

**ANFAMI
SRL**

14 de noviembre

2014

Tutor: Prof. Marcelo Medina

**Control de
Gestión**

Autores:

Albarracín, Rocío Iris

Piazza, Guido Federico

Quirós, Nicandro Javier

1. Misión y visión.
2. Cultura organizacional y estrategia comercial.
3. Palancas.
4. Análisis de Estados Contables e Indicadores financieros.
5. Perspectivas y objetivos del CMI.
6. Mapa estratégico.
7. Sugerencia y conclusión.

Introducción

El presente trabajo de campo se realizó tomando como ejemplo la empresa Anfami SRL, para analizar diferentes aspectos de su gestión tanto financieros como no financieros.

Anfami SRL es una empresa que está ubicada en la localidad de Tafí Viejo, en la provincia de Tucumán, y cuya principal actividad es la compra, empaquetado y venta de limones y paltas dentro y fuera del país.

Para el desarrollo del trabajo se realizaron visitas a la empresa y entrevistas con el dueño de la misma para conocer la forma en que desarrolla sus actividades, el proceso desde que se compran las frutas hasta que son vendidas a los clientes, sobre el personal, toma de decisiones, control de procesos e inventarios, entre otras cosas. Se realizó un análisis de los estados contables, además de utilizar el material de clases como un marco teórico para la aplicación de las diferentes herramientas.

En primer lugar se estableció la misión, visión y cultura organizacional, para luego aplicar distintas técnicas vistas en clase, en este caso palancas de control, indicadores financieros y objetivos del cuadro de mando integral y la definición de un mapa estratégico.

1. Misión y visión.

Anfami SRL está ubicada en la localidad de Tafí Viejo en la provincia de Tucumán, se dedica a la compra, empaquetado y venta de limones y paltas en las provincias de Salta, Mendoza, Buenos Aires, Córdoba y en el mercado local en Tucumán, y en el exterior en Chile. La transacción de compra de los limones se efectúa cuando éstos se encuentran en la planta, el transporte está a cargo de la firma (con camiones propios) desde las plantaciones hasta la empresa, allí son limpiados y se les coloca fungicidas para prevenir que el fruto se enferme, luego son lustrados con una cera que los acondiciona para su comercialización, una vez acondicionados son fraccionados en cajas para su venta. Las paltas son fraccionadas en cajas y almacenadas en cámaras frigoríficas hasta su comercialización. La unidad de medida para la comercialización de las frutas es por bandeja o por kg.

La empresa cuenta con personal capacitado para el desarrollo de la actividad y un encargado por cada tarea a desempeñar.

La firma está en la actividad hace aproximadamente 15 años, en el transcurso de los cuales comercializó distintas frutas, tales como frutilla, kiwi, naranja, palta y siempre limón, ya que es el producto más noble por darse en todo el año. La intención de los socios es mantenerse en el mercado comercializando la fruta que ofrezca mayor rentabilidad.

2. Cultura organizacional y estrategia comercial.

En la empresa se observa una total centralización en la toma de decisiones a cargo del socio mayoritario, como así también en la registración de la información.

Tiene un

estructura claramente vertical en dónde el dueño es quien imparte las directivas a sus subordinados y recibe de los encargados información diaria que es corroborada con las anotaciones personales del primero.

Existe un control exhaustivo y permanente de la planta por parte del dueño directamente y de su familia. Pero sin los registros suficientes que permitan un mejor y mayor manejo de la información.

El nivel de rotación de personal es alto, ya que existe gran cantidad de empaquetadoras en la zona, no obstante ello se busca recontratar a las personas de confianza que trabajaron la campaña anterior en la empresa.

La empresa está interesada en renovar constantemente sus maquinarias para así optimizar el funcionamiento de la planta, ya que pretende continuidad en la actividad.

El mercado en el que se desenvuelve la firma es muy competitivo y cambiante, dado las condiciones de riesgo propias de los productos de la naturaleza y que los precios de dichos productos no son fijos, es decir que no existe mercado transparente para ellos, por lo tanto varían de acuerdo a las condiciones de la transacción y de los clientes/ proveedores.

El costo aproximado de la bandeja de limones es de \$60 (en el árbol), los costos incurridos por la empresa que agregan valor al producto son aproximadamente de \$15 por bandeja y el precio de venta varía de acuerdo a las condiciones del mercado y de cada transacción en particular. Muchas veces se opera al costo o a pérdidas, ya que lo importante, afirma el dueño, es mantener siempre el lugar en el mercado y no desatender al cliente para ganar su fidelidad.

La estrategia comercial para la venta de limones es el Liderazgo en Costos, ya que los márgenes de ganancia son muy pequeños por la cantidad de competidores, se busca aumentar la utilidad maximizando el volumen de ventas y optimizando el uso de los recursos tanto materiales como humanos.

A diferencia de los limones, con la palta se busca un precio de venta alto ya que el volumen de ventas es menor y está limitado por la estacionalidad de la fruta y los factores climáticos, en mayor medida que el limón.

3. Palancas

. Valores:

Dicha palanca no está presente, ya que, principalmente la comunicación entre la autoridad y los subordinados es muy limitada, no existen credos y los empleados no están autorizados para tomar decisiones ni tener iniciativas propias. A todo esto se suma el hecho de hay pocos empleados permanentes, con antigüedad en la empresa.

. Límites:

Esta palanca se puede observar a primera vista en la organización de la empresa, por su estructura con alto grado de verticalidad. No existen códigos de conducta, manuales de procedimientos, ni similares, pero las funciones de cada persona están claramente establecidas y controladas por el dueño.

Existen cámaras de vigilancia en la planta, cuyas imágenes son controladas por la autoridad en todo momento a través de su teléfono celular, con la intención de persuadir a los empleados a un comportamiento correcto (ejecución correcta y eficiente de sus funciones y no sustracción de mercadería ni insumos).

El control es ejercido directamente por el dueño sobre todas las funciones, desde el transporte de los frutos, del campo hacia la empresa, hasta que el momento de salida de éstos en cajas; como así también es quien maneja las finanzas asesorado por su contador.

. Variables críticas de desempeño:

Si bien la empresa no confecciona presupuestos de ningún tipo, esta palanca puede observarse en elementos como el control de calidad, el que es efectuado por el dueño, cuando compra y también de acuerdo al cliente receptor cuando vende. Como así también en el hecho de que el salario de los trabajadores es "por caja terminada", midiendo de esta manera la eficiencia de cada trabajador y buscando optimizar tiempos y recursos.

. Incertidumbres estratégicas:

No es destacada la presencia de esta palanca ya que no se realizan charlas al personal, ni existe la adecuada comunicación dentro de la empresa, pero la experiencia

del dueño en la actividad permite que año tras año la firma busque trabajar de manera más eficiente disminuyendo los tiempos del proceso, optimizando el uso de las maquinarias y el consumo de insumos, y también busque tener una mayor participación en el mercado.

4. Análisis de Estados Contables e Indicadores financieros.

Análisis vertical

	31/3/2014	% sobre ventas	31/3/2013	% sobre ventas
Ventas	1.241.467,82	100,00%	796.170,55	100,00%
Costo de ventas	770.819,50	62,09%	446.421,37	56,07%
Utilidad bruta	470.648,32	37,91%	349.749,18	43,93%
Ganancia/Perdida por venta bienes de uso	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Ingresos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Gastos de Comercialización	202.521,84	16,31%	132.004,03	16,58%
Gastos de Administración	140.509,74	11,32%	82.474,77	10,36%
Total Egresos	343.031,58	27,63%	214.478,80	26,94%
Resultados Financieros y por tenencia (perdida)	12.692,51	1,02%	7.611,59	0,96%
Utilidad AI	114.924,23	9,26%	127.658,79	16,03%
Impuesto s/renta	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Utilidad neta	114.924,23	9,26%	127.658,79	16,03%

	31/3/2014	% sobre Activo	31/3/2013	% sobre Activo
Activo				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	287731,98	20,20%	251791,68	21,45%
Cuentas a cobrar p/ ventas	220335,31	15,47%	178960,79	15,25%
Otros Créditos	44118,63	3,10%	35775,31	3,05%
Bienes de Cambio	465795,39	32,70%	318036,07	27,09%
Total Activo Corriente	1017981,31	71,46%	784563,85	66,84%
Activo No Corriente				
Bienes de Uso	406662,70	28,54%	389236,86	33,16%
Total Activo No Corriente	406662,70	28,54%	389236,86	33,16%
Total Activo	1424644,01	100,00%	1173800,71	100,00%

	31/03/2014	% sobre Pasivo + PN	31/03/2013	% sobre Pasivo + PN
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar	586851,56	41,19%	363907,29	31,00%
Deudas Sociales y fiscales	31007,8	2,18%	13032,99	1,11%
Otras deudas	0	0,00%	25000	2,13%
Total del Pasivo Corriente	617859,36	43,37%	401940,28	34,24%
Pasivo No Corriente				
Deudas Sociales y fiscales	0	0,00%	0	0,00%
Total del Pasivo No Corriente	0	0,00%	0	0,00%
Total Pasivo	617859,36	43,37%	401940,28	34,24%
Total Patrimonio Neto	806784,65	56,63%	771860,42	65,76%
Total Pasivo y Patrimonio Neto	1424644,01	100,00%	1173800,7	100,00%

Indicadores

	31/03/2014	31/03/2013
Liquidez Corriente	1,647593896	1,95194134
Prueba Acida	0,893708109	1,16068929
Endeudamiento sobre PN	0,765829345	0,52074218
Endeudamiento sobre Activo Total	0,43369386	0,34242634
Rotación de Creditos	5,634447879	4,44885469
Plazo Promedio de Cobranza	64,78008278	82,0435877
Rotación de Inventarios	1,654845704	1,40368157
Rotación de Activos	0,871423185	0,67828426
Tasa Utilidad Bruta	0,379106339	0,43928927
Margen de Utilidad	0,092571252	0,16034101
ROI	0,080668735	0,10875678
ROA	0,080668735	0,10875678
Ganancia por accion (por cuota social)	76,61615333	85,10586

Del análisis vertical se puede observar que a pesar de que las ventas aumentaron, los costos también lo hicieron, y entre ambos ejercicios, también incrementaron su proporción con respecto a las ventas, lo que hizo que la utilidad neta disminuyera tanto en términos monetarios como porcentuales, manteniéndose entre alrededor del 10% en el último año. Con respecto al ESP se puede ver que el activo corriente está financiado en su mayoría por pasivo corriente, aunque también por fuentes de largo plazo, principalmente el capital contable, lo que puede llevar al ente a tener problemas de rentabilidad en el futuro.

Con respecto a los indicadores, el ente no está teniendo problemas de liquidez actualmente, y su deuda representa casi la mitad del activo total y alrededor del 75% del capital. Los resultados de los indicadores de rentabilidad son similares, y muestran un margen de ganancias bajo, inferior al 10% en este ejercicio. La rotación de sus inventarios tampoco es muy alta, se podría esperar que fuera mayor para poder compensar los bajos márgenes obtenidos.

La empresa debería evaluar la estructura de costos para ver de qué forma los puede reducir para aumentar su rentabilidad o por lo menos que se mantenga en el nivel de períodos anteriores, además de aumentar su financiación con pasivos de corto plazo para no tener problemas de rentabilidad en ejercicios futuros.

5. Perspectivas y objetivos del CMI

Anfami SRL, debido a que se trata de una organización pequeña, no cuenta en la actualidad con un Cuadro de Mando Integral para desarrollar su actividad. Sin embargo, es interesante observar que en ella se cumplen las condiciones necesarias para implementar un tablero de comando que resultará muy útil a la Empresa para facilitar la evaluación de su desempeño en los factores claves y mejorar la toma de decisiones críticas para el negocio.

A continuación presentamos las cuatro perspectivas del CMI, desagregadas en sus objetivos específicos, que resultarían aplicables a Anfami SRL.

. Objetivos económicos o financieros:

- ✓ Rentabilidad a largo plazo
- ✓ Aumentar volumen de Producción
- ✓ Reducir Costos
- ✓ Incrementar la Utilidad Neta
- ✓ Maximizar el valor de la Empresa
- ✓ Contar con flujos positivos de caja
- ✓ Mejorar la eficiencia en el uso de activos.
- ✓ Optimizar el uso del capital. Inversiones a largo plazo en nuevas instalaciones o maquinarias que permitan incrementar el volumen de producción.
- ✓ Diversificar los ingresos. A partir de estudios de mercados (rentabilidad de los productos, clientes potenciales, etc.) incursionar en la venta de otros productos como frutillas, kiwis, etc.

. Objetivos de Clientes:

- ✓ Fidelizar los clientes actuales. Mantener el prestigio ganado a través de los años en las distintas provincias donde Anfami SRL coloca sus productos.
- ✓ Aumentar el valor añadido que la Empresa otorga a sus clientes en la satisfacción de sus necesidades.
- ✓ Mejorar las relaciones con los clientes actuales. Responder de manera rápida y fiable a las necesidades de los clientes. Estar siempre a disposición para cuando surjan oportunidades provechosas.
- ✓ Incorporar nuevos mercados. Otras provincias del norte como Jujuy, Santiago, etc. y mercados importantes como Rosario o Santa Fe. Incursionar en el mercado internacional, aprovechando la cercanía geográfica con Chile.

. Objetivos de Proceso:

- ✓ Reducir tiempos ociosos en actividades críticas para el negocio. Tiempo de traslado de la producción desde las plantaciones hacia el empaque. Tiempo de Empaque. Tiempo de entrega a clientes por traslados con camiones de propiedad de Anfami SRL.
- ✓ Mejorar la calidad de la producción. Reducir desperdicios. Lograr el 0% de devoluciones de ventas.
- ✓ Implementar el apoyo a clientes a través del servicio pos-venta. Estar en permanente contacto con los clientes ofreciéndole semanalmente las frutas, de manera de asegurarse mercados.
- ✓ Incorporar oportunamente nuevas tecnologías y mejoras prácticas. Instalar, de acuerdo con las oportunidades financieras, nuevos circuitos para el empaque de otro tipo de frutas o mejorar los existentes dándoles mayor agilidad o incrementando su capacidad de frutas para así lograr aumentos en los volúmenes de producción y reducir los tiempos. Implementar métodos prácticos para agilizar el tiempo de maduración de las frutas.
- ✓ Máxima eficiencia. Optimizar el uso de los recursos. Prever servicios periódicos de mantenimiento para las instalaciones, los auto-elevadores y los camiones de la empresa, evitando así paradas significativas de producción o pérdidas de oportunidades para atender a los clientes.
- ✓ Asegurar desempeño óptimo en seguridad, higiene y ambiente. Cumplir con todas las medidas de seguridad necesaria para que el empaque este protegido contra incendios u otros casos fortuitos que pudieran presentarse. Cumplir, además, con las normas de higiene que contribuyan a alcanzar altos estándares de calidad en el empaque de frutas.
- ✓ Identificar nuevos mercados potenciales rentables donde la Empresa pueda colocar sus productos. Contar con personal abocado, especialmente a promocionar el empaque en distintas provincias, donde según estudios previos de mercado, el negocio arrojaría un margen de rentabilidad importante.

. Objetivos de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal. Lograr la satisfacción de los empleados con su trabajo y el clima organizacional. Generar en ellos expectativas de crecimiento a largo plazo de la empresa que implicarían también marcados beneficios para ellos.
- ✓ Fomentar el aprendizaje individual y organizacional. Incrementar las capacidades de los empleados. Lograr mayor productividad de los empleados en cuanto al número de bandejas empaquetadas por hora. Fomentar la transmisión de conocimientos y habilidades entre el personal con vistas al crecimiento global de la Empresa.

- ✓ Fortalecer valores y cultura organizacional. Dictar distintos cursos para los empleados y sus familias para mostrar el interés real de la Empresa por el progreso de su personal.
- ✓ Contar con sistemas de información que brinden información en tiempo real para una mejor toma de decisiones, aprovechando los avances tecnológicos. Implementar sistemas de evaluación de la calidad y la seguridad.
- ✓ Explotar la gestión estratégica. Lograr alianzas estratégicas con los finqueros para asegurar la producción durante todo el año o con las estaciones de servicios por la compra de combustibles para los camiones.

. Indicadores económicos o financieros:

- ✓ ROI
- ✓ UAI
- ✓ Valor de la Empresa
- ✓ Monto de las Ventas
- ✓ Resultado neto sobre Ventas
- ✓ Rentabilidad por producto
- ✓ Unidades vendidas por frutas
- ✓ Costo sobre las Ventas
- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Rentabilidad por cliente

. Indicadores de Clientes:

- ✓ Número de clientes nuevos
- ✓ % de Clientes retenidos
- ✓ Encuestas de satisfacción del cliente
- ✓ Número de visitas a la página web
- ✓ % de devoluciones
- ✓ Número de Operaciones canceladas.
- ✓ Número de nuevos mercados, provincias, regiones , etc.
- ✓ Rentabilidad por cliente

. Indicadores de Procesos:

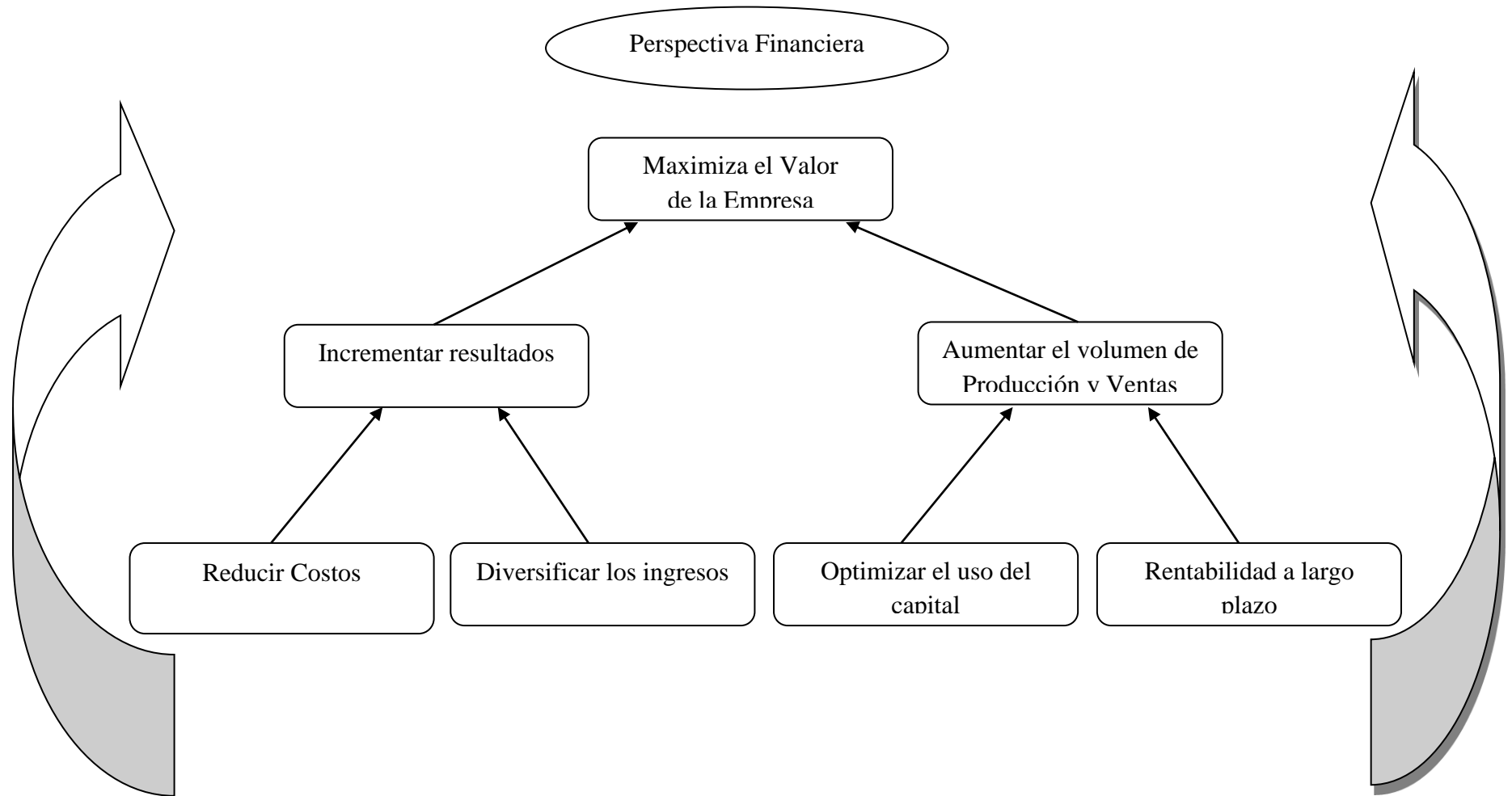
- ✓ Tiempo entre la cosecha en las fincas y la llegada de las frutas al empaque trasladadas por camiones de propiedad de Anfami SRL.
- ✓ Tiempo de producción o empaque de las frutas.
- ✓ Tiempo de entrega de las frutas a clientes desde que salen del empaque hasta que llegan a los diferentes clientes

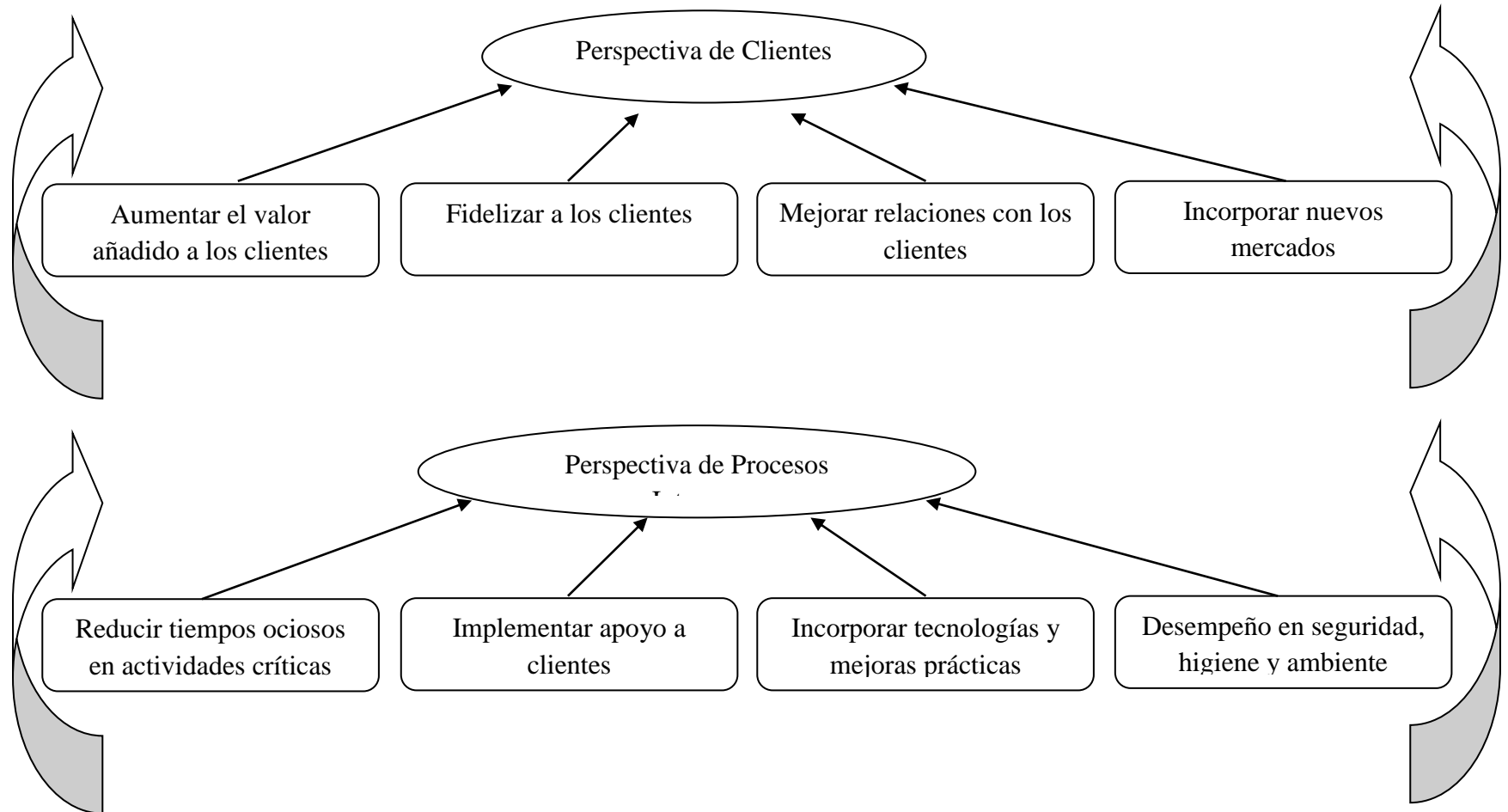
- ✓ % de frutas defectuosas (se pueden vender a industrias dedicadas a la producción de esencias o jugos)
- ✓ % de desperdicios (no se pueden recuperar)
- ✓ % de ventas semanales
- ✓ Número de circuitos nuevos
- ✓ Número de frutas empaquetadas nuevas
- ✓ Volumen de producción semanal
- ✓ Número de servicios de mantenimiento por mes.
- ✓ Seguros contratados sobre el empaque, las maquinarias y la producción
- ✓ % del Costo de los seguros sobre la estructura de costos totales.
- ✓ Monto gastado en la investigación de nuevos mercados potenciales (ciudades, regiones, provincias, etc.)
- ✓ Cantidad de estudios realizados
- ✓ Monto gastado en la promoción de las frutas en otras provincias.

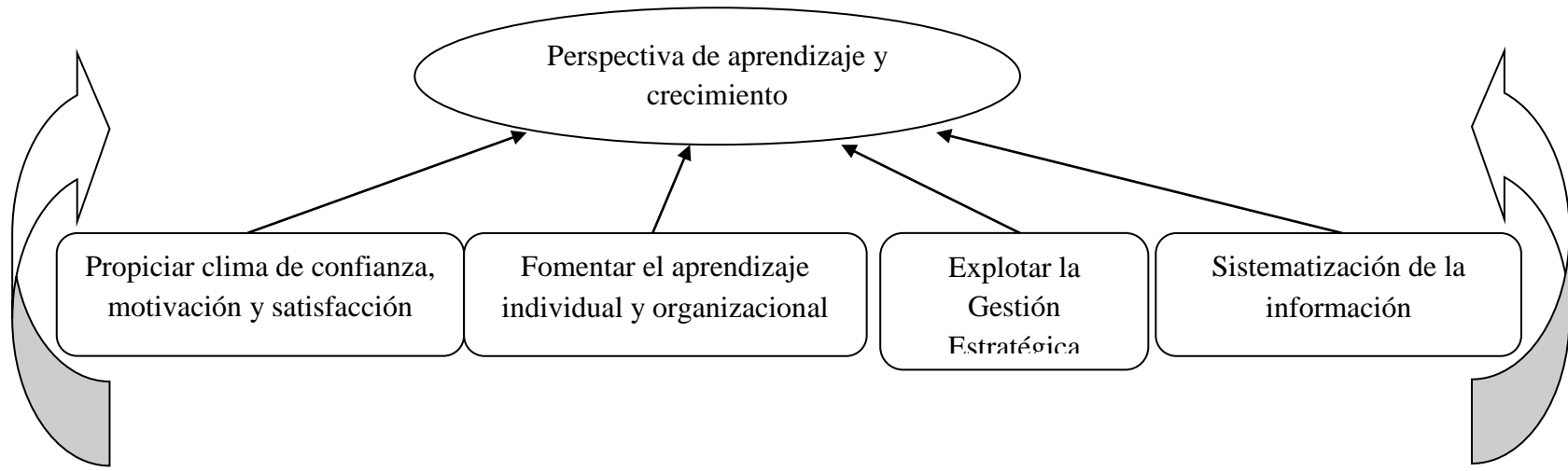
. Indicadores de aprendizaje y crecimiento:

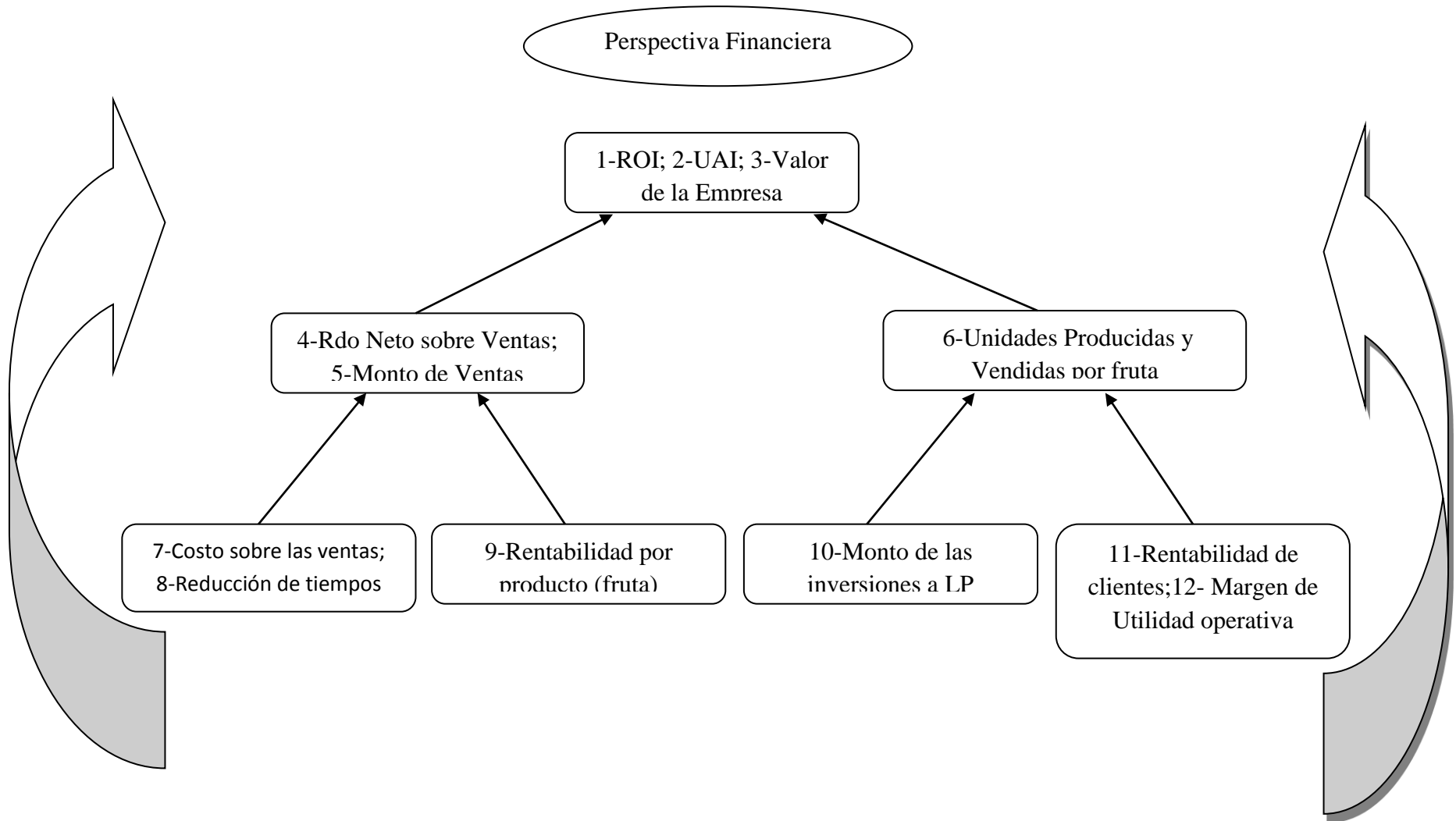
- ✓ Grado de satisfacción de los empleados
- ✓ Índice de ausentismo
- ✓ Flexibilidad en la retribución
- ✓ Número de sugerencias del personal para mejorar las actividades
- ✓ % del personal con retribución variable en función de las unidades producidas
- ✓ Evaluación del potencial
- ✓ Nivel de inversión en los sistemas de información
- ✓ % de información compartida
- ✓ Número de alianzas
- ✓ Índice de satisfacción de proveedores

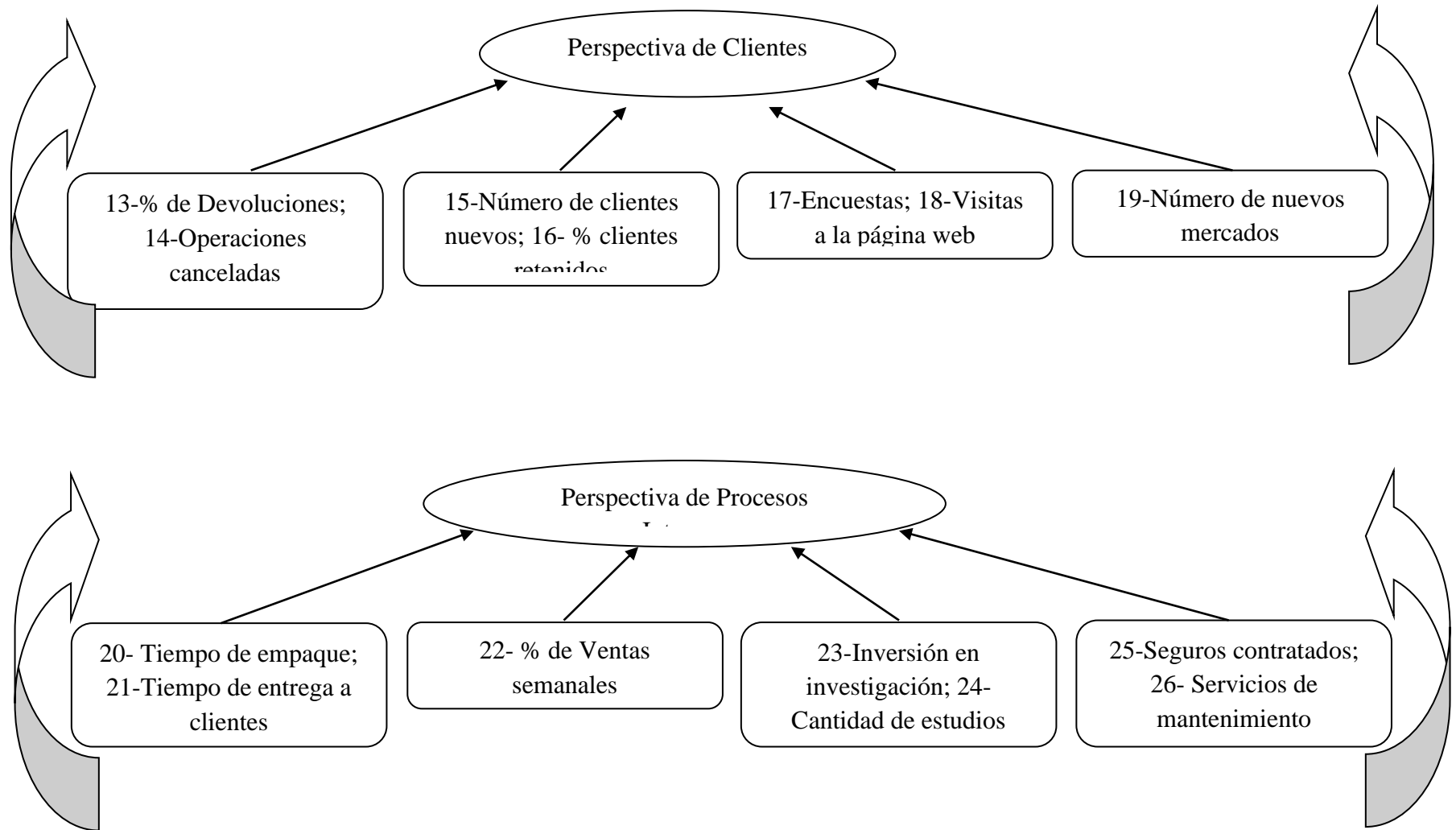
MAPA ESTRATEGICO DE “ANFAMI SRL”

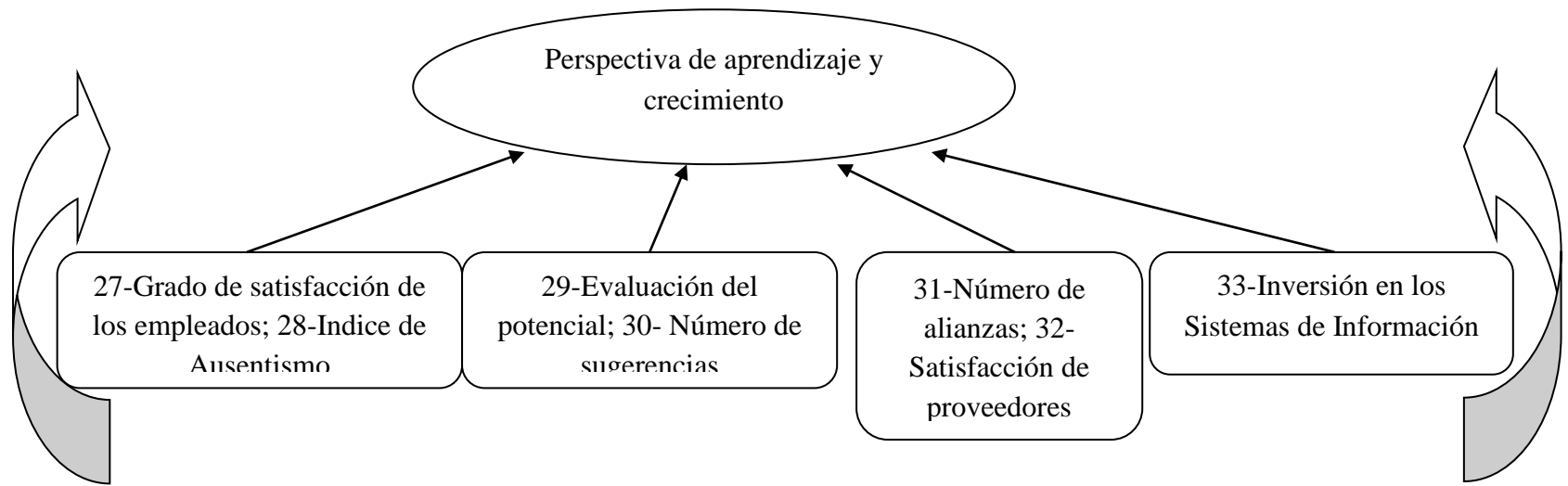












6. Conclusión y sugerencias

De la aplicación y análisis de las diferentes herramientas, se puede ver que en la empresa no existe una fuerte identificación de los empleados con la cultura ni con los valores de la misma, lo que se debe principalmente a la alta rotación del personal. Además el dueño ejerce un control sobre prácticamente todas las actividades realizadas tanto dentro como fuera del predio del ente, lo que sumado a la poca comunicación existente entre los distintos niveles de la organización puede provocar un personal poco motivado y una caída en la eficiencia del proceso productivo.

En el aspecto financiero, Anfami SRL no se encuentra en una situación óptima, debido al aumento en sus costos lo que hizo que su margen de utilidad disminuyera en el último ejercicio, a la vez que su mezcla de inversión y financiación actual puede llevar a que sus resultados continúen disminuyendo en el futuro.

El ente deberá mejorar en varios aspectos, además de los mencionados anteriormente, para poder cumplir con los objetivos planteados en el mapa estratégico, comenzando por su personal, capacitándolo, dándole mayor participación en lo referido a la toma de decisiones y manteniéndolo motivado, además contratar personal especializado en distintas áreas (ventas, producción, comercial) para que el dueño no sea el único que ejerza el control y tome todas las decisiones. También optimizar el proceso productivo, realizando estudios para disminuir costos, evaluando que se puede mejorar en las distintas etapas, disminuyendo la cantidad de desperdicios al mínimo. Con respecto a los clientes, brindarle el mejor servicio posible al momento de la venta y en los momentos posteriores para lograr mantener a los mismos. Así podrá aumentar la rentabilidad de la actividad e incrementar las ventas, expandiéndose a otras provincias como así también incursionar en la venta de otros productos.

También sería importante la implementación de documentos internos para un mejor y mayor control de las operaciones, permitiendo comparaciones entre periodos y entre productos. Estando una persona encargada de la confección de los comprobantes de entrada de la mercadería y otra persona diferente encargada de la confección de los de salida, para así evitar la tergiversación de la información y sustracción de la mercadería.

Bibliografía

- Notas Bibliográficas-"The Execution Premium"-Kaplan, Robert y Norton David
- "Palancas de Control". Robert Simons
- "Contabilidad de Costos". Un enfoque Gerencial. Horngren, Foster, Datar.
- Material de clases teórico-prácticas de "Control de Gestión" (Año 2014).
- Internet