

ADENAG VIRTUAL – Jornadas # 2

7 y 8 de octubre de 2021

INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE PROFESIONALIZACIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR

EJE 1: Gestión de las Organizaciones

1.10. Empresa PYMES y empresas familiares

Cossio, Patricio – García, Javier Antonio – Medina Galván, Marcelo Enrique

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

381 5048361 – 381 5035817 – 381 5626818

pcossio@face.unt.edu.ar – jagarcia@face.unt.edu.ar -

mmedina@face.unt.edu.ar

Palabras clave:

Indicadores de gestión – información financiera – profesionalización – empresa
familiar

RESUMEN

Esta investigación presenta como unidad de análisis a una empresa familiar dedicada a la panificación, ubicada en San Miguel de Tucumán. Las empresas familiares representan un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. La misma tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia (Gallo, 2004).

El objetivo general del presente trabajo consiste en analizar la situación financiera de la empresa. Para ello, se definen los siguientes objetivos específicos: identificar los ingresos de fondos de la empresa, relevar las salidas de fondos de la empresa y definir indicadores que permitan orientar la gestión.

El enfoque con el cual se aborda el trabajo es cuantitativo. El alcance del mismo es descriptivo y se recolectan y analizan datos de manera transversal y longitudinal. Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse: entrevistas, observación y revisión documental.

Como resultados, puede destacarse el valor de profesionalizar la empresa y el de los indicadores de gestión como herramienta que permite alcanzar esta meta. Fundamentar la toma de decisiones en función a datos, complementando de esta manera a la clásica intuición, le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. Sin embargo, se enfrenta al reto que representa conjugar los diferentes fines e intereses de los sistemas que la componen. Un aspecto recurrente que suelen enfrentar las mismas es la falta de formalidad, la ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas y poder conservar por un lado la armonía en la familia y por el otro, la competitividad y rentabilidad en la empresa.

Para Goyzueta Rivera (2013) la gestión de empresas familiares es una disciplina joven y en el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias.

Este trabajo de investigación presenta como unidad de análisis a una empresa familiar dedicada a la panificación, ubicada en San Miguel de Tucumán. Panificación Medina¹ tiene una antigüedad mayor a 20 años. Actualmente, trabajan en ella Pedro (dirección), Fernanda, Sabrina y Leandro (hermanos y nietos del fundador) y personal que no forma parte de la familia realizando las funciones de producción y comercialización. En períodos de excesivo trabajo, el número de personas que trabajan en la empresa puede superar las 12 personas. Como principales líneas de productos, la empresa elabora y comercializa panes, tortillas, facturas, tartas, galletas y otra gran variedad de productos de especialidad (palmeritas, mantecados, roscas, etc.). Panificación Medina cuenta con una fábrica y un local comercial de venta al público, bajo el formato *take away*.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Cuando el fundador se encuentra en una edad madura y sus hijos crecen y manifiestan el deseo de trabajar en la empresa, se genera en la familia mucho entusiasmo, pero también diversas dificultades. Comienzan a notarse diferencias entre la visión del padre y la de los nuevos ingresantes, fundamentalmente motivados por incorporar cambios y soluciones innovadoras.

En Panificación Medina esta irrupción de la nueva generación se produjo de imprevisto debido a problemas de salud de quien la gestionaba. Es por ello que los hijos tuvieron que tomar decisiones instantáneas que le permita a la empresa seguir sus operaciones.

La toma de decisiones se realiza a partir de los saldos de efectivo que dispone la empresa. Carece de una planificación económico-financiera y no hay un control sobre los canales de venta. Tampoco existen objetivos definidos y compartidos por todos los miembros. Todo ello radica en que existe una gran cantidad de datos financieros que no se transforman en información, y que no se utilizan para mejorar el proceso de toma de decisiones.

De esta manera, y para brindar respuesta al problema, se pueden formular los siguientes interrogantes de investigación:

¹ Por cuestiones de confidencialidad, se utiliza un nombre de fantasía para la empresa bajo estudio y para la familia propietaria.

- ¿Cómo es la situación financiera de la empresa para los meses de junio a octubre de 2020?
- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de fondos de la empresa para los meses de junio a octubre de 2020?
- ¿Cuáles son las fuentes de salidas de fondos de la empresa para los meses de junio a octubre de 2020?
- ¿Qué indicadores financieros son relevantes para mejorar la gestión?

OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar la situación financiera de la empresa. Para ello, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los ingresos de fondos de la empresa,
- Relevar las salidas de fondos de la empresa,
- Definir indicadores que permitan orientar la gestión.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El enfoque con el cual se aborda el trabajo es cuantitativo con un diseño no experimental (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). El alcance del mismo es descriptivo y se recolectan y analizan datos de manera transversal y longitudinal. Los meses bajo análisis (junio a octubre) son seleccionados por conveniencia.

Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse:

- entrevistas con la familia que gestiona la empresa y con los empleados de las distintas áreas (producción, ventas, atención al cliente),
- observación en el ambiente laboral, y
- revisión documental (planillas de Excel, boletas, recibos, etc.).

MARCO TEÓRICO

Empresa familiar

Si bien hay muchas definiciones posibles de empresa familiar, casi todas tienen tres características básicas (Martínez Echezárraga 2010):

- Una o más familias tienen el control de la propiedad.

- Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia. Por lo general los dueños y sus hijos. La estructura de responsabilidad de la empresa demuestra que hay miembros de las familias que controlan la propiedad y pertenecen a dos o tres generaciones distintas.
- El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. En caso de ser empresa familiar de primera o segunda generación, los miembros tienen en claro el deseo de transmitir la propiedad y dirección de empresas a miembros de la segunda o tercera generación.

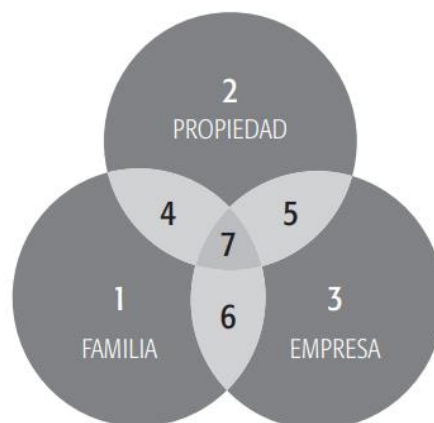
La empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia (Gallo, 2004).

Dodero (2002) propone la siguiente definición: "una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia".

Goyzueta Rivera (2013) sintetiza lo que es una empresa familiar como aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia.

El siguiente modelo contribuye a aportar mayor profundidad al análisis:

Figura1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1996)

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

En el área 1: cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales. El área 2, están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa. En la 3, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia. Al área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella. En la 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia. A la 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa. Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Estos sistemas cambian en torno a las generaciones, dando origen a las diferentes combinaciones entre familia, trabajo y propiedad:

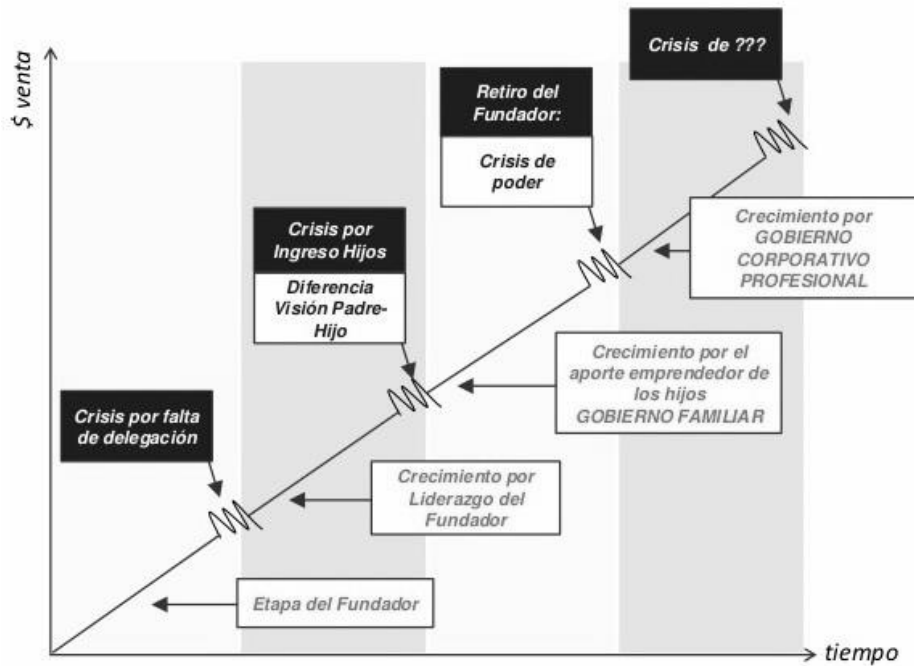
En la primera generación, los propietarios son los mismos miembros de la familia y usualmente trabajan en la empresa. En esta fase, el objetivo común es el crecimiento de la empresa mediante la reinversión continua de los beneficios.

En la segunda y tercera generación, los círculos empiezan a separarse, presentándose a veces una divergencia de intereses y motivaciones que pueden generar conflictos irreconocibles en la familia.

Ciclo de vida de la empresa familiar

Dodero (2002) sostiene que las empresas familiares, dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la supervivencia de la empresa y el bienestar de la familia.

Figura 2: fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa



Fuente: Dodero (2002)

La contabilidad y la información financiera

Guajardo Cantú y Andrade de Guajardo (2008, p. 13-14) sostienen que, en la actualidad, las empresas no pueden competir si no cuentan con sistemas de información eficientes, entre ellos destaca el sistema de contabilidad. Sólo mediante la información proporcionada por el sistema contable es posible tomar decisiones adecuadas. Básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen y cómo se utilizan los recursos. Para la obtención de estos últimos existen dos fuentes principales: los recursos provenientes de la operación del negocio, lo que implica decisiones de operación, y los recursos que aportan los socios, o bien los obtenidos mediante préstamos bancarios, que lleva a decisiones relativas al financiamiento. Finalmente, el uso de los recursos implica tomar decisiones correspondientes a la inversión.

La contabilidad financiera se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. La misma expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones (Guajardo Cantú y Andrade de Guajardo, 2008).

¿Qué son y para qué usar indicadores de gestión?

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión (Beltrán Jaramillo,2013) tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que le permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Beltrán Jaramillo (2013) define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Podemos considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

- **Estratégica:** Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la dimensión macro del negocio.
- **Táctica:** se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Operativa:** Se desarrolla con base a la anterior. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y

los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos.

Función y atributos de los indicadores

Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones (Beltrán Jaramillo,2013):

- Del sistema de Información Gerencial: Aquel que proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano (las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten).
- Del sistema de Apoyo para la Decisión: Aquel que ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que generalmente no están estructuradas.

Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Beltrán Jaramillo (2013) propone los siguientes:

- 1) Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- 2) Forma: Cualitativa, cuantitativa, numérica, gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada, etc.
- 3) Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- 4) Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- 5) Origen: Dentro o fuera de la organización.
- 6) Temporalidad: La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- 7) Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

8) Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

9) Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores son un MEDIO y no un FIN.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de las planillas sobre las cuales se sustenta el sistema de información de la empresa, para las operaciones del mes de octubre 2020.

La oferta de productos de la empresa es amplia. Se adjunta a continuación un detalle de su cartera de productos:

Figura 3: listado parcial de productos

ESPECIALIDADES	TARTAS Y PANES ESPECIALES
VIENA X 6 UNIDADES	PASTAFROLA
VIENA X 12 UNIDADES	TARTA DE COCO
HAMBURGUESA X 4 UNIDADES	TARTA CABSHA
HAMBURGUESA X 8 UNIDADES	ROSCA DE PASCUA
HAMBURGUESA X 10 UNIDADES	PAN DULCE x kg
PREPIZZA X 3 UNIDADES	PAN DULCE con fruta
PREPIZZA X 2 UNIDADES	PAN DULCE con chocolate
PIZZETAS X 10 UNIDADES	PANIFICADOS
MIGA BLANCO X 12 FETAS	PAN X KG
MIGA NEGRO X 12 FETAS	DOBLE SALVADO X KG
PEBETE X 6 UNIDADES	PAN SANGUCHERO X UNIDAD
LACTAL	TORTILLA GRUESA
SALVADO	TORTILLA FINA
DOBLE SALVADO X 6	BOLLITO
CHIPS x 20 unidades	FACTURAS CON CREMA
CHIPS x 40 unidades	MEDIALUNA
CHIPS X KG.	MEDIALUNA CON DULCE DE LECHE
PAN RALLADO X KG.	A GRANEL
ESPECIALIDADES SECAS	MOLDE MIGA BLANCO
GRISINES X KG.	MOLDE MIGA NEGRO
SEMOLADAS X KG.	HAMBURGUESA X UNIDAD
SEMOLADAS C/ CHIA X KG.	HAMBURGUESA BRIOCHE

Fuente: sistema de información de Panificación Medina

La empresa lleva dos registros principales: una planilla con los movimientos de caja, y otra con las ventas en unidades y por canal de ventas.

Figura 4: captura de la planilla de caja

FECHA	CATEGORÍA	CUENTA	SUBCUENTA	DESCRIPCIÓN	CAJA / Cuent	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
01/10/20	MOVIMIENTOS_INTERNOS	SALDO_INICIAL	Banco	No corresponde	Banco			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Repartidores	No corresponde	Caja Chica			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Local	Productos de Almacén	Caja Chica			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Local	Productos Medina	Caja Chica			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Supermercados	No corresponde	Caja Chica			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Repartidores	No corresponde	Caja Chica			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Supermercados	No corresponde	Caja Chica			
01/10/20	INGRESOS	VENTAS_DE_MERCADERÍA	Ventas_Repartidores	No corresponde	Caja Chica			
01/10/20	EGRESOS	COSTOS_DE_PRODUCCIÓN	COSTOS_DE_MANO_DE_OBRA_DIRECT	Sueldo de personal producción	Caja Chica			
01/10/20	EGRESOS	COSTOS_DE_PRODUCCIÓN	COSTOS_DE_MANO_DE_OBRA_DIRECT	Sueldo de personal producción	Caja Chica			
01/10/20	EGRESOS	COSTOS_DE_PRODUCCIÓN	COSTOS_DE_MANO_DE_OBRA_DIRECT	Sueldo de personal producción	Caja Chica			
01/10/20	EGRESOS	COSTOS_DE_PRODUCCIÓN	COSTOS_DE_MANO_DE_OBRA_DIRECT	Sueldo de personal producción	Caja Chica			
01/10/20	EGRESOS	COSTOS_DE_PRODUCCIÓN	COSTOS_DE_MANO_DE_OBRA_DIRECT	Indumentaria de Trabajo	Fondo de Reserva			
01/10/20	EGRESOS	GASTOS_DE_ADMINISTRACIÓN	Sueldos_de_administrativos	No corresponde	Caja Chica			

Fuente: sistema de información de Panificación Medina

En la planilla de ventas en cantidades, la empresa distingue distintos tipos de canales de ventas:

- Repartidores (revendedores de panificados que tienen como clientes almacenes y mercados de barrio, en su mayoría),
- Consumidores finales (clientes que se acercan y compran en fábrica),
- Almacenes,
- Supermercados,
- Bares y restaurantes,
- Local comercial (en donde existen ventas de productos Medina y de otros productos de almacén).

El estudio se lleva a cabo con datos recolectados de corte transversal y longitudinal. En primer lugar, se exponen los resultados para el mes de octubre de 2020. Luego, se compararán los datos de los meses junio, julio, agosto, septiembre y octubre 2020.

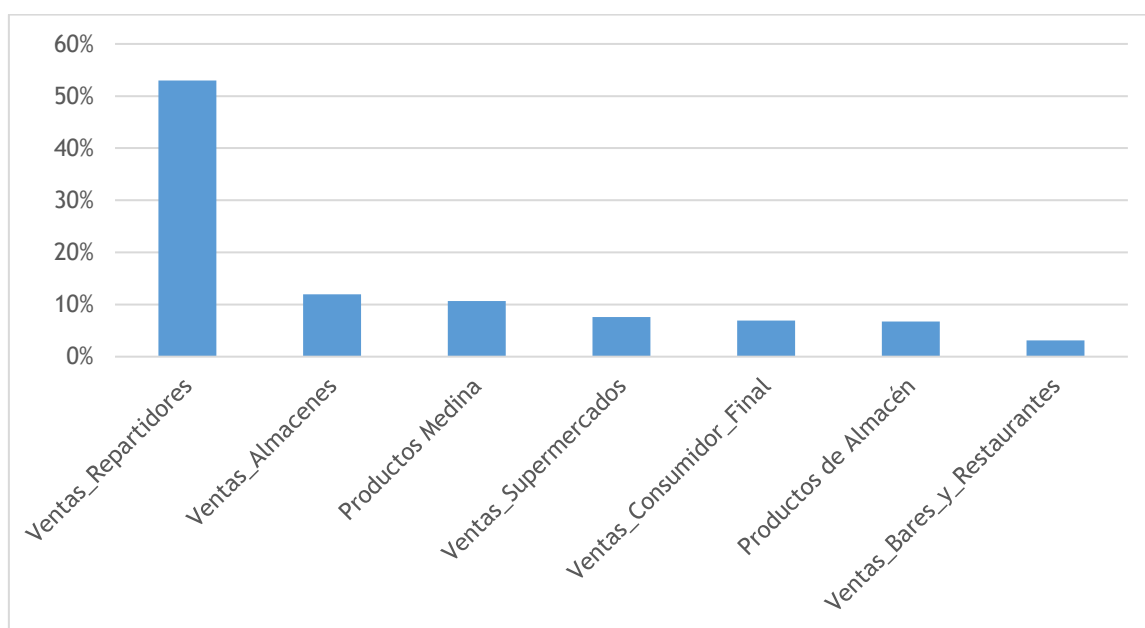
Para el análisis de los datos se trabaja con el método estadístico, calculando frecuencias absolutas, relativas y acumuladas. Los resultados se presentan mediante tablas y gráficos. Los importes expresados en términos monetarios son sólo a modo ilustrativo.

Se analizan como grandes factores claves de éxito, la facturación y los egresos. Si bien las metas de cada uno de los indicadores no están definidas aún, en un segundo momento se realiza un análisis comparativo en donde se realizan preguntas disparadoras en función a los desvíos observados.

Análisis transversal – octubre 2020

Según los registros del sistema de información, la empresa cuenta con una cartera total de 67 productos en el mes bajo análisis. De ellos, se comercializaron en octubre 48 diferentes. Se analiza ahora, la mezcla de ventas por tipo de canal: repartidores, consumidores finales, almacenes, supermercados, bares y restaurantes y local comercial.

Gráfico 1: porcentaje de ingresos por ventas del mes octubre 2020



Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

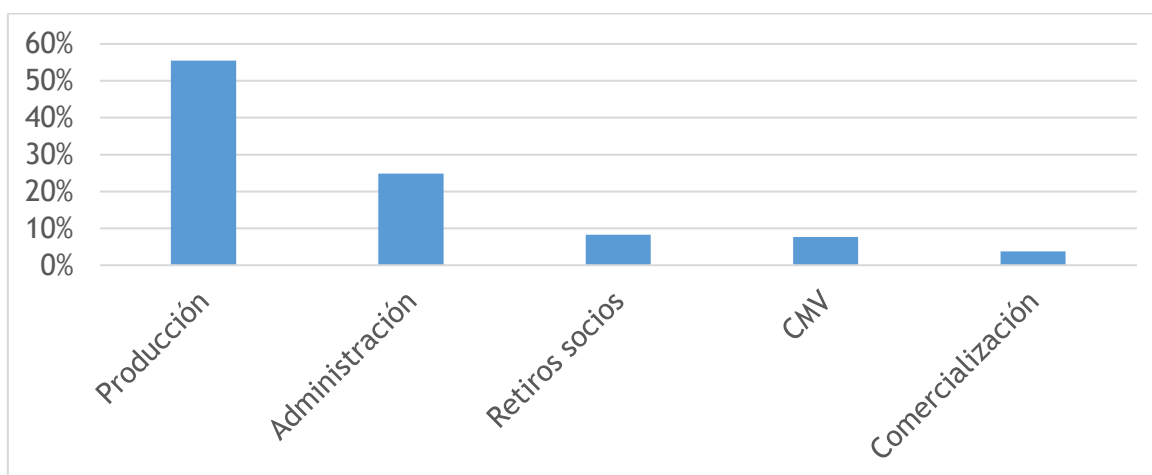
Las ventas de Local si bien representan un 18% del total, están compuestas por ventas de productos Medina y de reventa: productos de almacén, limpieza e higiene personal. Este porcentaje es la suma de ventas de productos Medina (11%) y productos de almacén (7%). Las ventas de producto Medina representan un 60% de las ventas del Local.

Se considera importante poder llevar un control más detallado de las ventas del local a los efectos de llevar con mayor precisión el análisis de ventas por canal de distribución. De igual manera, resulta importante llevar un análisis del Local como unidad de negocio independiente, identificando productos más vendidos, productos que más peso tienen en la rentabilidad del local, etc.

Debe destacarse que, gestionando correctamente los repartidores, almacenes y el local, se resguarda más del 80% de los ingresos por ventas.

Sobre las salidas de efectivo, se puede apreciar que más del 80% de las mismas están explicadas por producción y administración. De la función producción, la partida más significativa está explicada por el costo de las materias primas.

Gráfico 2: porcentaje de salidas de efectivo del periodo octubre 2020 clasificadas por categoría



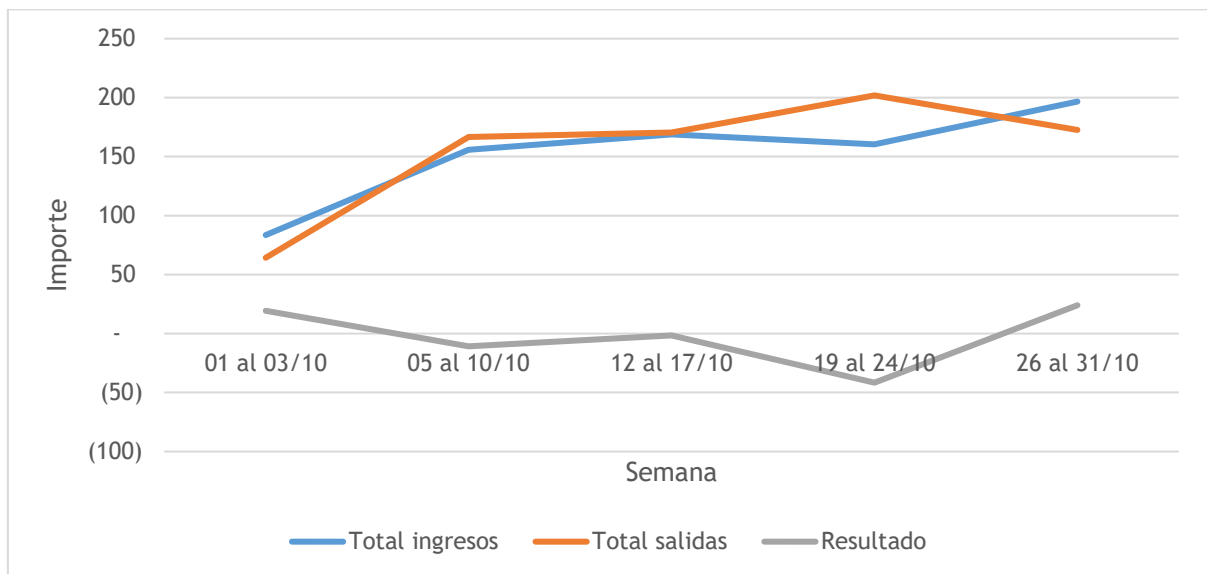
Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Si se contrastan los ingresos y los egresos de efectivo, se puede determinar el cash flow para el mes bajo análisis. Los datos ilustran que, en las últimas 3 semanas del mes los egresos superaron a los ingresos. Se observa claramente la importancia de los costos de producción en la estructura de salidas de efectivo de la empresa. En términos generales, la empresa erogó más dinero del que ingresó en el periodo.

Se debe tener mucho cuidado en la interpretación de esta información, ya que se trabaja sobre la base del criterio de lo percibido. Por ejemplo, los costos de

producción incurridos en la primera semana, no necesariamente representan a los costos por las ventas de dicho periodo de tiempo. En otras palabras, se pudo incurrir en costos de producción altos en la primera semana, que soportan ventas de la primera y segunda semana del mes.

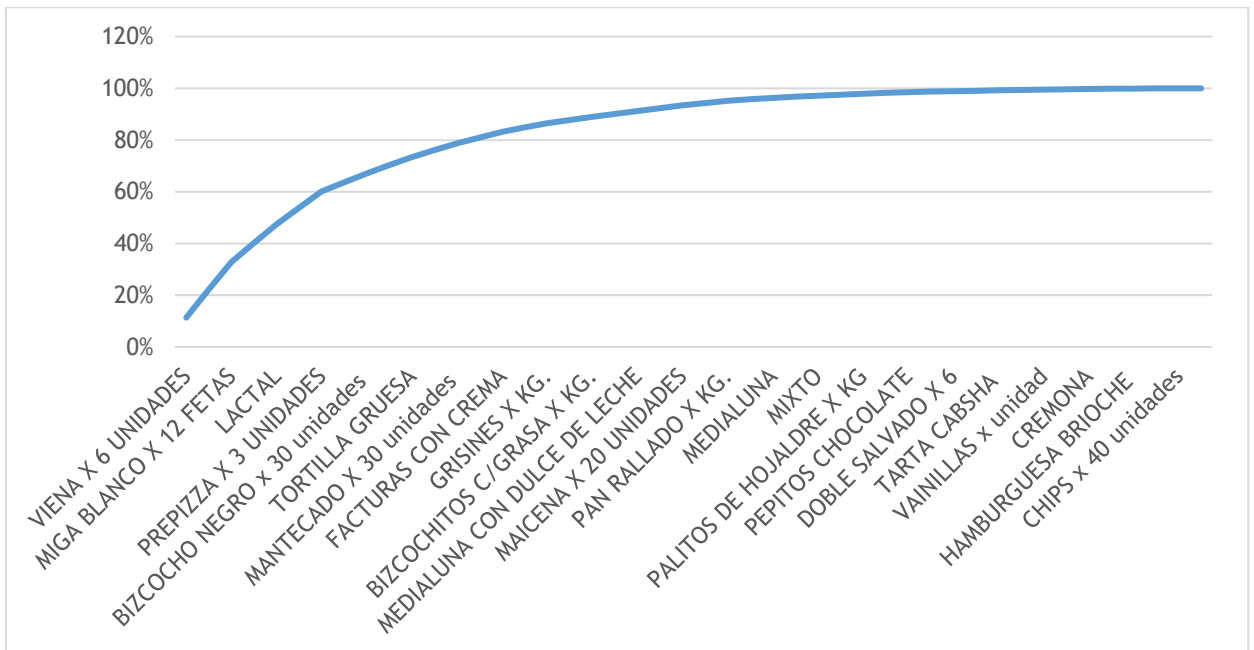
Gráfico 3: ingresos, salidas y resultado de efectivo por semana para octubre 2020



Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Focalizando ahora las ventas por tipo de producto (en unidades), se aprecia que, de la totalidad de productos vendidos, solamente unos pocos de ellos representan el mayor volumen de movimientos. Los primeros 8 productos explican más del 80% de las ventas en cantidades. En este caso se debe tener un cuidado especial, debido a que no hay que confundir productos con más salida con mayor rentabilidad. Dentro de los productos con mayor salida (en unidades) se encuentran, por ejemplo, los bollitos, los cuales tienen un margen pequeño y aportan poca rentabilidad por unidad en términos relativos. Para corroborar lo mencionado anteriormente, se analizan las ventas en términos monetarios, conformando un *ranking* con los productos que más ingresos generaron en el mes bajo análisis.

Gráfico 4: porcentaje de ventas acumulas en pesos para el mes de octubre 2020 por tipo de producto

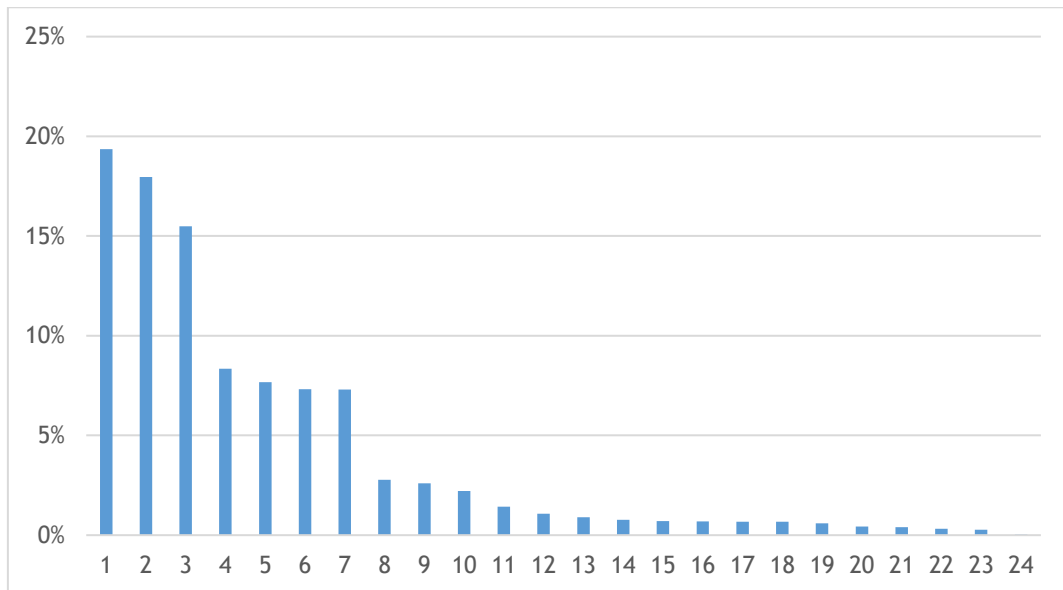


Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Al realizar el análisis en montos de ventas, se aprecia que el *ranking* de productos cambia respecto a las cantidades vendidas. Esto permite pensar en que los productos que más se venden en cantidades, no tienen los precios más elevados (por ejemplo, las tortillas). Son 14 productos los que explican más del 80% de los ingresos por ventas en octubre 2020. El análisis se debe completar considerando la contribución marginal de cada producto. Esto permitirá tomar decisiones más precisas respecto al mix de producción y ventas.

A la hora de evaluar la eficacia de los canales de venta, se debería disponer de un objetivo de ventas para poder realizar la comparación, y detectar desvíos a corregir. En este caso, se analizan las ventas por tipo de canal, englobando a repartidores, bares, consumidores finales, etc.

Gráfico 5: porcentaje de ventas en pesos por tipo de canal pormenorizado para el mes de octubre 2020



*Nota: en este caso se desglosan las categorías. Por ejemplo, dentro de repartidores existen 11 registros individuales.

Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Observando el gráfico, surge que más del 80% se explica en pocos canales (7). Este análisis también se debería complementar con otro indicador, como la contribución marginal, pues los repartidores y el local comercializan los productos con diferentes listas de precios. Se destaca que, en el periodo bajo análisis, existen 19 canales que no registraron ventas.

Análisis transversal – comparativo junio, julio, agosto, septiembre vs. octubre 2020

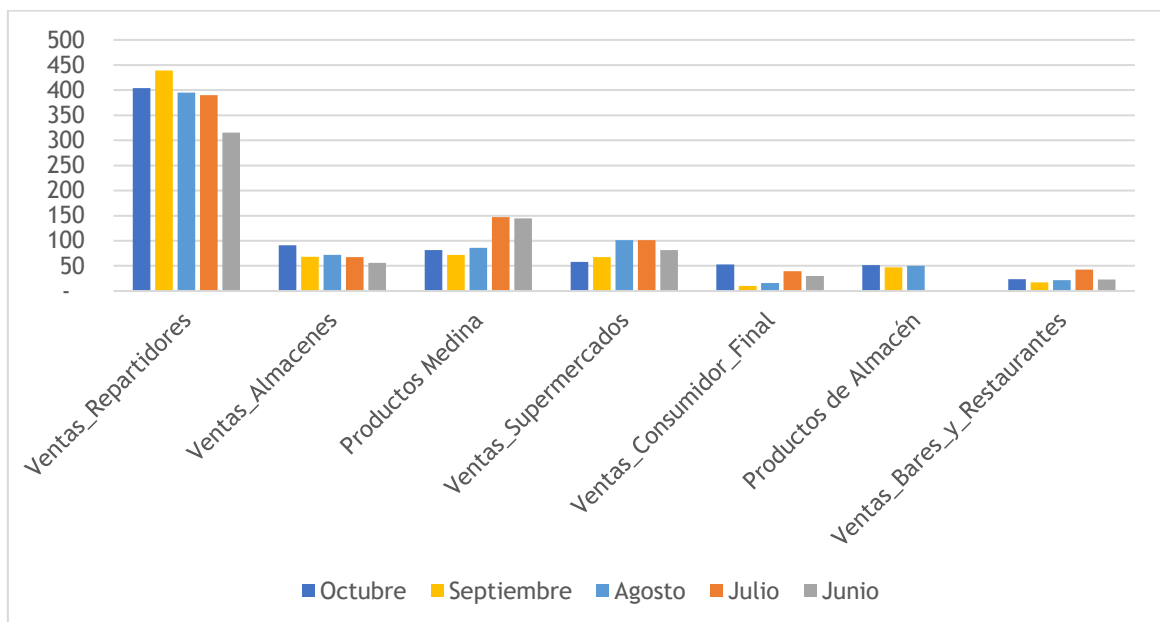
Se analizan a continuación, los aspectos más relevantes del negocio, de manera comparativa considerando los meses junio, julio, agosto, septiembre y octubre de 2020.

El trabajo de un mes fue replicado para los siguientes, lo cual permite la comparación. No obstante, y por cuestiones de registración, en algunos casos no se dispone de todos los datos necesarios para un análisis completo. Sin

embargo, se destaca el valor de la determinación de una metodología de trabajo que sea de utilidad para la empresa.

Del gráfico inserto a continuación, se observa que el mix de ingresos en términos absolutos permaneció bastante estable. Se aprecia que las ventas del local se desdoblaron en ventas productos Medina y productos de almacén recién en agosto, motivo por el cual los meses de junio y julio no tienen datos.

Gráfico 6: montos de ingresos (\$) clasificados por mes y canal de ventas

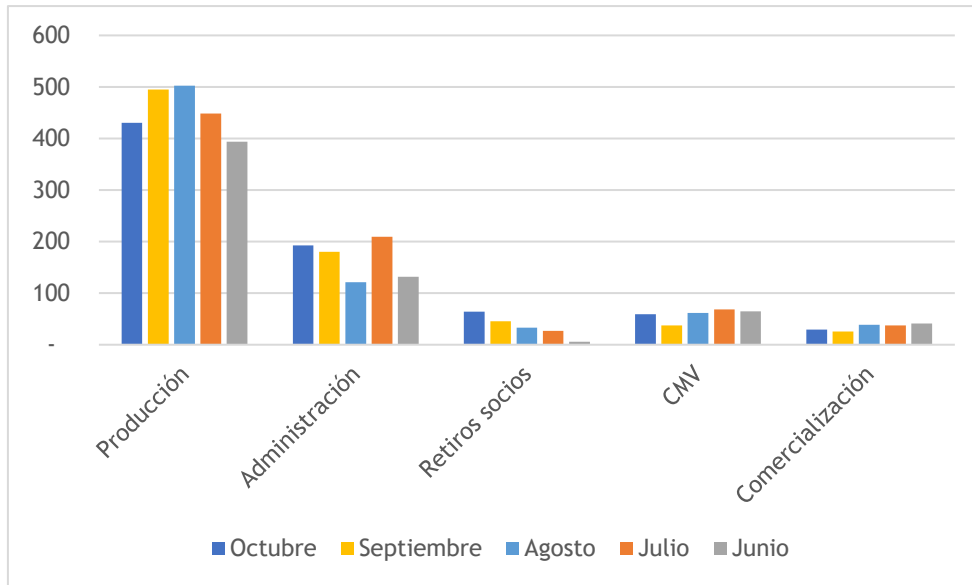


*Nota: como en los meses julio y junio no se distinguieron las ventas del Local en productos Medina y almacén, se consignó el importe únicamente en la primera categoría.

Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Las salidas de efectivo también tuvieron un comportamiento similar en todos los meses. Se destaca la importancia absoluta y relativa de los egresos de producción y de administración en la estructura de costos de la empresa. Más del 80% de efectivo en la empresa están concentradas en producción y administración. Se destaca el crecimiento importante en la categoría retiros de socios.

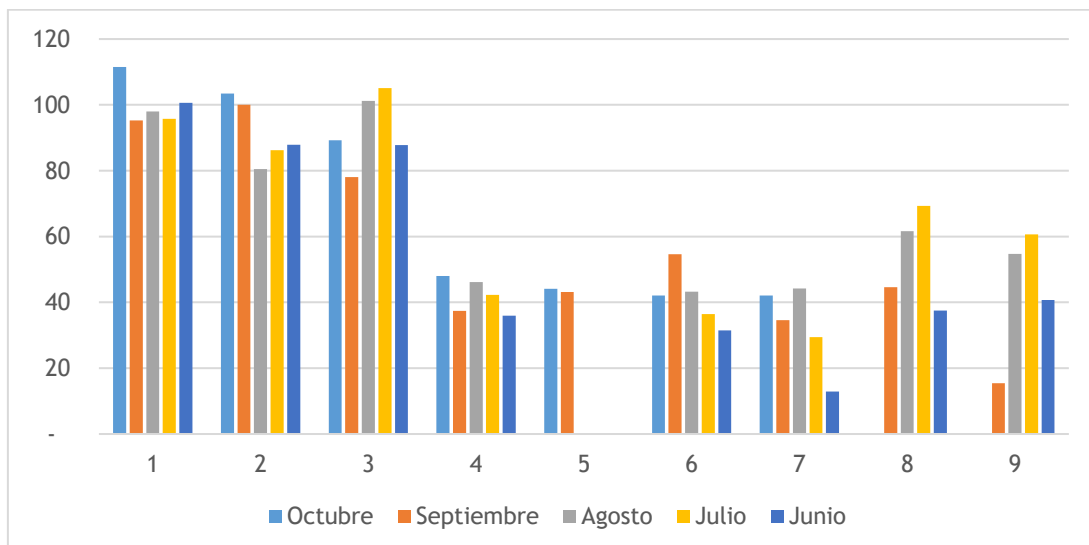
Gráfico 7: montos de egresos de efectivo (\$) clasificados por mes y categoría



Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Del análisis de ventas clasificadas por canal se puede concluir que los primeros puestos en ventas según el importe para el periodo bajo análisis, están representados casi por los mismos canales, sin ser exactamente iguales sus posiciones (tres primeros).

Gráfico 8: ranking de las primeras nueve ventas en importe monetario clasificadas por canal pormenorizado y por mes, ordenadas de mayor a menor según octubre



*Nota: en este caso se desglosan las categorías. Por ejemplo, dentro de repartidores existen 11 registros individuales. Los canales sin importes de ventas significan que, en ese mes, no estuvieron en el *top* del *ranking*.

Fuente: elaboración propia según registros de la empresa

Propuestas y recomendaciones

En función al análisis desde junio hasta octubre, se pueden realizar los siguientes comentarios:

- Para una correcta implementación de los indicadores de gestión, es necesario definir correctamente los factores claves de éxito, establecer metas que permitan contrastar los resultados obtenidos contra los deseados, y definir líneas de acción que guíen el comportamiento. Si bien en esta primera etapa se avanzó en la definición de algunos indicadores, se debe seguir perfeccionando la herramienta,
- Pensar en un sistema de incentivos que motive a los trabajadores a superarse y alcanzar los objetivos. Debe ser claro, posible de alcanzar y estar debidamente comunicado,
- Diseñar una rutina de discusión de indicadores, de modo que realice un seguimiento periódico con el fin de tomar decisiones oportunas,

Avanzar hacia la incorporación de indicadores de tipo no financieros. Conocer los tiempos de demora en las entregas de pedidos y la satisfacción de los clientes, son ejemplos de ellos.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares son un pilar muy importante en Argentina. Una vez retirada la figura del padre o fundador, es necesario que los hijos piensen en la figura de un gobierno corporativo profesional. Esto se logra promoviendo el desarrollo laboral de cada uno de los miembros, o bien contratando profesionales que brinden nuevas posibilidades a la empresa.

Los indicadores de gestión son una excelente herramienta para profesionalizar la empresa familiar. Sin lugar a dudas inician el camino hacia fortalecer una

cultura de la medición. Permiten focalizar la atención sobre los aspectos que la requieren, sosteniendo las bases del principio de administración por excepción. Contar con información financiera le permite a Panificación Medina poder mejorar el proceso de toma de decisiones, virando desde el enfoque de la intuición hacia uno fundamentado en datos.

Se identificaron en la empresa, las principales fuentes de ingresos y de salidas de fondos. Los indicadores definidos permitirán monitorear la salud financiera de una manera rápida y sencilla.

Este estudio abre nuevas posibilidades y líneas de acción en la empresa, detectando la necesidad de fortalecer el proceso de planificación (definiendo metas) y de control (analizando los desvíos que puedan presentarse).

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Jaramillo, J. M. (2013). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad. Editorial 3R.
- Davis J., Tagiuri, R. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, pp. 199-208. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=962CDE68488EED005E68DA35A4105B20?doi=10.1.1.956.1749&rep=rep1&type=pdf>
- Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo.
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo Vol.VII, 2/04, pp. 241-258*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/324030557.pdf>
- Goyzueta Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Guajardo Cantú, G., Andrade de Guajardo, N. (2008). Contabilidad financiera Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C, Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar en el éxito. Granica.