundacion/attachments/133_labor.pdf Fecha de consulta

16-10-2014

-Informe Sectorial Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos (CILFA),
extraído de

<http://www.cilfa.org.ar/> Fecha de consulta 16-10-2014

-Hernández Torres, M. y Acevedo Suárez, J. (2001): El diagnóstico como
función del sistema de control de gestión, Control de Gestión, extraído de

<http://www.5campus.com/leccion/diagnos1> Fecha de consulta 16-10-2014

-Malgioglio José M. y Carazay Cristina (2002): Distintos enfoques del capital
intelectual. Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad.
UNR, extraído de

http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf Fecha de consulta 26-12-2014

-González Bolea L. Carmona Calvo M. y Rivas Zapata M. (2007): Guía para la
medición directa de la satisfacción de los clientes, extraído de

<http://www.madridexcelente.com/files/d6adaa929464.pdf> Fecha de consulta 26-
05-2015

-Fara Carlos (2015): Perspectivas y escenario político y electoral 2015, extraído
de:

<http://identidad.21.edu.ar/perspectivas-y-escenario-politico-y-electoral-2015/>

Fecha de consulta 14-11-2015

-Santander Trade (2015): Argentina, Política y Economía, extraído de:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Fecha de consulta 14-11-2015

CIECTI (2013): Análisis Tecnológico Prospectivo Sectorial. Extraído de:

<http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/025/0000025856.pdf>

Fecha de consulta 14-11-2015

Capítulo 10.

Anexos

Anexo I

Entrevista al Gerente General

Actividades de la empresa

Droguería Cabrera SRL es una empresa creada en Córdoba Capital, la cual desarrolla distintas actividades dentro del rubro medico y farmacéutico. Presenta un amplio surtido de ofertas, transfers de diferentes laboratorios y representaciones de diversas empresas nacionales e internacionales.

Principales representaciones:

Insumos Médicos

Servier Argentina

Lazar

Gobbi – Novag

Inmunolab

Lacefa

Northia

Sintesina

Duncan

Fabop

Boehringer Hingelheim

Productos para Contactología

Alcon

Apotarg

Allergan

Sueros y Descartables

Ocefa / 3M

Ross Laboratorios / Prexajet

Su zona de influencia actual se proyecta en Córdoba Capital e Interior Provincial, complementado con las provincias del noroeste argentino como Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja y Santiago del Estero.

Principales competidores

El principal competidor en el sector de Óptica es Cristaldo, Opulents y Distribuidora Bs. As. Y en el sector de Farmacia Droguería Pedano, Droguería Capdevila.

Principales clientes

Detalle de los principales clientes:

Droguería PM (de PROYECTA)

COFARSUR SACIF

Farmacia Líder

DASPU

Droguería Mayo SRL

Farmanexus de PROYECTA

SOCFA SA

Farmacenter

Políticas de RRHH

La empresa aplica los recursos humanos en forma intuitiva; no cuenta con un departamento formal de RRHH, los que se ocupan de dicha función somos los dueños. En la empresa se liquidan los sueldos en forma fija y variables, además existe actualmente el sistema gananciales que prevé pagar feriados y vacaciones. Los empleados obtienen incentivos monetarios en sus sueldos básicos.

Información sobre la legislación

La más importante es Legislación en Salud Argentina- Ley 17565 y Disposición 105/2002 (Anexo VI). Las medidas que más afectaron el desarrollo del sector, fueron las de la década de los 90 cuando se liberalizaron los precios, se desreguló la actividad comercial, se redujeron los aranceles (o eliminación para el Mercosur), se facilitó la importación de productos y se creó la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Después de la crisis del 2001, las leyes más importantes fueron: Ley de Prescripción de Medicamentos por su Nombre Genérico y la modificación de la Ley de Patentes.

Actualidad del mercado de medicamentos

El mercado de medicamentos tiene una estructura de competencia imperfecta dado por la información asimétrica, la gran diversidad de productos y la poca existencia de oferentes, que reducen el grado de competencia. Se caracteriza por tener un alto grado de regulación estatal. En nuestro país existen acuerdos para proteger el poder adquisitivo de la población con menos recursos dado el sostenido de los precios de ciertos medicamentos. Pero el alcance de estos acuerdos y su cumplimiento, en la práctica son insuficientes. En los últimos años, el gobierno trató de incentivar la investigación y el desarrollo con los créditos del bicentenario pero alcanzó fundamentalmente a los laboratorios y no llegó prácticamente a los restantes integrantes de la cadena.

Anexo II

Entrevista al Contador

Evolución de las ventas

En su último ejercicio contable (Octubre 2013 a Septiembre 2014), la empresa vendió la suma de \$ 15.319.580. Esto significa un 32% más que en el ejercicio anterior.

Analizando la cartera de clientes, se observa que existe una fuerte concentración en las ventas a Droguerías. Un 42,4% del total de las ventas del ejercicio (\$15.319.580), lo que hace un monto de \$6.489.744, corresponde a ventas a Droguerías. Esto implica la existencia de un intermediario mas entre Droguería Cabrera y el consumidor final, una pérdida de beneficios y una alta dependencia de quienes son competidores en esencia.

Otro dato importante a considerar, es que del total de ventas de la empresa, el 30,5% (\$ 4.671.557) corresponde a Farmacias, el 16,1% (\$2.469.763) a Organismos diversos y personas físicas, el 6,4% (\$ 987.942) corresponde a productos para ópticas y un 4,6% (\$704.700) se distribuye entre otros clientes varios.

Evolución de las compras

Actualmente, la empresa trabaja con 42 laboratorios, pero solo en 10 de estos se posee una rotación significativa de productos. Además, se trabaja con 7 proveedores de óptica de los cuales 3 tienen un movimiento significativo (la variedad y cantidad de medicamentos y productos para ópticas es escasa).

Las compras del último ejercicio fueron de \$14.866.057. Un 28,41% superior al ejercicio anterior y un promedio mensual de \$1.238.838. El monto de compras del ejercicio 2013/2014, equivale a un 97% de las ventas totales del mismo ejercicio.

Formación de los precios en el mercado

Para determinar los precios en el mercado de los medicamentos, juegan un papel muy importante todos los distintos intermediarios que constituyen la cadena de valor, que va desde el paciente hasta los laboratorios.

Lo primero que hay que considerar es que el paciente, es decir, la demanda no posee una capacidad expresa para identificar productos sustitutos. Esto pone al paciente en una posición de mayor dependencia, de los propios productos y de los distintos actores que forman la oferta. Para aclarar esta situación, si ante una baja en el precio de un medicamento de casi las mismas características, pero más económico, el paciente no toma la decisión de sustituir el medicamento original, ya que depende de un tercero (el médico) que lo autorice para hacerlo.

Otra de las cuestiones se relaciona con la oferta. En la actualidad, las compañías farmacéuticas ofrecen productos con un alto nivel de diferenciación, con el objetivo de evitar la sustitución por otros productos y aumentar sus ganancias. Esta estrategia tiende a generar asimetrías de información entre la oferta y la demanda.

También hay que resaltar el rol que juegan los distintos agentes de intermediación, (transportistas, distribuidores, agentes de propaganda médica, el Estado, las financiadoras, aseguradoras y prepagas, los farmacéuticos y los médicos).

Teóricamente, cada sector de la cadena de valor va adicionando tanto impuestos como márgenes de utilidad, hasta llegar a un precio de venta al público (PVP), que en realidad es sólo una referencia.

Salida de laboratorio 100

Mayorista (mark up 16%) 116

Farmacia s/IVA (mark up 25%) 145

Farmacia c/IVA - PVP (21%) 175,5

Pero la realidad indica otra cosa: 1) los laboratorios proponen el PVP de los medicamentos que producen, 2) las droguerías compran dichos productos a los laboratorios con un descuento de, por ejemplo, el 31% sobre el PVP, y 3) las farmacias le compran a las droguerías con descuentos del 20%, también sobre el mencionado PVP.

Evolución de los precios en el mercado

El precio promedio, en pesos, de la industria farmacéutica fue de \$28,3 para 2010, mostrando un crecimiento del 22,8% comparado con \$23,0 en 2008. Los precios han aumentado a una tasa anual de crecimiento compuesto del 11,9% en el período 2001-2010. Si bien se observa que en todos los años los precios fueron aumentando, en los años 2003 y 2004 los precios se mantuvieron constantes. De enero de 2013 a diciembre de 2014; los precios promedio sufrieron un incremento del 63,45%. Si tomamos solamente el año 2013, el porcentaje de aumento fue del 26,95% entre enero y diciembre; en el 2014, para el mismo periodo los precios se incrementaron en promedio un 12,83%.

Anexo III

Cuestionario para la entrevista a los niveles jerárquicos

Gerente de Compras

1¿Los niveles jerárquicos que hay en la empresa actualmente, son suficientes para desarrollar las tareas de las distintas áreas?

SI NO

2¿Los niveles jerárquicos de la empresa posibilitan desarrollar adecuadamente la:

Operación? **SI NO**

Supervisión? **SI NO**

Control? **SI NO**

3¿Los niveles actuales posibilitan que se tenga una ágil:

Comunicación ascendente? **SI NO**

Comunicación descendente? **SI NO**

Toma de decisiones? **SI NO**

4¿Los puestos actuales se adecuan a las necesidades de las distintas áreas para desarrollar sus respectivas funciones?

SI NO

5¿La cantidad de personales adecuada para la ejecución de las funciones encomendadas?

SI NO

6¿La línea de autoridad se encuentra definida correctamente?

SI NO

7¿Se han presentado conflictos con el ejercicio de la autoridad en su área?

SI NO

Explique en qué casos.

No se ha presentado ningún conflicto.

8¿Hay algún sistema de sugerencias y quejas por parte del personal en su área?

SI NO

9¿Las funciones de su área fueron establecidas?

SI NO

10¿Las funciones de su área figuran en algún documento por escrito?

SI NO

11¿Por qué causas no están por escrito?

Por una cuestión de tiempo

12¿Cómo se dan a conocer?

Se realizan reuniones y se las da a conocer

13¿Quién elaboró las funciones?

El Gerente General conjuntamente con el Jefe del Área

14¿Las actividades que los empleados realizan están acordes con las funciones que tiene asignada su área?

SI NO

15 Señale cuáles son las causas de la falta de cumplimiento de las funciones del área.

Falta de personal SI NO

Personal no capacitado SI NO

Cargas de trabajo excesivas SI NO

Por que realiza otras actividades SI NO

La forma en la que las ordena **SI NO**

16¿Los objetivos de su área figuran por escrito en algún documento?

SI NO

17¿Por qué no están definidos por escrito?

Se supone que los empleados los conocen antes de empezar a trabajar.

18¿El no estar definidos por escrito ha derivado en algún problema?

Si, a veces se confunden con los objetivos de otras áreas.

19¿Se han dado a conocer los objetivos de su área?

SI NO

20¿A quién se han dado a conocer?

A todo el personal

21¿Por qué métodos se dan a conocer los objetivos en su área?

Se hacen reuniones y charlas.

22¿Considera importante que los conozca el personal?

SI NO

23¿Cómo afecta la operación del área el hecho de que los objetivos no se hayan dado a conocer o que su conocimiento sea parcial?

Impide llegar al objetivo primordial del área.

24¿Los objetivos son claros y precisos?

SI NO

25¿Son realistas?

SI NO

26¿Se pueden alcanzar?

SI NO

27¿Se elabora algún reporte sobre el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos?

SI NO

28¿Para quién y con qué frecuencia? (Recabar datos)

Para el jefe de área y para el Gerente General.

29¿La cantidad de empleados es adecuada para desarrollar todas las actividades de su área?

SI NO

30¿Hay actividades que se dejan de realizar por falta de personal?

SI NO

31¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones eficientemente?

SI NO

32¿La repetición de los trabajos encomendados es habitual?

SI NO

33¿Hay cooperación por parte del personal para la ejecución de las tareas?

SI NO

34¿Existe afán de superación en los empleados?

SI NO

35¿Los empleados presentan sugerencias para mejorar el desempeño actual?

SI NO

36¿Se toma en cuenta las sugerencias del los empleados?

SI NO

37¿De qué forma?

Todos los empleados tienen una opinión y se le toma en cuenta.

38¿Cómo se les da respuesta a las sugerencias?

En el momento que se empiezan a implementar.

39¿Cómo se controla el retardo y el ausentismo del personal?

Con la ayuda de instrumentos mecánicos como las tarjetas de marcación de reloj.

40¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

En todo momento, día a día.

41¿Cuál es la finalidad de la evaluación del personal?

Trabajar con empleados, confiables y eficientes.

42¿Cómo se otorgan los accensos, promocionales y aumentos salariales?

Según el desempeño en sus tareas

42¿Cuáles son las principales causas de faltas y ausentismos?

Por enfermedades o problemas familiares.

44¿La remuneración del personal está en función de a:

Trabajo desempeñado? **SI NO**

Puestos similares en otras organizaciones? **SI NO**

45¿Existe integración del personal como un equipo de trabajo?

SI NO

46¿Cuál es el gado de convivencia del personal?

Es bueno ya que todos son amigos.

47¿Existen oportunidades de ascenso y promociones?

SI NO

48¿Qué política hay al respecto?

Según el desempeño.

49¿Son apropiadas las condiciones ambientales respecto a:

Espacio del a área? **SI NO**

Iluminación? **SI NO**

Equipo y mobiliario de oficina? **SI NO**

Limpieza Y/o aseo? **SI NO**

Instalaciones sanitarias? **SI NO**

50¿Participa en la selección del personal?

SI NO

Gerente de Ventas

1¿Los niveles jerárquicos que hay en la empresa actualmente, son suficientes para desarrollar las tareas de las distintas áreas?

SI NO

2¿Los niveles jerárquicos de la empresa posibilitan desarrollar adecuadamente la:

Operación? **SI NO**

Supervisión? **SI NO**

Control? **SI NO**

3¿Los niveles actuales posibilitan que se tenga una ágil:

Comunicación ascendente? **SI NO**

Comunicación descendente? **SI NO**

Toma de decisiones? **SI NO**

4¿Los puestos actuales se adecuan a las necesidades de las distintas áreas para desarrollar sus respectivas funciones?

SI NO

5¿La cantidad de personales adecuada para la ejecución de las funciones encomendadas?

SI NO

6¿La línea de autoridad se encuentra definida correctamente?

SI NO

7¿Se han presentado conflictos con el ejercicio de la autoridad en su área?

SI NO

Explique en qué casos.

8¿Hay algún sistema de sugerencias y quejas por parte del personal en su área?

SI NO

9¿Las funciones de su área fueron establecidas?

SI NO

10¿Las funciones de su área figuran en algún documento por escrito?

SI NO

11¿Por qué causas no están por escrito?

Por el tiempo

12¿Cómo se dan a conocer?

El jefe del área hace juntas y las da a conocer

13¿Quién elaboró las funciones?

El Gerente General.

14¿Las actividades que los empleados realizan están acordes con las funciones que tiene asignada su área?

SI NO

15 Señale cuáles son las causas de la falta de cumplimiento de las funciones del área.

Falta de personal **SI NO**

Personal no capacitado **SI NO**

Cargas de trabajo excesivas **SI NO**

Por que realiza otras actividades **SI NO**

La forma en la que las ordena **SI NO**

16¿Los objetivos de su área figuran por escrito en algún documento?

SI NO

17¿Por qué no están definidos por escrito?

Porque se dan a conocer día a día por el Jefe del Área.

18¿El no estar definidos por escrito ha derivado en algún problema?

Si, principalmente con los visitantes médicos.

19¿Se han dado a conocer los objetivos de su área?

SI NO

20¿A quién se han dado a conocer?

A toda persona que trabaja en el área.

21¿Por qué métodos se dan a conocer los objetivos en su área?

Se las dan a conocer haciendo reuniones periódicas.

22¿Considera importante que los conozca el personal?

SI NO

23¿Cómo afecta la operación del área el hecho de que los objetivos no se hayan dado a conocer o que su conocimiento sea parcial?

Que cada empleado persiga según su criterio un objetivo individual y no del área.

24¿Los objetivos son claros y precisos?

SI NO

25¿Son realistas?

SI NO

26¿Se pueden alcanzar?

SI NO

27¿Se elabora algún reporte sobre el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos?

SI NO

28¿Para quién y con qué frecuencia? (Recabar datos)

Para el Gerente General

29¿La cantidad de empleados es adecuada para desarrollar todas las actividades de su área?

SI NO

30¿Hay actividades que se dejan de realizar por falta de personal?

SI NO

31¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones eficientemente?

SI NO

32¿La repetición de los trabajos encomendados es habitual?

SI NO

33¿Hay cooperación por parte del personal para la ejecución de las tareas?

SI NO

34¿Existe afán de superación en los empleados?

SI NO

35¿Los empleados presentan sugerencias para mejorar el desempeño actual?

SI NO

36¿Se toma en cuenta las sugerencias del los empleados?

SI NO

37¿De qué forma?

38¿Cómo se les da respuesta a las sugerencias?

39¿Cómo se controla el retardo y el ausentismo del personal?

Las tarjetas de marcación de reloj.

40¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

Con seguimiento diario.

41¿Cuál es la finalidad de la evaluación del personal?

Trabajar con personas competentes y confiables.

42¿Cómo se otorgan los accensos, promocionales y aumentos salariales?

Todo depende del Gerente General

43¿Cuáles son las principales causas de faltas y ausentismos?

Problemas de salud.

44¿La remuneración del personal está en función de a:

Trabajo desempeñado? **SI NO**

Puestos similares en otras organizaciones? **SI NO**

45¿Existe integración del personal como un equipo de trabajo?

SI NO

46¿Cuál es el gado de convivencia del personal?

Existe un grado de convivencia agradable.

47¿Existen oportunidades de ascenso y promociones?

SI NO

48¿Qué política hay al respecto?

Depende del Gerente General.

49¿Son apropiadas las condiciones ambientales respecto a:

Espacio del a área? **SI NO**

Iluminación? **SI NO**

Equipo y mobiliario de oficina? **SI NO**

Limpieza Y/o aseo? **SI NO**

Instalaciones sanitarias? **SI NO**

50¿Participa en la selección del personal?

SI NO

Anexo IV

Cuestionario y tabulación de resultados, base para el desarrollo de los grupos

focales a todos los integrantes de la empresa

I.- Aspectos Generales

1.- ¿La droguería tiene una misión, definida claramente?

a) Si _____

b) No _____

2.- ¿La misión de la droguería está planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

3.- ¿Usted Cree que la misión de la droguería es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

4.- ¿Las actividades en la droguería están orientadas con la misión de la misma?

a) Si _____

b) No _____

5.- ¿La visión de la droguería está definida claramente?

a) Si _____

b) No _____

6.- ¿La visión de la droguería está planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

7.- ¿La visión de la droguería es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

8.- ¿Las actividades de la droguería se enfocan a alcanzar su visión?

a) Si _____

b) No _____

9.- ¿Usted cree que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de la droguería para que ésta logre mantenerse en el tiempo?

a) Si _____

b) No _____

10.- ¿Los objetivos de la droguería están establecidos claramente?

a) Si _____

b) No _____

11.- ¿Usted considera que los objetivos de la droguería, son comunicados a todos los empleados en forma clara?

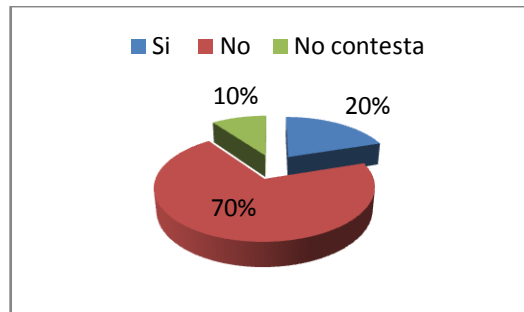
a) Si _____

b) No _____

Tabulación y gráficos de la encuesta

1.- ¿La droguería tiene una misión, definida claramente?

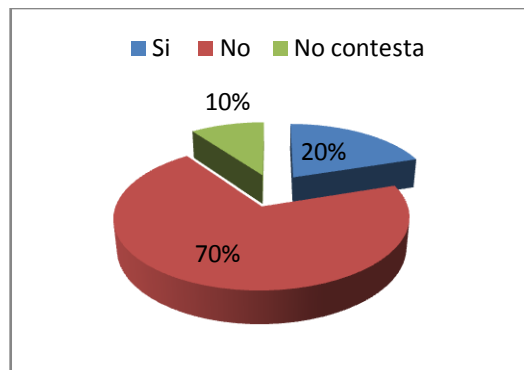
Si	73%
No	0%
No contesta	27%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

2.- ¿La misión de la droguería está planteada por escrito?

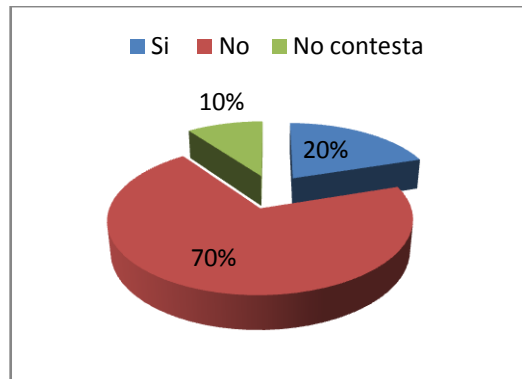
Si	0%
No	15%
No contesta	85%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

3.- ¿Cree usted que la misión de la droguería es conocida y compartida por todos los empleados de la droguería?

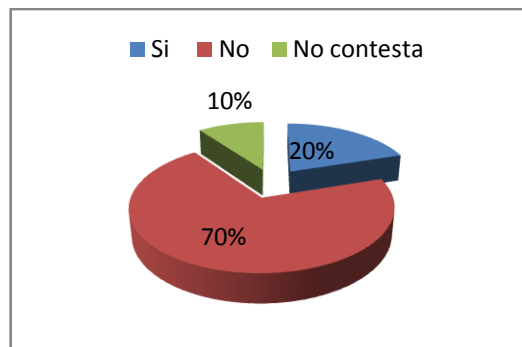
Si	35%
No	38%
No contesta	27%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

4.- ¿Las actividades en la droguería están orientadas con la misión de la misma?

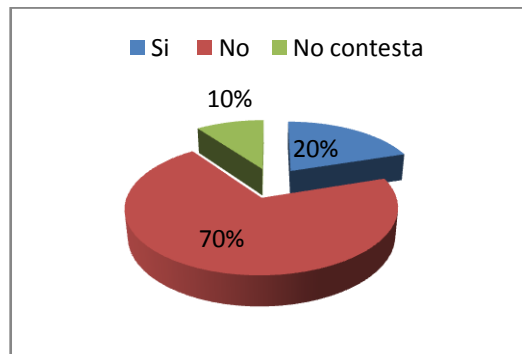
Si	50%
No	25%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

5.- ¿La visión de la droguería está definida claramente?

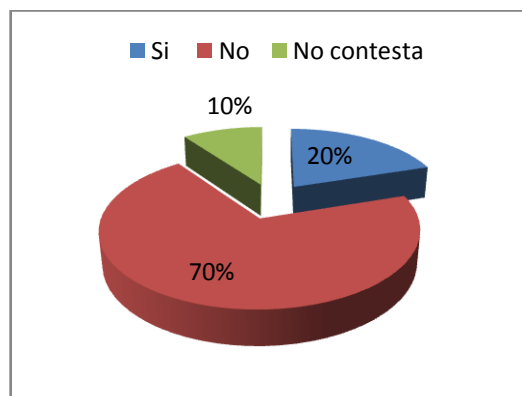
Si	73%
No	0%
No contesta	27%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

6.- ¿La visión de la droguería está planteada por escrito?

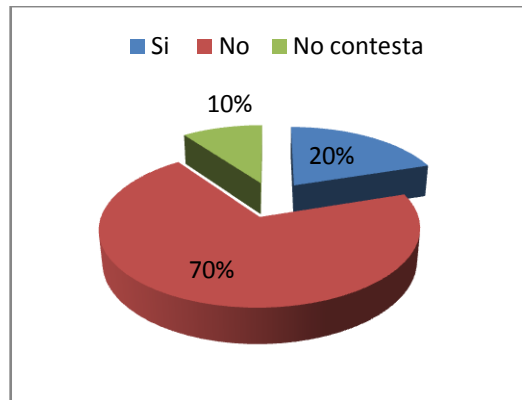
Si	0%
No	20%
No contesta	80%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

7.- ¿Cree usted que la visión de la droguería es conocida y compartida por todos los empleados de la droguería?

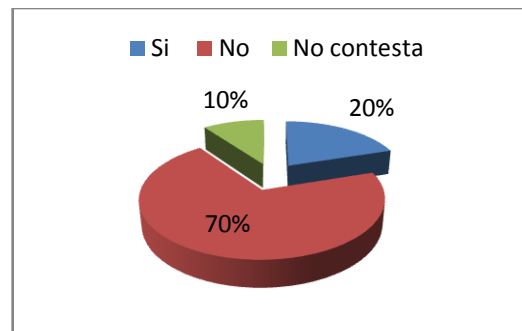
Si	30%
No	30%
No contesta	40%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

8.- ¿Las actividades de la droguería se encaminan a alcanzar su visión?

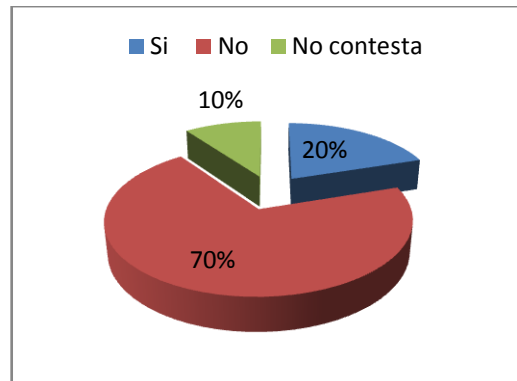
Si	40%
No	35%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

9.- ¿Cree usted que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de la droguería para que ésta logre mantenerse sostenible en el tiempo?

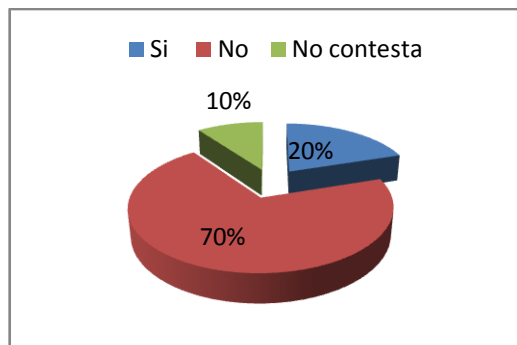
Si	85%
No	0%
No contesta	15%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

10.- ¿Los objetivos de la droguería están establecidos claramente?

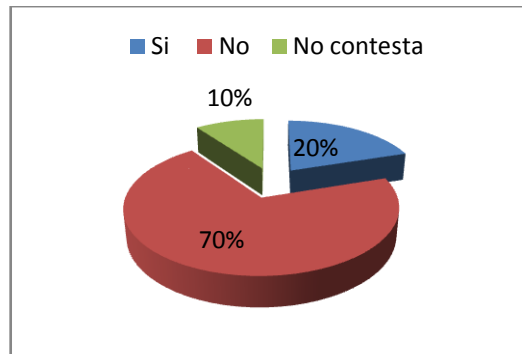
Si	20%
No	65%
No contesta	15%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

11.- ¿Considera usted que los objetivos de la droguería, son claramente comunicados a todos sus trabajadores?

Si	20%
No	70%
No contesta	10%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

Temas tratados en los Grupos Focales

Participantes	Temas tratados
Gerente General Responsable Gerencia Técnica Responsable Gerencia de Administración Responsable Gerencia de Compras Responsable Gerencia de Ventas Representantes de los empleados no jerárquicos de las distintas áreas	Misión de la empresa. Visión de la empresa. Valores de la empresa. Estructura organizacional. Organización Formal. Responsabilidad social. Sistemas de información. Sistema logístico al cliente. Análisis de Fortalezas. Análisis de Oportunidades. Análisis de Debilidades. Análisis de Amenazas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo V

Clasificación de los medicamentos

1. Por grupos anatómicos

1.	ANTIINFECIOSOS PARA EMPLEO SISTÉMICO
2.	ANTINEOPLÁSICOS E INMUNOMODULADORES
3.	ANTIPARASITARIOS
4.	APARATO CARDIOVASCULAR
5.	APARATO DIGESTIVO Y METABOLISMO
6.	APARATO GENITOURINARIO Y HORMONAS SEXUALES
7.	APARATO MÚSCULO-ESQUELÉTICO
8.	APARATO RESPIRATORIO
9.	DERMATOLÓGICOS
10.	HORMONAS PARA EMPLEO SISTEMÁTICO
11.	ÓRGANOS DE LOS SENTIDOS
12.	SANGRE Y ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS
13.	SISTEMA NERVIOSO
14.	VARIOS

Fuente: OMS (2014)

2. Por tipo de prescripción

<p>Medicamentos de Venta Libre u OTC</p>	<p>Se trata de medicamentos comprados directamente por el paciente, sin necesidad de receta médica ni la intervención de financiadores. Aquí la dinámica es semejante a la de un mercado competitivo.</p>	<p>En este mercado, los pacientes acceden al medicamento a través de un punto de venta de acceso libre, como por ejemplo, la farmacia.</p>
<p>Medicamentos éticos o de venta bajo receta</p>	<p>Esta categoría puede dividirse en: -Medicamentos éticos sin archivar receta (ejemplo: antibióticos). -Medicamentos éticos con archivo de receta (ejemplo: psicotrópicos). En este caso, a los actores clásicos de todo mercado (oferentes y demandantes) se les suman agentes encargados de la financiación y aquellos responsables de la prescripción.</p>	<p>Los pacientes solo pueden acceder al medicamento a través de la prescripción de un médico. Los motivos éticos y teóricos de esta regulación se asientan en la prevención sobre el uso indebido y abuso de drogas.</p>
<p>Medicamentos de Internación</p>	<p>Habitualmente adquiridos por el sistema de salud provincial, en el caso de instituciones hospitalarias, o comprados por clínicas y sanatorios privados, directamente a través de licitaciones.</p>	<p>En este mercado, el médico ordena pero no paga ni consume; el agente intermediario (empresas de medicina prepaga, por ejemplo) paga parcial o totalmente (o financia), pero no ordena ni consume; y finalmente el paciente consume el medicamento, paga la totalidad o una parte, pero no elige el producto ni emite la orden.</p>

Fuente: Informe sectorial: Laboratorios e industria farmacéutica (BDO, 2013)

Listado de medicamentos trazadores

1 AMOXICILINA 500 mg TAB
2 AMOXICILINA 250 mg/5ml SUS
3 ATROPINA SULFATO 0.5 mg INY
4 BENCIL PENICILINA BENZATINICA 1200000 UI INY
5 BENZOATO DE BENCILO 25% LOC
6 CLORANFENICOL 500 mg TAB
7 CLORFENAMINA 4 mg TAB
8 CLOTRIMAZOL 2% CREMA
9 DEXAMETASONA 4 mg INY
10 DICLOXACILINA 500 mg TAB
11 DICLOXACILINA 250 mg/5ml SUS
12 ENALAPRIL 10 mg TAB
13 EPINEFRINA 1% INY
14 ERGOMETRINA MALEATO 200 ug TAB
15 GENTAMICINA 80 mg INY
16 GLUCOSA EN AGUA 5% x 1000 ml SOL
17 IBUPROFENO 400 mg TAB
18 KETOCONAZOL 200 mg TAB
19 LIDOCAINA CLORH. (CON/SIN PRES) 2% INY
20 MEBENDAZOL 100 mg TAB
21 MEBENDAZOL 100 mg/5ml SUS
22 METAMIZOL SODICO 1 g INY
23 PARACETAMOL 500 mg TAB
24 PARACETAMOL 120 mg/5ml JBE
25 RANITIDINA 300 mg TAB
26 SALES DE REHIDRATACION ORAL PLV
27 SALBUTAMOL INH. 100 ug/dosis TAB
28 SODIO CLORURO 0,9% x 1000 ml SOL

Fuente: Remediar (2013)

Anexo VI

Marco Legal

Administración Nacional de Medicamentos Alimentos y Tecnología Médica

ESPECIALIDADES MEDICINALES

Disposición 105/2002

Establécese que, todas las Distribuidoras de Medicamentos que almacenen y/o transporten medicamentos que requieran cadena de frío o condiciones especiales de temperatura, deberán contar con un Sistema de Registro y Control de los mismos.

Bs. As., 9/1/2002

VISTO el Expediente n° 1-47-12.464-01-1, del registro de esta Administración Nacional; el Decreto n° 1299/97, la Resolución (ex M.S. y A.S.) n° 538/98 y la Disposición (ANMAT) n° 7439/99; y

CONSIDERANDO:

Que en la mencionada Resolución Ministerial se encomienda a esta Administración Nacional la tarea de fiscalizar la actividad que cumplen las empresas y establecimientos de distribución de medicamentos en el marco del Decreto n° 1299/97, dictando a tal efecto las normas complementarias pertinentes.

Que la Disposición (ANMAT) n° 7439/99, en su artículo 4° establece que las empresas Distribuidoras de Medicamentos deberán cumplir con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Transporte y Distribución, las que figuran como Anexo I de la citada norma.

Que es necesario que los laboratorios titulares de especialidades medicinales lleven su registro y control de aquellos medicamentos que requieran de cadena de frío o condiciones especiales de temperatura para su almacenamiento y transporte.

Que el Instituto Nacional de Medicamentos y la Dirección de Asuntos Jurídicos han tomado intervención en el ámbito de su competencia.

Que se actúa en virtud de las facultades conferidas por los Decretos nros. 1490/92 y 847/00.

Por ello;

LA COMISION INTERVENTORA DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE
MEDICAMENTOS ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MÉDICA

DISPONE:

Artículo 1° — Establécese que todas las empresas habilitadas como Distribuidoras de Medicamentos, que actúen por sí, o por intermedio de un Operador Logístico, que almacenen y/o transporten medicamentos que requieran cadena de frío o condiciones especiales de temperatura, deberán contar con un Sistema de Registro y Control de los mismos con el fin de evitar que sufran alteraciones que afecten su calidad, eficacia y seguridad, durante dichas operaciones.

Art. 2° — Se entiende por Sistema de Registro y Control: todo dispositivo especial que, a simple vista, permita controlar y dejar registrado en forma fehaciente que las condiciones de temperatura se han mantenido dentro de los parámetros preestablecidos por el productor, durante el almacenaje, distribución y transporte de medicamentos.

Art. 3° — Las empresas alcanzadas por la presente disposición deberán presentar ante el Instituto Nacional de Medicamentos en un plazo no mayor de 90 días, la documentación correspondiente que avale el correcto funcionamiento de los Sistemas de Registro y Control, antes de ser utilizados.

Art. 4° — Cumplido el plazo previsto en el artículo anterior, las empresas implicadas que no hubieran hecho efectiva la presentación indicada, quedarán automáticamente inhibidas para el almacenamiento y transporte de medicamentos que requieran cadena de frío o condiciones especiales de temperatura, circunstancia que las hará pasibles de las sanciones previstas en la Ley 16.463, y Decreto N° 341/92.

Art. 5° — Anótese; comuníquese a quienes corresponda. Dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial para su publicación en el Boletín Oficial: Cumplido, archívese PERMANENTE. — Claudio Amenedo. — Roberto Lugones.

Legislación en Salud Argentina- LEY 17565

PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)

Régimen legal del ejercicio de la actividad farmacéutica, y de la habilitación de las farmacias, droguerías y herboristerías

Sanción: 05/12/1967; Promulgación: 05/12/1967;
Boletín Oficial 12/12/1967

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5 del Estatuto de la Revolución Argentina,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE LEY:

Ejercicio de la actividad farmacéutica

TITULO I

DE LAS FARMACIAS (artículos 1 al 33)

CAPITULO I

Generalidades (artículos 1 al 13)

ARTICULO 1.- La preparación de recetas y despacho y venta al público de drogas, medicamentos y especialidades farmacéuticas, en todo el territorio de la Nación, solamente podrá ser efectuado en las farmacias, de acuerdo con las prescripciones de la presente ley.

Su venta y despacho fuera de estos establecimientos, se considera ejercicio ilegal de la farmacia y sin perjuicio de las sanciones establecidas por esta ley, los que la efectúen podrán ser denunciados por infracción al artículo 208 del Código Penal.

ARTÍCULO 2.- Las farmacias deberán ser habilitadas por la autoridad sanitaria competente quedando sujetas a su fiscalización y control; la que podrá suspender la habilitación o disponer su clausura cuando las condiciones higiénico-sanitarias, la insuficiencia de elementos, condiciones técnicas o deficiencias de las prestaciones, así lo hicieren pertinente. La autoridad sanitaria queda facultada para autorizar, a título precario, en localidades donde no actúen farmacéuticos, el establecimiento de botiquines de farmacia a personas que acrediten idoneidad fijando las condiciones higiénico sanitarias que estos botiquines deberán reunir.

ARTICULO 3.- A los efectos de obtener la habilitación a que alude el artículo precedente, el interesado deberá acreditar que la farmacia reúne los requisitos que se establezcan en la reglamentación para los locales destinados a la atención al público, laboratorios, instalaciones, equipos, instrumental, elementos de laboratorio, drogas, reactivos, productos químicos, preparaciones oficiales, sueros y vacunas.

Asimismo, la autoridad sanitaria fijará los medicamentos o especialidades medicinales que por su acción terapéutica puedan ser requeridos en casos de urgencia y deban conservarse en las farmacias al alcance inmediato del público.

ARTÍCULO 4.- Una vez acordada la habilitación a que se refieren los artículos precedentes, en las farmacias no se podrá introducir modificación alguna en su denominación o razón social o en las modalidades de sus prestaciones, sin autorización previa de la autoridad sanitaria.

Toda cesión parcial o total de una farmacia, previa autorización de la autoridad sanitaria a los efectos del artículo 14 de la presente, deberá acreditarse mediante la inscripción del instrumento respectivo en el Registro Público de Comercio.

Las reformas, ampliaciones, cierres temporarios, definitivos o reaperturas, deberán comunicarse previamente a la autoridad sanitaria.

Toda farmacia que haya permanecido cerrada por más de treinta (30) días corridos, será considerada como entidad nueva en el caso de su reapertura.

ARTÍCULO 5.- Sin perjuicio de lo establecido en la presente ley las farmacias que se dediquen también al despacho de recetas de acuerdo a la técnica homeopática, deberán ajustarse a las condiciones que establezca la reglamentación.

ARTÍCULO 6.- En las farmacias deberá efectuarse despacho nocturno al público, cuando les sea requerido por casos de urgencia. La autoridad sanitaria podrá establecer turnos de cumplimiento obligatorio, nocturnos o para días feriados, cuando lo estime conveniente. Cuando por razones de turno, esté cerrada la farmacia, deberá colocarse en lugar visible un cartel en el que consten las más próximas que se encuentren de guardia.

Las farmacias podrán cumplir turnos voluntarios debiendo comunicarlos a la autoridad sanitaria.

ARTÍCULO 7.- Los envases destinados a la conservación de las sustancias empleadas en las farmacias deberán estar claramente rotulados en idioma nacional, no pudiendo hacerse raspaduras, sobrerotulaciones ni enmiendas. Los rótulos de las botellas, frascos, paquetes, cajas, etcétera, con que se despache al público, expresarán si el medicamento es para uso interno o externo, así como su modo de administración, de acuerdo con las prescripciones del facultativo. Para la indicación del uso interno se usarán rótulos de fondo blanco y, para la de uso externo, de fondo rojo.

ARTICULO 8.- Los estupefacientes (alcaloides), las sustancias venenosas y las demás que específicamente señale la autoridad sanitaria, serán conservadas bajo llave en armarios separados y especiales.

ARTÍCULO 9.- En las farmacias se ajustará el expendio de drogas, medicamentos o especialidades medicinales, a las siguientes formas, de acuerdo a lo que establezca la legislación vigente o determine la autoridad sanitaria:

- 1) Expendio legalmente restringido;
- 2) Expendio bajo receta archivada;
- 3) Expendio bajo receta;
- 4) Expendio libre.

El farmacéutico deberá conservar las recetas correspondientes a los puntos 1 y 2, durante un plazo no menor de dos (2) años, después del cual podrá destruirlas, previa comunicación a la autoridad sanitaria.

ARTÍCULO 10.- En las farmacias deberán llevarse los siguientes libros habilitados por la autoridad sanitaria:

- a) Libro recetario en el que se anotarán diariamente y por orden numérico, las recetas despachadas copiándolas íntegramente y haciendo constar el nombre del profesional que la firma;
- b) Libro contralor de estupefacientes (alcaloides);
- c) Libro de inspecciones;
- d) Libro para anotar las ventas de sacarina;
- e) Libro para anotación de ventas de sustancias venenosas y corrosivas.

Estos libros deberán ser foliados y encuadernados por autoridad sanitaria. Deberán llevarse en forma legible y sin dejar espacios en blanco, sin alterar el orden de los asientos de las recetas despachadas y sin enmiendas ni raspaduras. La autoridad sanitaria podrá autorizar otro sistema copiador de recetas, siempre que el mismo asegure la inalterabilidad de los asientos.

ARTICULO 11.- Toda propaganda de carácter público que se efectúe en las farmacias en relación a drogas, medicamentos, especialidades medicinales o elementos de uso en el diagnóstico o tratamiento de las enfermedades humanas, deberá ser previamente autorizada por la autoridad sanitaria en la forma que se reglamente, con el propósito de salvaguardar la salud pública, evitar el engaño, el error o la explotación de la buena fe del consumidor.

ARTÍCULO 12.- Las farmacias podrán organizar en sus locales, servicios de inyecciones subcutáneas e intramusculares en las condiciones que se reglamenten.

ARTÍCULO 13.- A partir de la vigencia de la presente, no se autorizará la instalación de casas o talleres de óptica en las farmacias.

CAPITULO II

De la propiedad (artículos 14 al 17)

ARTICULO 14.- DEROGADO POR [DECRETO 2284/91](#)

ARTICULO 15.- DEROGADO POR [DECRETO 2284/91](#)

ARTICULO 16.- DEROGADO POR [DECRETO 2284/91](#)

ARTÍCULO 17.- Los farmacéuticos para ejercer su profesión deberán inscribir previamente sus títulos en los registros de la autoridad sanitaria correspondiente, la que autorizará el ejercicio profesional otorgando la respectiva matrícula y extendiendo la correspondiente credencial. Esta deberá ser devuelta a la autoridad sanitaria cuando por cualquier circunstancia sea suspendida o cancelada la referida matrícula. Los interesados, en su primera presentación deberán constituir domicilio legal y declarar sus domicilios real y profesional.

La matriculación es el acto por el cual la autoridad sanitaria otorga la autorización para el ejercicio profesional, de acuerdo a lo establecido en la presente, y podrá ser cancelada en virtud de sentencia judicial firme o de acuerdo a lo establecido en la presente ley.

CAPITULO III

De la dirección técnica (artículos 18 al 33)

ARTÍCULO 18.- Las farmacias deberán ser dirigidas por un director técnico, el que será responsable ante las autoridades del cumplimiento de las leyes, disposiciones y reglamentaciones vigentes en el ámbito de actuación de la entidad bajo su dirección y de las obligaciones que le fija esta ley.

La responsabilidad del director técnico no excluye la responsabilidad personal de los demás profesionales o colaboradores, ni de las personas físicas o ideales propietarias de la farmacia.

Todo cambio en la dirección técnica de una farmacia, sea definitivo o temporario, deberá ser previamente autorizado por la autoridad sanitaria.

ARTÍCULO 19.- La dirección técnica de las farmacias, sólo se autorizará a farmacéuticos, doctores en farmacia y doctores en farmacia y bioquímica.

Podrán ejercerla:

- a) Los que tengan título válido otorgado por universidad nacional o privada y habilitada por el Estado nacional;
- b) Los que tengan título otorgado por universidad extranjera y lo hayan revalidado en una universidad nacional;
- c) Los que tengan título otorgado por una universidad extranjera y que en virtud de tratados internacionales en vigor, hayan sido habilitados por universidades nacionales para el ejercicio de su profesión.

ARTICULO 20.- Los farmacéuticos que tengan al mismo tiempo, título de médico u odontólogo, deberán optar ante la autoridad sanitaria por el ejercicio de una u otra de estas profesiones, no pudiendo ejercerlas simultáneamente.

Los farmacéuticos que tengan al mismo tiempo el título de bioquímico no podrán ser a la vez directores técnicos de una farmacia y directores técnicos de un laboratorio de análisis clínicos.

Queda prohibido el establecimiento de consultorios médicos u odontológicos en el local de una farmacia o anexo a la misma.

ARTÍCULO 21.- La autoridad sanitaria podrá, a título precario, en aquellas localidades donde no actúen profesionales con título habilitante para la práctica de análisis clínicos, autorizar a realizarlos a los profesionales farmacéuticos en laboratorios anexo a las farmacias, en las condiciones que establezca la reglamentación.

ARTÍCULO 22.- La autoridad sanitaria, a través de sus organismos competentes, inhabilitará para el ejercicio de la profesión farmacéutica, a las personas con

enfermedades invalidantes mientras duren éstas. La incapacidad será determinada por una junta médica en las condiciones que se reglamentarán. La persona inhabilitada podrá solicitar su rehabilitación, invocando la desaparición de las causales, debiendo dictaminar previamente una junta médica en la forma prevista en el párrafo anterior.

ARTICULO 23.- Todo aquello que llegare a conocimiento de las personas cuya actividad se reglamenta en la presente ley, con motivo o en razón de su ejercicio, no podrá darse a conocer -salvo los casos que otras leyes así lo determinen o cuando se trate de evitar un mal mayor y sin perjuicio de lo previsto en el Código Penal-, sino a instituciones, sociedades, revistas o publicaciones científicas, prohibiéndose facilitar o utilizarlo con fines de propaganda, publicidad, lucro o beneficio personal.

ARTICULO 24.- El profesional farmacéutico que simule ser propietario de una farmacia y permita, al amparo de su nombre, que personas extrañas a su profesión cometan hechos violatorios de esta ley, será penado con inhabilitación para ejercer durante un año, clausura por igual término de la farmacia en contravención y comiso de los productos medicinales existentes en la misma.

ARTÍCULO 25.- Ningún profesional farmacéutico podrá ser director técnico de más de una farmacia, estando obligado a la atención personal y efectiva del establecimiento y a vigilar la preparación y expendio de los medicamentos, debiendo firmar diariamente el libro recetario al final de la última receta despachada.

ARTICULO 26.- Toda vez que el director técnico de una farmacia deba ausentarse momentáneamente, dentro del horario establecido para la atención al público, lo que sólo podrá hacer por causas excepcionales y no reiteradas, deberá dejar constancia firmada en el libro recetario, anotando la hora de salida y regreso. Durante estas ausencias momentáneas, la atención de las farmacias podrá quedar a cargo de:

- a) Farmacéuticos auxiliares, pudiéndose en estos casos despachar recetas médicas;
- b) Auxiliares de despacho. En estos casos sólo podrán despacharse productos de venta libre.

La ausencia del director técnico de su farmacia durante tres inspecciones consecutivas en días y horas distintos, lo hará pasible de las sanciones pertinentes y, en caso de nuevas reincidencias, podrá procederse a la clausura del establecimiento.

ARTICULO 27.- Cuando las ausencias del director técnico excedan de veinticuatro horas, las mismas se considerarán ausencias temporarias y deberá dejar en su reemplazo a otro profesional farmacéutico, comunicándole previamente a la autoridad sanitaria, con especificación del tiempo que durará la ausencia y nombre del reemplazante. En ningún caso podrá desempeñar durante la ausencia la dirección técnica de otra farmacia y no se le extenderán durante la misma, certificados de libre regencia.

ARTÍCULO 28.- El director técnico de una farmacia debe en la misma:

- a) Exhibir su título profesional;
- b) Tener un ejemplar de la Farmacopea Nacional;
- c) Tener un ejemplar de la presente ley y su reglamentación;
- d) Tener un plano del local autorizado por la autoridad sanitaria y las constancias de la habilitación del establecimiento;
- e) Prever que en el frente del local, así como en los rótulos, prospectos, sellos e impresos en general, figure su nombre y su título, debiendo consignarse en estos últimos la denominación de la entidad propietaria de la farmacia y su domicilio;
- f) Conservar la documentación relativa a la existencia y procedencia de todas las drogas y productos medicamentosos, de modo que se pueda en cada caso individualizar a sus proveedores;
- g) Cumplimentar lo dispuesto por la legislación vigente en todo caso comprobado de intoxicación habitual por estupefaciente.

ARTÍCULO 29.- El farmacéutico es personalmente responsable por la pureza y origen de los productos que despache o emplee en sus preparaciones, como, asimismo, de la substitución del producto, alteración de dosis y preparación defectuosa de medicamentos.

En cuanto a las especialidades medicinales, sólo será responsable de la legitimidad de las mismas, procedencia y estado de conservación.

La autoridad sanitaria está facultada para proceder al retiro de muestras a los efectos de verificar si las mismas se ajustan a lo autorizado y si reúnen las condiciones prescritas en la Farmacopea Nacional.

ARTÍCULO 30.- El director técnico debe ajustarse en la preparación y expendio de los productos medicinales a los recetados por el médico y a lo establecido en la Farmacopea Nacional salvo, en este último caso, indicación médica en otro sentido.

Cuando presuma que en la receta hay error, no la despachará sin antes pedir al médico las explicaciones pertinentes.

Cuando la receta contenga uno o más medicamentos activos prescritos en cantidad superior a la que fija la Farmacopea o la práctica aconseja, las mismas deberán ser archivadas dándosele al paciente la copia respectiva.

No debe despachar recetas que no estén escritas en español (admitiéndose denominaciones latinas) y no contengan expresado el peso y volumen según el sistema métrico decimal o no indiquen las unidades biológicas de acuerdo a las reglamentaciones, ni repetir las que contengan medicamentos heroicos sin nueva orden médica.

Debe ajustarse en el expendio de estupefacientes (alcaloides) a lo que establecen las normas vigentes.

El director técnico deberá firmar la receta original y la copia que se devuelve al público cuando el original deba ser conservado.

ARTICULO 31.- Los profesionales farmacéuticos sólo podrán prestar asistencia de primeros auxilios en caso de reconocida urgencia y mientras no concurra un facultativo. En los casos de envenenamiento evidente, en el que el agente tóxico sea reconocido, estará autorizado el profesional farmacéutico, a falta de médico, a despachar o administrar sin receta, el contraveneno correspondiente. Los medicamentos que suministrare y la intervención que le cupiera, se harán constar por el profesional

farmacéutico en un asiento especial en el libro recetario, especificando todos los datos y elementos ilustrativos que puedan servir con posterioridad, tanto para una posible intervención de la justicia como para justificar su propia actuación.

ARTICULO 32.- Sin perjuicio de lo establecido en la presente ley, queda, así mismo, prohibido a los profesionales que ejerzan la farmacia:

- a) Anunciar, tener existencia y expender medicamentos de composición secreta o misteriosa;
- b) Anunciar y expender agentes terapéuticos atribuyéndoles efectos infalibles o extraordinarios o que ofrezcan curar radicalmente cualquier enfermedad;
- c) Aplicar en su práctica privada procedimientos que no hayan sido presentados o considerados o aprobados en los centros universitarios o científicos reconocidos en el país;
- d) Anunciar por cualquier medio, remedios o especialidades no reconocidos por la autoridad sanitaria;
- e) Publicar, por cualquier medio, anuncios en los cuales se exalten o falseen virtudes de medicamentos, productos, agentes terapéuticos, de diagnóstico, profilácticos o dietéticos;
- f) Realizar publicaciones con referencia a técnicas o procedimientos personales en medios de difusión no especializados;
- g) Ejercer la profesión mientras padezcan enfermedades infectocontagiosas;
- h) Inducir a los clientes a proveerse de determinados medicamentos;
- i) Participar en honorarios con médicos y odontólogos;
- j) Recibir participación de honorarios de los laboratorios de análisis clínicos;
- k) Delegar en su personal auxiliar facultades, funciones o atribuciones inherentes o privativas de su profesión.

ARTICULO 33.- Sin perjuicio de lo establecido en la presente ley, será también obligación del farmacéutico:

- a) Prestar la colaboración que le sea requerida por las autoridades sanitarias, en caso de epidemias, desastres u otras emergencias;
- b) Preparar o despachar las recetas;
- c) Vigilar el cumplimiento de las indicaciones que imparta a su personal auxiliar y, comprobar que éstos actúen estrictamente dentro de los límites de su autorización, siendo solidariamente responsables si por insuficiente o deficiente control de los actos por éstos ejecutados, resultase un daño para terceras personas.

TITULO II

DE LAS DROGUERIAS (artículos 34 al 40)

ARTICULO 34.- Toda persona que quiera instalar una droguería destinada al fraccionamiento de drogas, distribución y comercio de productos medicinales al por mayor, preparación de material aséptico y preparaciones oficiales, debe obtener la habilitación previa de la autoridad sanitaria, acreditando los requisitos que establezca la reglamentación.

ARTICULO 35.- Las droguerías deberán ser dirigidas por un director técnico al que le comprenden las disposiciones establecidas en los artículos 17, 18, 19, 22 y 23 de esta ley para los directores técnicos de farmacia.

ARTÍCULO 36.- En ningún caso las droguerías podrán despachar recetas. La venta de especialidades, drogas y medicamentos será efectuada en ellas dentro de las condiciones que establezca la autoridad sanitaria.

ARTÍCULO 37.- Las droguerías deberán obligatoriamente tener un laboratorio de control analítico y el director técnico será responsable de la pureza y legitimidad de las drogas y medicamentos.

Su responsabilidad no excluirá la del propietario de la droguería.

La autoridad sanitaria está facultada para proceder al retiro de muestras a los efectos de verificar si las mismas se ajustan a lo autorizado y si reúnen las condiciones prescritas por la farmacopea nacional.

En caso de incumplimiento a las normas del presente título, la autoridad sanitaria está facultada a suspender la habilitación o proceder a la clausura de la droguería.

ARTÍCULO 38.- El titular del permiso para la instalación de una droguería y el farmacéutico director técnico deben prever a:

- a) Que las drogas y productos que sean objeto de las actividades del establecimiento, sean adquiridos exclusivamente a personas autorizadas para su expendio y a su vez expendidos únicamente a farmacias y laboratorios;
- b) Que en el establecimiento se tenga documentado el origen y procedencia de los medicamentos y drogas que comercie, el tipo de unidad de envase y marca, y el fraccionamiento aplicado para su venta;
- c) Practicar en los libros respectivos las anotaciones concernientes al origen y destino de las drogas y productos en depósito;
- d) Hacer constar en la rotulación de las drogas fraccionadas, su origen, contenido neto, nombre del director técnico y domicilio de la droguería.

ARTICULO 39.- La venta de sustancias corrosivas o venenosas se hará con la debida identificación del comprador, que deberá manifestar el uso a que habrá de destinarlas.

ARTICULO 40.- En las droguerías deberá llevarse los siguientes libros habilitados por la autoridad sanitaria:

- a) Libro de inspecciones;
- b) Libro de ventas de sustancias venenosas y corrosivas;
- c) Libro de contralor de estupefacientes (alcaloides), si se manipularan estas sustancias;
- d) Libro para anotar las ventas de sacarina y demás edulcorantes.

Estos libros deberán ser foliados y encuadernados. Serán escritos en forma legible, sin alterar el orden de los asientos de las ventas efectuadas y sin enmiendas ni raspaduras.

TITULO III

DE LAS HERBORISTERIAS (artículos 41 al 44)

ARTICULO 41.- Toda persona que desee instalar una herboristería o depósito de yerbas medicinales, deberá obtener la habilitación previa de la autoridad sanitaria, acreditando los requisitos que se reglamenten.

ARTICULO 42.- Las herboristerías deberán ser dirigidas por un director técnico al que le comprenden las disposiciones establecidas en los artículos 17, 18, 19, 20, 21 y 22 de esta ley para los directores técnicos de farmacia.

ARTICULO 43.- Los anuncios o propagandas que realicen las herboristerías, deberán ser previamente autorizados por la autoridad sanitaria.

ARTICULO 44.- En las herboristerías deberá llevarse un libro de inspecciones, habilitado por la autoridad sanitaria.

La autoridad sanitaria está facultada para proceder al retiro de muestras a los efectos de su identificación y control de pureza.

TITULO IV

DE LAS SANCIONES (artículos 45 al 47)

ARTICULO 45.- Las infracciones a las normas de la presente ley y sus reglamentaciones serán sancionadas:

a) Con apercibimiento;

b) Multas de pesos UN MILLON (\$ 1.000.000) a pesos DIEZ MILLONES (\$ 10.000.000), susceptibles de ser aumentadas hasta el décuplo del máximo establecido en caso de reincidencia.

- c) Con la clausura, total o parcial, temporal o definitiva según la gravedad de la causa o reiteración de la infracción, del local o establecimiento en que ella se hubiere cometido;
- d) Suspensión o inhabilitación para el ejercicio de la actividad o profesión hasta un lapso de tres años;
- e) El comiso de los efectos o productos en infracción, o de los compuestos en que intervengan elementos o sustancias cuestionados.

La autoridad sanitaria, a través de sus organismos competentes, está facultada para disponer los alcances de las medidas, aplicando las sanciones separada o conjuntamente, teniendo en cuenta los antecedentes del imputado, la gravedad de la falta y sus proyecciones desde el punto de vista sanitario.

ARTICULO 46.- En los casos de reincidencia en las infracciones, la autoridad sanitaria podrá además, inhabilitar al infractor por el término de un mes a cinco años, según los antecedentes del mismo, la gravedad de la falta y su proyección desde el punto de vista sanitario.

ARTICULO 47.- La autoridad sanitaria que aplique las multas, determinará el destino de los fondos percibidos, en tal concepto y el de los efectos o productos comisados, de acuerdo a la reglamentación de la presente.

TITULO V

DE LA PRESCRIPCION (artículos 48 al 48)

ARTICULO 48.- Las acciones derivadas de esta ley prescribirán a los cinco años de cometida la infracción. La prescripción se interrumpirá por la comisión de cualquier otra infracción a la presente, a sus reglamentaciones o a las disposiciones dictadas en consecuencia.

TITULO VI

DEL PROCEDIMIENTO (artículos 49 al 62)

ARTICULO 49.- Comprobada la infracción a la presente ley, a su reglamentación o a las disposiciones que en consecuencia dicte la autoridad sanitaria, se citará por telegrama colacionado o por cédula al imputado, a efectos de que comparezca a tomar vista de lo actuado, constituya domicilio y dentro del tercer día, formule sus descargos y acompañe la prueba que haga a los mismos, levantándose actas de las exposiciones que efectúe.

En el caso de que las circunstancias así lo hagan aconsejable o necesario, la autoridad sanitaria podrá citar al infractor por edictos.

Examinados los descargos e informes que los organismos técnico administrativos produzcan, se procederá a dictar resolución definitiva.

ARTICULO 50.- Si no compareciera el imputado a la segunda citación sin justa causa o fuera desestimada la causa alegada para su inasistencia, se hará constar tal circunstancia en el expediente que se formará en cada caso y decretada de oficio la rebeldía se procederá sin más trámite al dictado de la resolución definitiva.

Cuando por razones sanitarias sea necesaria la comparecencia del imputado, se podrá requerir el auxilio de la fuerza pública, a tales efectos.

ARTICULO 51.- Cuando la sanción a imponerse fuera la de inhabilitación por más de un año, el asunto será pasado previamente en consulta al señor procurador del Tesoro de la Nación.

ARTICULO 52.- Toda resolución definitiva deberá ser notificada al interesado, quedando consentida a los cinco días de la notificación si no presentara dentro de ese plazo, el recurso establecido en el artículo siguiente.

ARTICULO 53.- Contra las resoluciones que dicten los organismos competentes de la autoridad sanitaria, sólo podrá interponerse recurso de nulidad y apelación que se interpondrá y se sustanciará ante la autoridad judicial correspondiente y dentro del plazo fijado en el artículo 52. En el caso de pena consistente en multa, además, el recurrente deberá abonar dentro del plazo del referido artículo 52 el total de la misma. En la Capital Federal y en el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, será competente el Juez en lo Contencioso Administrativo que corresponda.

ARTICULO 54.- En los recursos interpuestos ante la autoridad judicial pertinente de acuerdo con lo establecido en el artículo anterior, se correrá vista de lo expuesto por el recurrente a la autoridad sanitaria.

ARTICULO 55.- En ningún caso se dejará en suspenso por la aplicación de los principios de la condena condicional, las sanciones impuestas por infracción a las normas de la presente ley, de sus reglamentaciones o de las disposiciones que se dicten en consecuencia; y aquéllas una vez consentidas o confirmadas podrán ser publicadas oficialmente, expresando el nombre de los infractores, la infracción cometida y la pena impuesta a los mismos.

ARTICULO 56.- Cuando la autoridad sanitaria efectúe denuncias por la comisión de los delitos previstos en el título IV, "Delitos contra la Salud Pública", del Código Penal, deberá remitirlas al órgano jurisdiccional formulando las consideraciones de hecho y de derecho pertinentes.

Los agentes fiscales intervinientes, podrán solicitar la colaboración de un funcionario letrado de la autoridad sanitaria para la atención de la causa, suministro de informes, antecedentes, pruebas y todo elemento que pueda ser útil para un mejor desenvolvimiento del trámite judicial. El funcionario de referencia podrá acompañar al agente fiscal a las audiencias que se celebren durante la tramitación de la causa y asistirlo durante la misma.

ARTICULO 57.- En el caso de que no fueran satisfechas las multas impuestas, una vez firmes, la autoridad sanitaria según lo determine la reglamentación, tendrá expedita la vía de apremio para su cobro.

ARTICULO 58.- Los inspectores o funcionarios debidamente autorizados por la autoridad sanitaria, tendrán la facultad de penetrar en los locales donde se ejerzan actividades regladas por la presente ley, durante las horas destinadas a su ejercicio. Al efecto y cuando fuere necesario, las autoridades policiales deberán prestar el concurso pertinente a solicitud de aquélla. La negativa del propietario, director o persona a cargo del local o establecimiento de permitir la inspección, hará pasible de una multa de pesos UN MILLON (\$ 1.000.000), a pesos DIEZ MILLONES (\$ 10000.000), aplicada solidariamente a sus propietarios y directores técnicos, para cuya graduación se tendrán

en cuenta los antecedentes de los mismos, gravedad de la falta y proyecciones de ésta, desde el punto de vista sanitario.

Los jueces, con habilitación de día y hora, acordarán de inmediato a los funcionarios designados por los organismos competentes de la autoridad sanitaria, la orden de allanamiento y el auxilio de la fuerza pública, si estas medidas fueran solicitadas por aquellos organismos.

Los plazos fijados en esta ley son perentorios y prorrogables solamente por razón de distancia, en la forma que se reglamente.

ARTICULO 59.- Facúltese al Poder Ejecutivo Nacional a actualizar, por intermedio del Ministerio de Salud Pública y Medio Ambiente, los montos de las sanciones de multas, tomando como base de cálculo la variación semestral registrada al 1ero. de Enero y 1 de Julio de cada año, en el índice de Precios al por Mayor -Nivel General- que elabore el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos o el organismo que lo reemplazare.

La autoridad sanitaria tendrá a su cargo determinar los importes resultantes de dicha actualización mediante el dictado de la pertinente resolución, la que será obligatoria a partir de su publicación en el Boletín Oficial.

ARTICULO 60.- Los artículos 49, 50 primera parte y 52 de la presente, serán de aplicación en la Capital Federal y en el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

ARTICULO 61.- Derógase la ley 4.687 y toda otra disposición que se oponga a la presente.

ARTICULO 62.- Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

ONGANIA; Álvarez

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO

A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

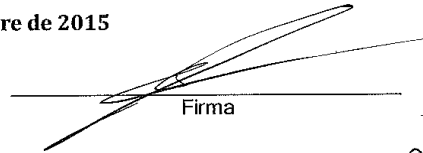
Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Gutiérrez, Claudio Rodrigo
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	33.751.867
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	claudegutierrez@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, autor, 22 de diciembre de 2015

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de toda la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 22 de diciembre de 2015


Firma

Aclaración *Gutierrez, Claudio Rodrigo*

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: _____
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada
en esta dependencia.

Firma

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.