

# **PROPUESTA DE DASHBOARD ECONÓMICO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA FAMILIAR**



**AUTOR:** *Roldan Acosta, Alejandro*

**MAIL:** *ale.roldan.acosta@gmail.com*

**AÑO:** *2024*

**MODALIDAD:** *Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.*

**TUTORA:** *Corbalán Parada, Victoria Agustina*



## Índice

### Contenido

Índice.....	2
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Metodológico.....	7
Marco Teórico.....	9
Aplicación.....	13
Recomendaciones.....	35
Conclusiones.....	36
Apéndice.....	38
Preguntas para la Entrevista a los Socios.....	38
Manual de Procedimiento.....	41
Manual de Procedimiento.....	44
Manual de Procedimiento.....	47
Referencias.....	50



## Resumen

En un entorno competitivo, las pymes, especialmente las empresas familiares, enfrentan el desafío de profesionalizar su gestión para garantizar sostenibilidad y crecimiento. Esto incluye optimizar procesos, gestionar recursos y aprovechar sistemas de información que faciliten decisiones estratégicas basadas en datos. Sin una adecuada gestión económico-financiera, estas empresas tienen dificultades para evaluar su desempeño y adaptarse a los cambios del mercado. Herramientas como dashboards y sistemas de control de gestión son clave para generar información oportuna y precisa.

Este trabajo aborda la mejora de la gestión económico-financiera en TM SRL, una empresa familiar de San Miguel de Tucumán dedicada principalmente al alquiler y venta de maquinaria agrícola, vial y de la construcción. Además, la empresa ofrece servicios agrícolas especializados, complementando su actividad, TM SRL también comercializa pintura industrial de la marca Sherwin Williams, así como productos y accesorios para pulverización, y repuestos para maquinaria. A pesar de su crecimiento, enfrenta desafíos en la utilización eficaz de datos y en la precisión de su sistema de información actual.

El objetivo es diseñar un dashboard económico-financiero que facilite decisiones estratégicas en sus unidades de negocio. Mediante un enfoque metodológico mixto con diseño exploratorio secuencial, se recolectaron datos a través de entrevistas, observación directa y análisis de bases de datos. Los resultados revelaron errores en la asignación de unidades de negocio, falta de actualización de costos y procesos ineficientes en la carga y emisión de facturas. A partir de estos hallazgos, se propusieron mejoras en los procesos internos y en la implementación de un tablero de control, sentando las bases para optimizar la gestión y fortalecer la toma de decisiones.



**Palabras clave:** dashboard, control de gestión, desempeño, datos.

## Introducción

Según datos de EY Argentina, el 90% de las pymes argentinas son empresas familiares y generan más del 50% del PBI nacional. Sin embargo, estas empresas enfrentan numerosos desafíos, siendo la sucesión uno de los más críticos: solo el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta (EY Argentina, 2019). Otro obstáculo clave es la falta de profesionalización, ya que el crecimiento de estas empresas no siempre va acompañado de una evolución en sus procesos de gestión, lo que limita su desarrollo sostenible y su capacidad para adaptarse a un entorno económico cada vez más competitivo y globalizado.

La profesionalización en las pymes no solo requiere mejorar los procesos internos, sino también integrar herramientas y sistemas de información que optimicen la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Sin una adecuada evaluación económico-financiera, las empresas tienen dificultades para aprovechar la información generada por sus operaciones diarias, identificar oportunidades de mejora y evaluar la rentabilidad de sus unidades de negocio. Esto limita su capacidad de responder rápidamente a cambios del mercado y de asegurar un crecimiento ordenado y sostenible.

En este contexto, herramientas como dashboards y sistemas de control de gestión son fundamentales. Estas tecnologías permiten recopilar, analizar e interpretar datos clave, facilitando decisiones informadas que mejoran la eficiencia y efectividad de la gestión. Además, contribuyen a la profesionalización de las empresas, estableciendo bases sólidas para su competitividad y crecimiento a largo plazo.



Este trabajo aborda estos desafíos desde la perspectiva de TM SRL, una empresa familiar que, a pesar de su crecimiento significativo en los últimos años, enfrenta limitaciones en la utilización eficaz de datos y en la precisión de su sistema de información. A través de la propuesta de un dashboard económico-financiero, este trabajo busca ofrecer una solución práctica que impulse la profesionalización de la gestión, optimizando la toma de decisiones estratégicas y fortaleciendo la competitividad de la empresa en un mercado dinámico.

## Situación Problemática

El crecimiento sostenido de la empresa ha generado un aumento considerable en la recopilación de datos provenientes de sus operaciones diarias, a través de un sistema de información estandarizado que registra procesos clave como facturación, compras y otras actividades internas. Sin embargo, a pesar de disponer de una amplia cantidad de datos, la organización enfrenta dificultades para transformar esta información en un recurso estratégico que facilite una toma de decisiones informada y eficiente.

Un problema crítico radica en la falta de precisión en la categorización de ingresos y gastos según las unidades de negocio. Por ejemplo, los ingresos provenientes de la venta de maquinaria agrícola y el alquiler de equipos suelen registrarse de manera incorrecta bajo una misma categoría o de forma inconsistente con la estructura operativa de la empresa. Esta deficiencia en la clasificación de datos dificulta la generación de informes financieros fiables, lo que a su vez afecta la evaluación precisa del desempeño de cada unidad de negocio.

Como resultado, la empresa enfrenta una capacidad limitada para tomar decisiones estratégicas fundamentadas en información confiable, lo que representa un obstáculo significativo para su crecimiento sostenido y su competitividad en el mercado.



## Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los factores clave de desempeño que deben considerarse para una evaluación económico-financiera integral de la empresa?
- ¿Cómo se comportan los flujos de ingresos y egresos en cada una de las unidades de negocio de la empresa?
- ¿A través de qué herramientas se puede hacer un uso más enriquecedor de los datos y mejorar la generación de información económico-financiera oportuna?

## Objetivo General

Diseñar y proponer un dashboard para mejorar la generación de información oportuna y precisa, que facilite la evaluación económico-financiera y la toma de decisiones estratégicas en las distintas unidades de negocio de la empresa.

## Objetivos Específicos

- Identificar los factores clave de desempeño más relevantes para la empresa, asegurando que reflejen de manera integral la situación económico-financiera.
- Establecer una categorización clara de los ingresos y egresos de las distintas unidades de negocio, con el fin de reflejar correctamente la participación y el impacto económico-financiero de cada unidad en el desempeño general de la empresa.
- Elaborar un conjunto de indicadores que permitan evaluar la gestión económico-financiera, facilitando la toma de decisiones en la empresa.



## Marco Metodológico

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación se caracteriza por su naturaleza mixta, integrando la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, lo que facilita una comprensión más exhaustiva del fenómeno analizado. Para ello, se emplea un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), compuesto por dos fases complementarias. En la primera, se recopilaron y analizaron datos cualitativos con el propósito de explorar en profundidad la problemática planteada. Posteriormente, se llevará a cabo una fase cuantitativa destinada a confirmar los hallazgos iniciales y a proporcionar una mayor precisión en las conclusiones (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Este diseño metodológico permite abordar el objeto de estudio desde dos perspectivas complementarias: en una etapa inicial, a través de entrevistas, se exploran percepciones y opiniones cualitativas de los actores clave; mientras que, en una segunda etapa, la recopilación de datos cuantitativos financieros válida y amplía los resultados obtenidos. La combinación de ambos métodos asegura una visión integral, capaz de abordar tanto la dimensión subjetiva como la precisión numérica de la información económica de la empresa.

El muestreo empleado será de tipo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su relevancia para los objetivos del estudio y su disponibilidad dentro de la organización. Los entrevistados incluirán socios y colaboradores con conocimiento directo sobre la gestión económico-financiera de la empresa, quienes están en condiciones de proporcionar información clave para abordar la problemática identificada.



---

### Fases y Etapas del Trabajo

#### Fase Cualitativa (Exploratoria):

Objetivo: Comprender en profundidad la problemática relacionada con la gestión económico-financiera de la empresa y la falta de precisión en la categorización de los datos.

#### Técnicas de Recolección de Datos:

- Entrevistas abiertas con los dos socios de la empresa para obtener su perspectiva sobre los desafíos actuales en la gestión económico-financiera y la implementación de un dashboard financiero.

#### Fase Cuantitativa (Confirmatoria):

Objetivo: Validar los hallazgos cualitativos y cuantificar el impacto de las deficiencias actuales en la categorización de ingresos y egresos, así como evaluar la precisión de la información financiera.

#### Técnicas de Recolección de Datos:

- Revisión de la base de datos de la empresa, centrándose en los registros de ingresos y egresos por unidad de negocio, con el objetivo de determinar la participación de cada unidad en el desempeño general de la empresa.
- Utilización de Power BI para la creación del dashboard financiero, facilitando la visualización interactiva y el análisis de datos en tiempo real.

#### Técnicas de Análisis de Datos

- Análisis Cualitativo: El análisis de las entrevistas se llevará a cabo mediante la técnica de codificación abierta, lo que permitirá identificar y categorizar las respuestas en temas clave relacionados con la gestión económico-financiera. Los resultados se agruparán en categorías principales, las cuales servirán para identificar las áreas de mejora en la generación y uso de la información financiera.





- **Análisis Cuantitativo:** La información financiera cuantitativa obtenida de la base de datos de la empresa será utilizada para generar visualizaciones y dashboards interactivos en Power BI, que facilitarán el análisis comparativo y la toma de decisiones.

## Marco Teórico

La administración es una disciplina fundamental que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos dentro de una organización, con el fin de lograr objetivos de manera eficiente y eficaz. Según Robbins y Coulter (2020), la administración es un proceso social que involucra a las personas, el dinero, los recursos materiales y la información en un esfuerzo común para lograr metas organizacionales. Este proceso no solo se enfoca en los resultados, sino también en cómo alcanzarlos de manera óptima, considerando el ambiente interno y externo de la organización.

En términos de estructura organizacional, Robbins (2019) establece que las organizaciones deben alinearse con sus estrategias a través de una correcta asignación de recursos y la optimización de sus procesos. La estructura organizativa define las jerarquías, los roles y las responsabilidades dentro de la empresa, lo cual permite una asignación eficiente de tareas y recursos. Esta alineación es particularmente relevante en empresas en crecimiento, como las familiares, donde la falta de formalización puede generar dificultades en la toma de decisiones y en la ejecución de estrategias.

La gestión empresarial actual se enfrenta a desafíos significativos en cuanto a la optimización de sus recursos y la toma de decisiones basadas en datos precisos. En este contexto, los procesos desempeñan un papel fundamental. Según Garvin (2021), un proceso es un conjunto estructurado de actividades interrelacionadas, diseñadas para alcanzar un objetivo específico



dentro de una organización. La claridad en los procesos es esencial para maximizar la eficiencia operativa, reducir la variabilidad y garantizar la calidad en la entrega de productos o servicios. Este enfoque basado en procesos permite a las empresas estandarizar operaciones, optimizar el uso de recursos y mejorar la capacidad para tomar decisiones basadas en datos confiables (Davenport y Harris, 2023).

En el proceso de optimización, los flujogramas juegan un papel crucial. Aguilar-Salazar (2020) destaca que estas representaciones gráficas permiten identificar cuellos de botella, redundancias y puntos de mejora dentro de los procesos. Los flujogramas ayudan a la documentación de procesos complejos, lo que facilita su análisis, mejora y comprensión. La estandarización de los procesos a través de estos diagramas es fundamental, ya que proporcionan una estructura visual clara, mejorando la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales y permitiendo la eficiencia operativa.

Otro elemento clave en la gestión de procesos es el manual de procedimientos, un documento que define detalladamente cómo realizar las actividades dentro de un proceso, especificando roles y responsabilidades. Según Ballvé (2023), estos manuales son esenciales para institucionalizar el conocimiento dentro de las organizaciones, minimizar errores y facilitar la capacitación de los empleados. Además, la inclusión de indicadores de desempeño en los manuales permite evaluar la eficacia de los procesos, contribuyendo a la mejora continua y reduciendo la dependencia de individuos específicos (Martínez & Pérez, 2022). En empresas en crecimiento, como las empresas familiares, la implementación de manuales de procedimientos es clave para formalizar prácticas operativas y avanzar hacia una gestión más profesionalizada.

Para garantizar que los procesos se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, el control de gestión es una herramienta indispensable. Este proceso, según Anthony y



Govindarajan (2017), asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz para cumplir con las metas organizacionales. El control de gestión se desarrolla en tres etapas: planificación, monitoreo y control. A través de esta metodología, los gestores pueden realizar un seguimiento constante de los indicadores clave de rendimiento (KPIs), permitiendo tomar decisiones correctivas de manera oportuna. La integración de los datos operativos y financieros a través de sistemas de control de gestión fomenta la transparencia y facilita la toma de decisiones basadas en información actualizada (Ballvé, 2023).

La gestión de datos se ha convertido en un factor determinante en el éxito de las empresas modernas, y las tecnologías como el Big Data juegan un papel crucial en este contexto. Davenport y Harris (2023) subrayan que el uso de Big Data permite a las empresas analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y optimizar sus operaciones. Esta capacidad de procesar datos en tiempo real ofrece a las pymes herramientas poderosas para adaptar rápidamente sus estrategias y mejorar su competitividad. En este sentido, la implementación de sistemas de información, como los dashboards interactivos, facilita la visualización continua de los datos clave, lo que optimiza la toma de decisiones (Ballvé, 2023).

Los tableros de control o dashboards, se han convertido en una herramienta esencial para la toma de decisiones empresariales. Estos sistemas permiten consolidar información en formatos visuales accesibles, lo que facilita el análisis de los datos y la interpretación de los resultados. Davenport y Harris (2023) destacan tres tipos principales de tableros de control según su propósito: el tablero operativo, que se enfoca en el seguimiento diario de las operaciones y permite una toma de decisiones rápida; el tablero directivo, que monitorea el desempeño de la empresa a corto y mediano plazo; y el tablero estratégico, que ofrece una visión integral de la empresa a largo plazo y evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Ballvé, 2023).



Los factores clave de desempeño (KPIs) son métricas esenciales que permiten evaluar el éxito de las estrategias implementadas en la organización. Simons (2019) afirma que la correcta selección de KPIs asegura que la empresa esté en camino de cumplir sus metas y objetivos, permitiendo una evaluación precisa del desempeño en áreas operativas y estratégicas. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), lo que asegura una visión clara y precisa del rendimiento organizacional.

En el ámbito de la innovación y la resolución de problemas, el Design Thinking se ha consolidado como una metodología eficaz. Según Brown (2023), esta metodología pone al usuario en el centro del proceso creativo, favoreciendo la creación de soluciones innovadoras a través de un enfoque iterativo. Design Thinking fomenta la empatía, la colaboración multidisciplinaria y la experimentación continua, lo cual es esencial para la creación de soluciones efectivas. En el contexto empresarial, esta metodología ayuda a las organizaciones a repensar su estructura, mejorar sus procesos operativos y optimizar sus modelos de negocio (Liedtka, 2021). Para empresas familiares como TM SRL, el Design Thinking puede ser clave para la transformación organizacional, mejorando la gestión de datos, la creación de dashboards y sistemas de control de gestión, y facilitando la toma de decisiones estratégicas.

En conclusión, el diseño e implementación de procesos claros, manuales de procedimientos, sistemas de control de gestión y herramientas como los dashboards son fundamentales para el crecimiento y la profesionalización de las empresas familiares. La integración de tecnologías avanzadas, como Big Data y Design Thinking, ofrece a las empresas la capacidad de gestionar eficazmente los datos y tomar decisiones informadas que favorezcan su competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y digitalizado.



## Aplicación

En la primera etapa del diagnóstico, se realizó una entrevista en profundidad con los socios fundadores de la empresa. Durante esta instancia, los socios compartieron sus perspectivas sobre los obstáculos y desafíos que la organización ha enfrentado a lo largo de los años, así como su evolución y trayectoria de crecimiento. Los entrevistados indicaron que la empresa se encuentra actualmente en un período de cambios significativos, con un enfoque particular en avanzar hacia la profesionalización a través de un mayor control y estandarización de sus procesos operativos y administrativos.

Para el análisis de la entrevista, se aplica una codificación abierta, la cual permitió identificar temas clave y patrones en las respuestas de los socios. Este método facilitó la interpretación y categorización de sus percepciones sobre la gestión económico-financiera y el uso de datos dentro de la empresa. A continuación, se presenta una matriz con las categorías identificadas, acompañada de ejemplos representativos de las respuestas obtenidas, lo que aporta claridad sobre las áreas de enfoque prioritario y los desafíos específicos en la transición hacia una gestión más profesionalizada:

Tema Principal	Subtema	Descripción	Código en Vivo
<b>Gestión Económico-Financiera Tradicional</b>	Falta de Procesos Formales	La empresa carece de análisis financiero profundo y formal. Los socios dependen de la experiencia en lugar de procedimientos	"Nos enfocamos en mantener un buen control de los gastos y asegurar la liquidez... pero no contamos con procesos formales para



		estructurados para la gestión financiera.	el análisis financiero profundo."
<b>Dependencia de Experiencia e Intuición</b>	Influencia Limitada de Datos Financieros	Aunque los datos financieros están presentes, las decisiones estratégicas se basan principalmente en la experiencia e intuición de los socios.	"Muchas de las decisiones que tomamos son basadas en la experiencia y en cómo creemos que reaccionará el mercado... Los datos financieros no siempre son el factor decisivo."
	Referencias Financieras No Decisivas	Los datos financieros son utilizados como referencia, sin ser determinantes en la toma de decisiones estratégicas.	"Los datos financieros los consideramos como una referencia, pero no siempre son el factor decisivo."
<b>Uso y Manejo de Datos Operativos</b>	Falta de Categorización Adecuada	Los datos financieros y operativos no están categorizados por unidad de negocio, lo que dificulta la evaluación precisa del rendimiento de cada una.	"A veces, los registros no están bien organizados por unidad de negocio, lo que complica saber qué líneas de productos son más rentables."



<p><b>Necesidad de Herramientas de Control</b></p>	<p>Deseo de Información Accesible</p>	<p>Los socios desean tener acceso rápido a datos clave como rentabilidad por unidad de negocio, ventas y márgenes, para mejorar la toma de decisiones.</p>	<p>"Nos gustaría tener un análisis más claro de la rentabilidad de cada unidad de negocio y poder ver rápidamente cómo van las ventas y los márgenes de cada producto."</p>
--	---------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Durante la recolección de datos se identificaron las siguientes situaciones:

- La organización carece de un detalle preciso de ingresos y egresos para cada unidad de negocio.
- No existen procesos estandarizados o preestablecidos para la carga adecuada de comprobantes en las distintas unidades de negocio.
- El sistema de información actual se encuentra subutilizado, ya que, al momento de su implementación, el personal no recibió una capacitación adecuada. Como resultado, muchas de sus funciones no son utilizadas de manera efectiva.
- La mayoría de los costos no se encontraban actualizados al momento de exportar los reportes del sistema. Solamente se actualizaban al realizar correctamente la carga de la orden de compra correspondiente.

A continuación, se presentarán cuatro informes exportados del sistema de información de la empresa:



Imagen n°1: Captura informe

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Fecha	Comprobante	Sucursal	Unidad de Negocio	Código	Marca	Rubro	Cuenta Contable	Cuenta Nombre	Importe	Importe Moneda Predeterminada	Cliente	Vendedor
3/6/2024	PCA 0005-00021058	Tucuman	Repuestos GSB	RPB07101076	BOBCAT	PERNOS Y BUJES	410001	Ventas	79400	85,78	INDILISON ALEMAN EDUARDO IGNACIO	Franco Sanchez
3/6/2024	PCA 0005-00021058	Tucuman	Repuestos GSB	RPB06730997	BOBCAT	PERNOS Y BUJES	410001	Ventas	25500	27,9	INDILISON ALEMAN EDUARDO IGNACIO	Franco Sanchez
3/6/2024	PCA 0005-00021059	Tucuman	Ventas Mostrador	RPJACTO1234554	JACTO	REP NACIONAL	410001	Ventas	7971,6338	8,72	LA ASTURIANA SRL	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0007-00000144	Tucuman	Ventas Mostrador	RPFMC1410320	CEBALL	REP NACIONAL	410001	Ventas	2579040	2821,71	LEBESMA S.A.A.I.	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021054	Tucuman	Servicios Agrícolas	SERVICIO20VARJ05	Otros	SERVICIO	410001	Ventas	6567563,61	7185,53	SA SAN MIGUEL AGCICP	Miguel
3/6/2024	PCA 0005-00021063	Tucuman	Ventas Mostrador	YALCANUA21	Otros	NO INVENTARIABLES	410001	Ventas	1438208,82	1573,53	CITROMAX SA	Miguel
3/6/2024	PCA 0005-00021065	Tucuman	Servicios Agrícolas	FILETES TRANSPORTE	Otros	FILETES	410001	Ventas	511500	559,63	SA SAN MIGUEL AGCICP	Miguel
3/6/2024	PCA 0005-00021067	Tucuman	Repuestos GSB	ELEC2094	ELECTRO SPACE	ACCESORIOS	410001	Ventas	18016,52	19,71	PROCOM INGENIERIA S.R.L.	Franco Sanchez
3/6/2024	PCA 0005-00021061	Tucuman	Ventas Mostrador	MUND130300-3973-0	ECHO	HERRAMIENTAS DEL JARDIN	410001	Ventas	20368,09	22,28	ARMAG AGROPECUARIA S.R.L.	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021060	Tucuman	Ventas Mostrador	COMET18000096	COMET	PULVERIZACION	410001	Ventas	164520	180	CITROMAX S.A.C.I.	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021073	Tucuman	Ventas Mostrador	COMET18000096	COMET	PULVERIZACION	410001	Ventas	164520	180	CITROMAX S.A.C.I.	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021070	Tucuman	Alquileres s/Operario	ALQ124	MITSUBISHI	ALQUILER	410001	Ventas	1279600	1400	AGRO ALIANZA SA	Miguel
3/6/2024	PCA 0005-00021071	Tucuman	Alquileres s/Operario	ALQ131	MITSUBISHI	ALQUILER	410001	Ventas	1279600	1400	AGRO ALIANZA SA	Miguel
3/6/2024	PCA 0005-00021072	Tucuman	Ventas Mostrador	MUND77.07500	SENZEI	FERRERIA	410001	Ventas	1137285	1244,29	ENGORDAR S.A.	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021062	Tucuman	Ventas Mostrador	RPUDOR90315	UDOR	REP IMPORTADOS	410001	Ventas	32980	36,08	EL CALDEN SRL	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021059	Tucuman	Ventas Mostrador	RPJACTO1168405	JACTO	REP IMPORTADOS	410001	Ventas	7098,0326	7,77	LA ASTURIANA SRL	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021059	Tucuman	Ventas Mostrador	RPJACTO1168405	JACTO	REP NACIONAL	410001	Ventas	14206,9418	15,54	LA ASTURIANA SRL	Galvez Fernando
3/6/2024	PCA 0005-00021066	Tucuman	Alquileres s/Operario	ALQ164	MITSUBISHI	ALQUILER	410001	Ventas	1297880	1420	CITROMAX S.A.C.I.	Pedro
3/6/2024	PCA 0005-00021068	Tucuman	Alquileres s/Operario	ALQ168	MITSUBISHI	ALQUILER	410001	Ventas	1297880	1420	CITROMAX S.A.C.I.	Pedro

Fuente: Sistema de información de la empresa

En este informe se observan las siguientes variables:

- FECHA: representa el día en que se realizó la factura.
- COMPROBANTE: representa qué tipo de comprobante se facturó.
- SUCURSAL: sucursal que realizó la factura.
- UNIDAD DE NEGOCIO: representa la UN a la cual corresponde dicho comprobante.
- CÓDIGO: representa el código interno del producto en el sistema.
- MARCA: representa la marca del producto.
- RUBRO: representa el rubro al cual pertenece el producto.
- CUENTA CONTABLE: representa el código interno que identifica el número de la cuenta contable dentro del sistema.
- CUENTA NOMBRE: representa el nombre de la cuenta contable.
- IMPORTE: este campo representa el monto de venta total en pesos del producto.
- IMPORTE MONEDA PREDETERMINADA: este campo representa el monto total en moneda predeterminada para su facturación (Dólar, euro etc.)
- CLIENTE: representa el cliente al cual se le realizó la venta
- VENDEDOR: representa el vendedor que realizó la venta.



Imagen N°2: captura informe costo de ventas.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	Comprobante	Fecha	Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo unitario Moneda Predeterminada	Costo total Moneda Predeterminada	Importado	Sucursal	U. de Negocio	Código Cuenta	Cuenta Contable	P. Venta	P. Venta Total
1															
2	FCA 0005-00021059	3/6/2024	RP3ACTO1268405	1					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Repuestos		
3	FCA 0005-00021059	3/6/2024	RP3ACTO1268406	1					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Repuestos		
4	FCA 0005-00021059	3/6/2024	RP3ACTO1234554	1					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Repuestos		
5	FCA 0005-00021058	3/6/2024	RP860701078	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
6	FCA 0005-00021058	3/6/2024	RP860670097	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
7	FCA 0005-00021060	3/6/2024	COMB18000096	6					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Mercaderías		
8	FCA 0007-00001144	3/6/2024	RPFMC1410320	64					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Mercaderías		
9	FCA 0005-00021061	3/6/2024	MUND130300-3973-0	1					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Mercaderías		
10	FCA 0005-00021062	3/6/2024	RPLDOR80315	1					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Repuestos		
11	FCA 0005-00021067	3/6/2024	ELEC2094	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
12	FCA 0005-00021072	3/6/2024	MUND77.07500	1					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Repuestos		
13	FCA 0005-00021073	3/6/2024	COMB18000096	6					N	Tucuman	Ventas Mostrador	150004	Mercaderías		
14	FCA 0005-00021074	4/6/2024	YPF 15V40	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
15	FCA 0005-00021075	4/6/2024	HAS-P-5112CS	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
16	FCA 0005-00021075	4/6/2024	HAS-J-3548R	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Mercaderías		
17	FCA 0005-00021076	4/6/2024	RPB06657903	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
18	FCA 0005-00021076	4/6/2024	RPB06657981	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
19	FCA 0005-00021076	4/6/2024	RPB06670757	1					N	Tucuman	Repuestos GSB	150004	Repuestos		
20	FCB 0005-00001234	4/6/2024	HAS-H-2015	1					N	Tucuman	Servicios Mecánicos	150004	Repuestos		
21	FCB 0005-00001234	4/6/2024	FRAM-C1191	1					N	Tucuman	Servicios Mecánicos	150004	Repuestos		
22	FCB 0005-00001234	4/6/2024	RPM6605013	1					N	Tucuman	Servicios Mecánicos	150004	Repuestos		
23	FCB 0005-00001234	4/6/2024	HAS-J-3513R	1					N	Tucuman	Servicios Mecánicos	150004	Repuestos		
24	FCB 0005-00001234	4/6/2024	HAS-J-3514R	1					N	Tucuman	Servicios Mecánicos	150004	Repuestos		
25	FCB 0005-00001234	4/6/2024	RPM66257524	1					N	Tucuman	Servicios Mecánicos	150004	Repuestos		

Fuente: Sistema de información de la empresa.

En la imagen anterior podemos observar las siguientes variables:

- **COMPROBANTE:** representa qué tipo de comprobante se facturó.
- **FECHA:** representa el día en que se realizó la factura.
- **ARTICULO:** representa el código interno del producto en el sistema.
- **CANTIDAD:** representa la cantidad de artículos vendidos en esa factura.
- **COSTO UNITARIO:** muestra el costo del artículo vendido.
- **COSTO TOTAL:** muestra el costo total de las unidades vendidas.
- **COSTO UNITARIO MONEDA PREDETERMINADA:** muestra el costo del artículo en USD.
- **COSTO TOTAL MONEDA PREDETERMINADA:** muestra el costo total de las unidades vendidas en USD.
- **IMPORTADO:** muestra si el artículo es importado.
- **SUCURSAL:** sucursal que realizó la factura.
- **UNIDAD DE NEGOCIO:** representa la UN a la cual corresponde dicho comprobante.
- **MARCA:** representa la marca del producto.
- **RUBRO:** representa el rubro al cual pertenece el producto.

- **CÓDIGO CUENTA:** representa el código interno que identifica el número de la cuenta contable dentro del sistema.
- **CUENTA CONTABLE:** representa el nombre de la cuenta contable.
- **PRECIO VENTA:** muestra el precio al que fueron vendidos los artículos
- **PRECIO VENTA TOTAL:** muestra cuál fue el precio total de la factura.

Los campos costo unitario, costo total, costo unitario moneda predeterminada, costo total de moneda predeterminada, previo de venta y precio de venta total se encuentran vacíos por cuestiones de privacidad.

Imagen n°3: Captura de informe de costos de consumos.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comprobante	Fecha	Artículo	Cantidad	Costo	Costo Total	Costo moneda Pred.	Costo total Moneda Pred.	Descripcion Artículo
1								
2	TRX 0001-00036909	28/6/2024	LABRUB10300001065	1				ACEITE CASTROL 20W-50 5G X 1 LITRO
3	TRX 0001-00036853	24/6/2024	YPP 5W-40	6				ACEITE ELASON F50 5W-40 B30L
4	TRX 0001-00036485	4/6/2024	YPP 5W-40	6				ACEITE ELASON F50 5W-40 X 205 LTS
5	TRX 0001-00036579	7/6/2024	YPP 5W-40	7				ACEITE ELASON F50 5W-40 X 205 LTS
6	TRX 0001-00036652	11/6/2024	YPP 5W-40	0,5				ACEITE ELASON F50 5W-40 X 205 LTS
7	TRX 0001-00036888	27/6/2024	COMEL52251	1				ACOPLE BOH DE 1/2" CIERRE A BOLILLA NPT CUERPO
8	TRX 0001-00036621	10/6/2024	COMEL52267	2				ACOPLE 8NH DE 1/2 CIERRE A BOLILLA (MACHO) NPT NPLE
9	TRX 0001-00036332	14/6/2024	MART11-0001	10				AGUA DESTILADA X 5 LTS
10	TRX 0001-00036376	6/6/2024	MART11-0001	1,2				AGUA DESTILADA X 5 LTS
11	TRX 0001-00036702	13/6/2024	MART11-0001	4				AGUA DESTILADA X 5 LTS
12	TRX 0001-00036732	18/6/2024	MART11-0001	3,2				AGUA DESTILADA X 5 LTS
13	TRX 0001-00036744	19/6/2024	MART11-0001	4				AGUA DESTILADA X 5 LTS
14	TRX 0001-00036864	26/6/2024	MART11-0001	0,8				AGUA DESTILADA X 5 LTS
15	TRX 0001-00036884	27/6/2024	MART11-0001	8				AGUA DESTILADA X 5 LTS
16	TRX 0001-00036890	27/6/2024	MART11-0001	8				AGUA DESTILADA X 5 LTS
17	TRX 0001-00036903	28/6/2024	MART11-0001	1				AGUA DESTILADA X 5 LTS
18	TRX 0001-00037526	13/6/2024	MART11-0001	9,6				AGUA DESTILADA X 5 LTS
19	TRX 0001-00036639	10/6/2024	ELEC2095/30	1				ALARMA DE RETROCESO DE ALTA POTENCIA
20	TRX 0001-00036820	26/6/2024	GP301310Y	1				AMORTIGUADOR IZQUIERDO P/MERIVA
21	TRX 0001-00036820	26/6/2024	GO301320Y	1				AMORTIGUADORES DERECHO COPEP P/MERIVA
22	TPX 0001-00002850	6/6/2024	YUHM405090	1				ANTEOJO NITRO AF TRANSPARENTE STEELPRO
23	TPX 0001-00002864	10/6/2024	YUHM402086	1				ANTEOJO CLAROS ECO LINE TRANSPARENTE HC LIBUS
24	TRX 0001-00036584	7/6/2024	ELEC2096/6	1				BALIZA DE 48 LED FLASH GIRATORIA 12 Y 24 VOLT

Fuente: Sistema de información de la empresa

En la imagen anterior podemos observar los campos utilizados en el reporte de costo de consumos utilizados en las órdenes de trabajo para la reparación de las máquinas. Los datos se encuentran borrados por cuestión de privacidad.

- **COMPROBANTE:** representa qué tipo de comprobante se realizó para el traslado de los insumos a utilizar.
- **FECHA:** representa el día en que se realizó el comprobante.
- **ARTICULO:** representa el código interno del producto en el sistema.
- **CANTIDAD:** representa la cantidad de artículos vendidos en esa factura.

- COSTO UNITARIO: muestra el costo del artículo vendido.
- COSTO TOTAL: muestra el costo total de las unidades vendidas.
- COSTO UNITARIO MONEDA PREDETERMINADA: muestra el costo del artículo en USD.
- COSTO TOTAL MONEDA PREDETERMINADA: muestra el costo total de las unidades vendidas en USD.
- DESCRIPCIÓN ARTÍCULO: muestra cuál fue el artículo utilizado en el comprobante.

Imagen n°4: Captura informe de gastos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Fecha	Comprobante	Sucursal	Unidad de Negocio	Artículo	Marca	Rubro	Importe	Importe moneda predeterminada	Cuenta	
1	1/6/2024	FPA 0001-00047338	Tucuman	Administracion	GASTOS BANCARIOS	Otros	GASTOS			510043	B
2	3/6/2024	FPA 0001-00047359	Tucuman	Servicios Mecanicos	INFINCA-ETC	YPF	COMBUSTIBLE			510042	C
3	4/6/2024	FPA 0001-00047332	Tucuman	Servicios Mecanicos	DESCUENTOS OTORGADOS	Otros	NO INVENTARIABLES			410003	D
4	4/6/2024	FPA 9999-00003448	Tucuman	Administracion	DIFERENCIAS DECAMBIO	Otros	GASTOS			410007	D
5	4/6/2024	FPA 9999-00003449	Tucuman	Administracion	DIFERENCIAS DECAMBIO	Otros	GASTOS			410007	D
6	4/6/2024	FPA 9999-00003450	Tucuman	Administracion	DIFERENCIAS DECAMBIO	Otros	GASTOS			410007	D
7	4/6/2024	FPA 9999-00003451	Tucuman	Administracion	DIFERENCIAS DECAMBIO	Otros	GASTOS			410007	D

Fuente: sistema de información de la empresa

En la imagen anterior, observamos los campos del reporte gastos, se utilizó este informe ya que hay gastos que se encuentran mal categorizados en los cuales corresponden a los informes de costos. Los datos que se encuentran vacíos son por privacidad.

- FECHA: representa el día en que se realizó la factura.
- COMPROBANTE: representa qué tipo de comprobante se facturó.
- SUCURSAL: sucursal que realizó la factura.
- UNIDAD DE NEGOCIO: representa la UN a la cual corresponde dicho comprobante.
- ARTICULO: representa el código interno del producto en el sistema.
- MARCA: representa la marca del artículo.
- RUBRO: representa el rubro al cual pertenece el producto.
- IMPORTE: precio pagado por el artículo.



- IMPORTE MONEDA PREDETERMINADA: muestra el precio del artículo en USD.
- CUENTA: representa el código interno que identifica el número de la cuenta contable dentro del sistema.

Lo anteriormente mostrado de las bases de datos reveló inconsistencias en la categorización de comprobantes en las bases de datos de la empresa, observándose que gran parte de los registros aparecían asignados a unidades de negocio incorrectas. Este desajuste motivó un proceso exhaustivo de control y depuración de cada uno de los reportes, tarea que demandó una considerable inversión de tiempo y que determinó que el análisis se concentrara en el mes de junio de 2024.

En primer lugar, en el reporte de ventas se procedió a una revisión minuciosa de cada factura, verificando que la asignación a la unidad de negocio correspondiente fuera la adecuada. Este procedimiento fue fundamental para asegurar la integridad de los datos y la precisión en el cálculo de los márgenes.

Asimismo, en el reporte de costos de insumos y costo de ventas, se detectó que únicamente los artículos adquiridos recientemente tenían precios actualizados en el sistema. En respuesta, se llevó a cabo una actualización manual del costo de cada artículo empleado, lo cual fue necesario para reflejar fielmente el valor de los insumos en el período de análisis.

Por otro lado, en el reporte de gastos se identificaron errores de categorización entre costos y gastos, lo que ocasionaba desajustes en los informes exportados, además de un error de parametrización en el sistema, en el cual en el reporte comentado no figuraba el importe total de los costos de, por ejemplo: combustible, ya que este se encontraba parametrizado en el sistema como un activo, por lo cual en el reporte solo tomaba los impuestos de los mismo. Para corregir esta situación, se revisaron los comprobantes uno a uno, garantizando una clasificación precisa y homogénea de cada elemento.



Como resultado de las entrevistas con los socios fundadores, se definieron los siguientes objetivos prioritarios para mejorar la gestión económico-financiera de la empresa:

1. Fortalecer la toma de decisiones basada en datos confiables en lugar de depender exclusivamente de la intuición.
2. Obtener una visión más precisa del desempeño de cada unidad de negocio, con especial énfasis en la determinación del margen bruto de cada una.
3. Mejorar el soporte administrativo y financiero a cada unidad de negocio mediante la disponibilidad de datos precisos y oportunos.
4. Establecer un proceso formal para la carga de comprobantes, de modo que la información se asigne correctamente en cada unidad de negocio.
5. Asegurar la actualización periódica de los costos de insumos empleados en la reparación de maquinaria.

A partir de la entrevista realizada y en función de los problemas identificados durante la etapa de diagnóstico, se propusieron procesos formales dirigidos a corregir las deficiencias detectadas en los procesos de carga de facturas de proveedores y facturación con orden de compra. Además, se propuso un proceso de actualización de los costos periódicamente, proceso que no existía ni siquiera informalmente, luego de una reunión con el asesor externo de la empresa de sistemas. La formulación de estas propuestas se desarrolló a través de reuniones colaborativas con los empleados directamente involucrados en las áreas afectadas, integrando sus aportes para estructurar soluciones prácticas y adaptadas a las necesidades operativas de la empresa.

Posteriormente, se organizaron reuniones formales para garantizar la comprensión de los nuevos procesos y asegurar su aplicación efectiva. Estas sesiones se orientaron a fomentar la continuidad en el tiempo del uso adecuado y la correcta categorización de los comprobantes,

estableciendo un enfoque de gestión consistente y alineado con las mejores prácticas administrativas y financieras.

A continuación, se presentan las fragmentaciones y flujogramas correspondientes a los procesos que se propusieron, junto con sus manuales de procedimientos:

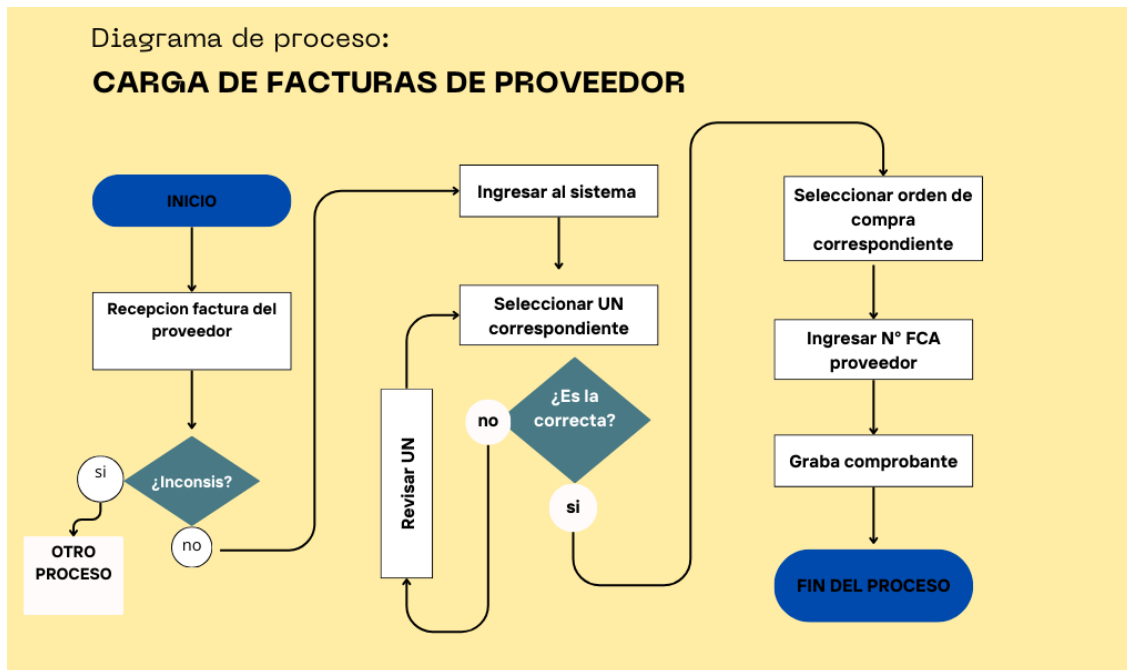
**Proceso: Carga de facturas de proveedores**

Imagen n°5: Fragmentación proceso carga de facturas de proveedores



Fuente: Elaboración propia.

Imagen n°6: Flujograma del proceso cargas de facturas de proveedor



Fuente: Elaboración propia



---

## **Manual de Procedimiento**

### **Circuito:** carga de facturas de proveedores

Este manual de procedimiento establece las pautas y acciones necesarias para garantizar la correcta recepción, revisión, y carga de las facturas de proveedores en el sistema de gestión de la empresa. Su objetivo principal es asegurar que las facturas estén adecuadamente verificadas y categorizadas, lo cual es esencial para la correcta contabilización de costos y el cumplimiento de las condiciones de pago acordadas con los proveedores.

El procedimiento comienza con la recepción de la factura, ya sea de forma física o electrónica, y la revisión de la documentación asociada, como la orden de compra o la nota de entrega. A continuación, se verifica la conformidad de la factura, validando aspectos como cantidades, precios y condiciones de pago. Tras la validación, se procede a registrar la información en el sistema ERP de la empresa, asignando la factura a la unidad de negocio correspondiente y vinculándola con la orden de compra.

Una vez completado el registro de la factura en el sistema, se graba el comprobante para asegurar que toda la información esté debidamente almacenada y lista para su procesamiento. Este procedimiento es seguido por el encargado de la carga de facturas, con la supervisión del responsable de control interno para garantizar su correcta ejecución.

Para obtener información detallada sobre cada uno de los pasos del procedimiento, consulte el Manual de Procedimiento Completo que se encuentra en el apéndice de este informe.

### **Proceso: Facturación a través de órdenes de compras**

Otro proceso crucial es el proceso de facturación con órdenes de compra, para garantizar que las transacciones se registren de manera precisa y alineada con las unidades de

negocio correspondientes. Sin embargo, al igual que ocurre con el proceso de carga de facturas de proveedores, este procedimiento no ha sido formalizado adecuadamente, lo que ha generado inconsistencias en la asignación y categorización de las unidades de negocio a las facturas ingresadas en el sistema. Estas inconsistencias pueden tener repercusiones en los informes financieros, afectando la calidad de los datos utilizados para la toma de decisiones.

Para resolver estos problemas, se propone una estructuración clara del proceso de facturación que, a través de una correcta fragmentación, diagrama de flujo y manual de procedimientos, permite mejorar la precisión en la carga de los comprobantes. El objetivo es asegurar que cada factura se vincule correctamente a la orden de compra correspondiente y que se asigne de manera precisa a la unidad de negocio que refleja el gasto, evitando errores de categorización y mejorando la trazabilidad de los costos.

A continuación, se detalla el procedimiento propuesto para la facturación con órdenes de compra, el cual será seguido por el personal encargado, con el fin de establecer un flujo de trabajo más organizado y eficiente. Este procedimiento incluye desde la recepción y validación de las órdenes de compra hasta la carga final en el sistema ERP de la empresa.

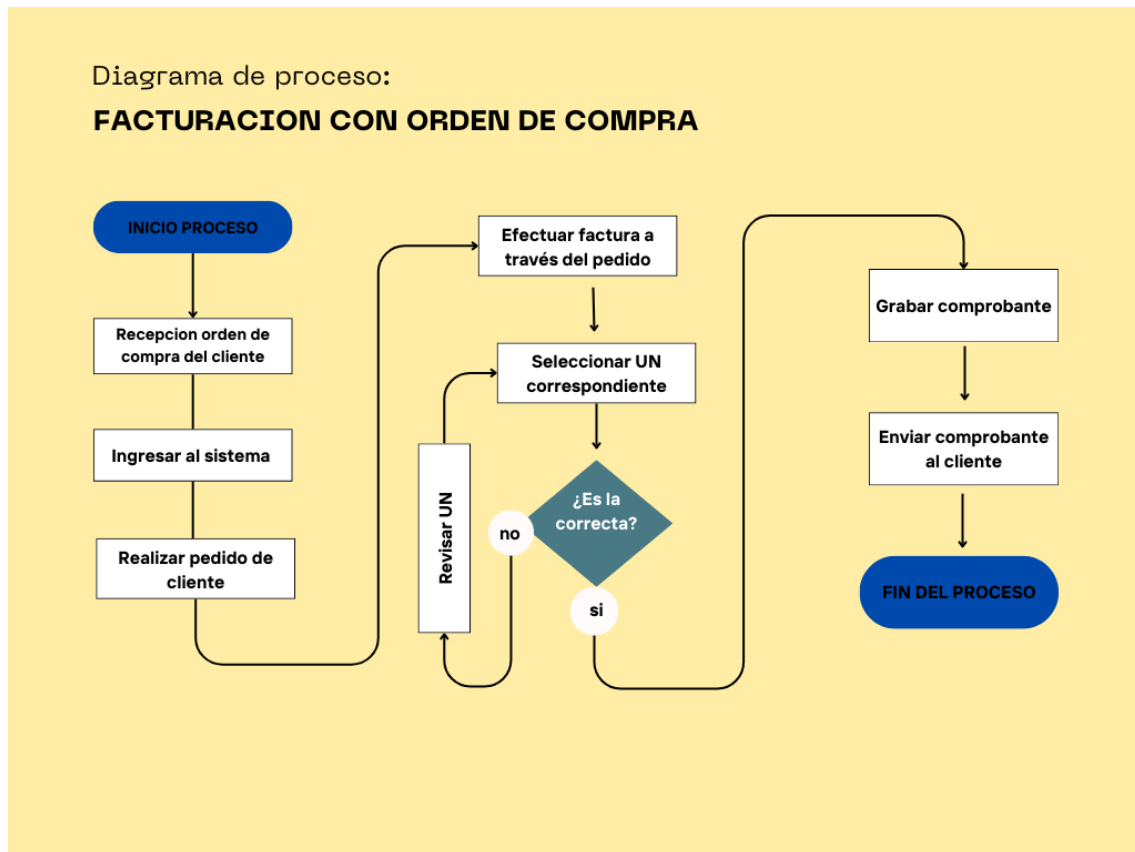
Imagen n°7: Fragmentación facturación con órdenes de compras.



Fuente: Elaboración propia.



Imagen n°8: Flujoograma de proceso de facturación a través de orden de compra.



Fuente: Elaboración propia

### Manual de Procedimientos

**Circuito:** Facturación a Clientes a través de órdenes de compra

Este manual propone el proceso para la correcta facturación a clientes a partir de las órdenes de compra (OC) que estos emiten, asegurando que todos los pasos involucrados en la gestión de la facturación se lleven a cabo de manera precisa y eficiente. El procedimiento cubre desde



---

la recepción de la orden de compra hasta el envío de la factura final al cliente, pasando por la correcta categorización de la venta según la unidad de negocio correspondiente.

El objetivo principal es optimizar la carga de información en el sistema de gestión, garantizando que se registren correctamente los datos necesarios para emitir las facturas y que estos se asocien correctamente con las unidades de negocio pertinentes. Este proceso es clave para mantener la precisión de los registros contables y financieros de la empresa, lo que impacta directamente en la eficiencia operativa y la evaluación del desempeño de cada unidad de negocio.

En el manual se detalla cada una de las etapas del proceso de facturación, proporcionando instrucciones claras sobre cómo proceder con la recepción de la OC, el registro en el sistema, la emisión de la factura, y la posterior validación y envío al cliente. Además, se resalta la importancia de verificar la coherencia de los datos en cada etapa y se incluye un control para la correcta categorización de las unidades de negocio, lo cual es crucial para el análisis económico y financiero.

La formalización de este procedimiento permitirá reducir errores, mejorar la trazabilidad de las facturas emitidas y asegurar que la empresa cumpla con los estándares necesarios en cuanto a control interno y auditoría. La versión completa de este manual se encuentra en el apéndice de este informe, en el cual se proporcionan los detalles y formatos asociados a cada paso del proceso.



---

**Proceso: Actualización de costos**

Esta propuesta de formalización y estructura del proceso de actualización de costos en TM SRL ha sido realizada desde cero, debido a la ausencia de un procedimiento previo en la empresa. Anteriormente, la actualización de costos se realizaba de manera desorganizada y sin un proceso claro, lo que ocasiona inconsistencias en la categorización de los mismos y afectaba la precisión de los informes financieros.

Durante la limpieza de la base de datos, se detectó que los costos tanto de mercadería vendida como de insumos para reparación de maquinarias solo se actualizaban en el sistema cuando se realizaba una compra de los mismos, y se generaba una orden de compra. Este enfoque no permitía una actualización continua y precisa de los costos asociados, lo que generaba inconsistencias y dificulta el análisis financiero.

Con el objetivo de optimizar la gestión económico-financiera y asegurar que todos los costos sean debidamente categorizados por unidad de negocio, se ha diseñado este procedimiento. La propuesta de este proceso formal busca garantizar la correcta actualización de los costos, mejorar la trazabilidad y el control, y facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos y oportunos.

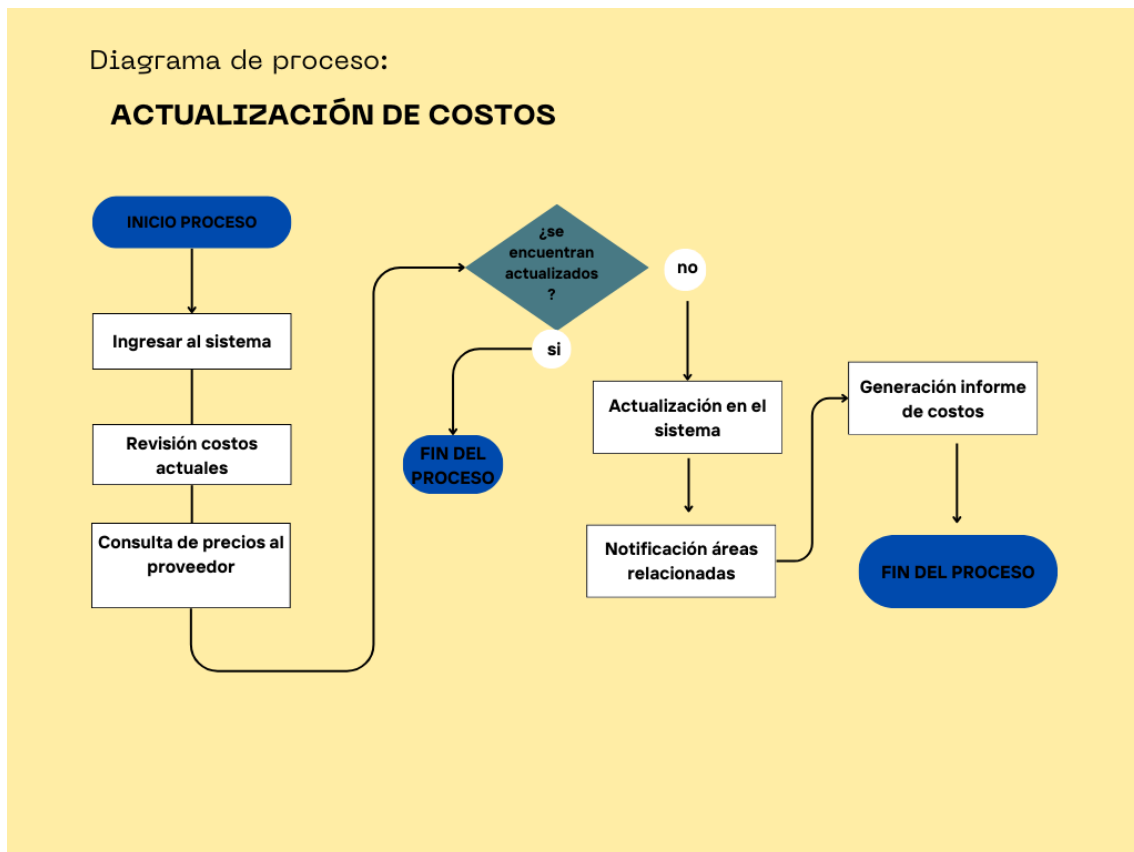
Este procedimiento será de aplicación en todas las áreas de la empresa que involucren costos, con un enfoque específico en su integración dentro del sistema de gestión ERP de la empresa. A partir de su implementación, se espera una mejora significativa en la visibilidad y el análisis de los costos, lo cual es fundamental para una gestión eficiente y efectiva de las distintas unidades de negocio.

Imagen n°9: Fragmentación actualización de costos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen n°10: Flujograma del proceso de actualización de costos.



Fuente: Elaboración propia



---

## **Manual de Procedimientos**

### **Circuito:** Facturación a actualización de costos

Este manual propone el proceso formalizado de actualización de costos en el sistema de gestión de la empresa, un procedimiento que busca garantizar que los costos de insumos, materiales y mercadería se mantengan siempre actualizados en el sistema.

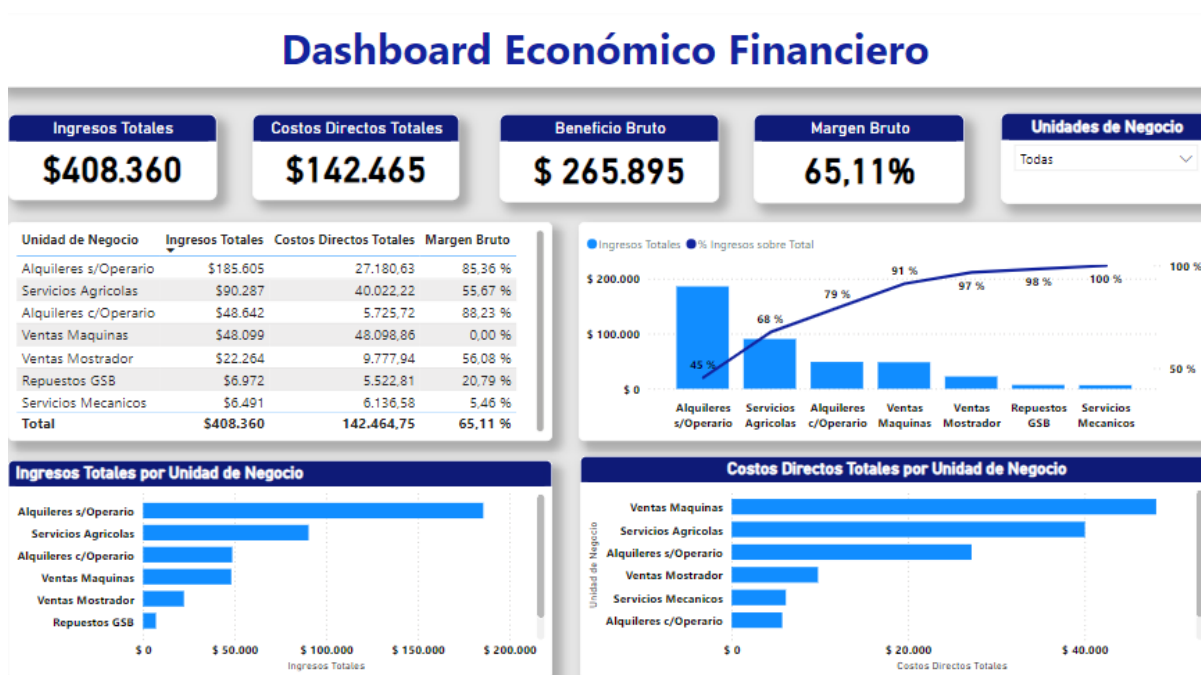
El procedimiento comienza con el acceso al sistema de gestión para revisar los costos actuales de los insumos o servicios registrados. Posteriormente, se realiza la consulta a los proveedores para confirmar los precios actualizados. Si los precios son diferentes a los registrados, se procede a la actualización de los costos en el sistema, asegurando que se asignen a la unidad de negocio y tipo de insumo o servicio correspondiente. Después de la actualización, se notifica a las áreas involucradas (operaciones, ventas y finanzas) sobre los cambios para que estén al tanto del impacto potencial en sus operaciones y decisiones. Finalmente, se genera un informe detallado de los costos actualizados para su archivo y posterior consulta.

El área de gestión de costos es la responsable de llevar a cabo este proceso, que debe ser seguido de manera sistemática por todo el personal involucrado en la administración de precios y costos de proveedores. Además, se enfatiza la importancia de documentar todos los cambios y mantener el sistema actualizado, para evitar que decisiones importantes se tomen basadas en datos desactualizados.

La versión completa de este manual se encuentra en el apéndice de este informe, en el cual se proporcionan los detalles y formatos asociados a cada paso del proceso.

Posteriormente, se propuso un dashboard económico-financiero para la empresa, enfocado en el análisis del mes de junio de 2024. Este dashboard integra y evalúa las siguientes unidades de negocio: alquileres sin operario, alquileres con operario, servicios agrícolas, ventas de máquinas, ventas mostrador, repuestos GSB y servicios mecánicos. Esta herramienta incluye una variedad de indicadores, tarjetas y gráficos que ofrecen una representación visual y fácil interpretación de la información presentada, permitiendo a los socios obtener insights rápidos y precisos sobre diversos aspectos del rendimiento de las unidades de negocios.

Imagen n°11: Propuesta de dashboard económico-financiero.



Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos que se pueden obtener de la base de datos “Ventas Junio”, “Costo de Ventas”, “Consumos”, “Gastos” y “Sueldos”.



A continuación, se procede a explicar los indicadores, gráficos y tarjetas del mismo.

Imagen n°12: Tarjeta de ingresos totales en dólares estadounidenses.



Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

En la imagen anterior, se muestra una tarjeta informativa que presenta el total de dólares de ventas para el mes de junio de 2024, con un valor de \$408.360.

Imagen n°13: Tarjeta de costos directos totales



Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

En la imagen n°13 se visualiza el total de costos directos durante el mismo periodo dentro de estos costos se incluyen, costos de mercadería vendida, costos de insumos utilizados para la reparación de maquinarias y los salarios de los participantes directos en cada unidad de negocio, alcanzando un valor de \$142.465.

Imagen n°14: Tarjetas de Beneficio bruto y margen bruto.



Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

En la imagen anterior se pueden observar dos tarjetas informativas. En la primera observamos el margen en dólares estadounidenses del total de las unidades de negocios analizados, en la segunda observamos un margen bruto del 65,11 % sobre el total de ingresos.

Imagen n°15: Tabla de ranking de ingresos totales, costos y margen bruto.

Unidad de Negocio	Ingresos Totales	Costos Directos Totales	Margen Bruto
Alquileres s/Operario	\$185.605	27.180,63	85,36 %
Servicios Agricolas	\$90.287	40.022,22	55,67 %
Alquileres c/Operario	\$48.642	5.725,72	88,23 %
Ventas Maquinas	\$48.099	48.098,86	0,00 %
Ventas Mostrador	\$22.264	9.777,94	56,08 %
Repuestos GSB	\$6.972	5.522,81	20,79 %
Servicios Mecanicos	\$6.491	6.136,58	5,46 %
<b>Total</b>	<b>\$408.360</b>	<b>142.464,75</b>	<b>65,11 %</b>

Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

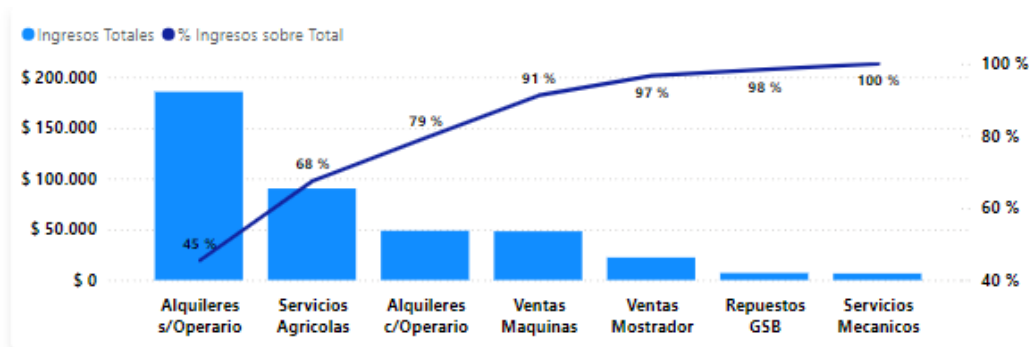
Se presenta en la imagen n°15 un ranking de las unidades de negocio con mayores dólares de ingresos generados, juntos a sus correspondientes costos directos y el margen bruto de cada una. La misma está ordenada por dólares de ventas en orden descendiente. Esta presentación facilita la visualización de la posición y la importancia de cada unidad de negocio en términos de los dólares de ventas generados. El cálculo del margen bruto como porcentaje permite evaluar





la rentabilidad de cada unidad de negocio de manera comparativa, identificando cuáles áreas generan mayores beneficios respecto a sus costos directos.

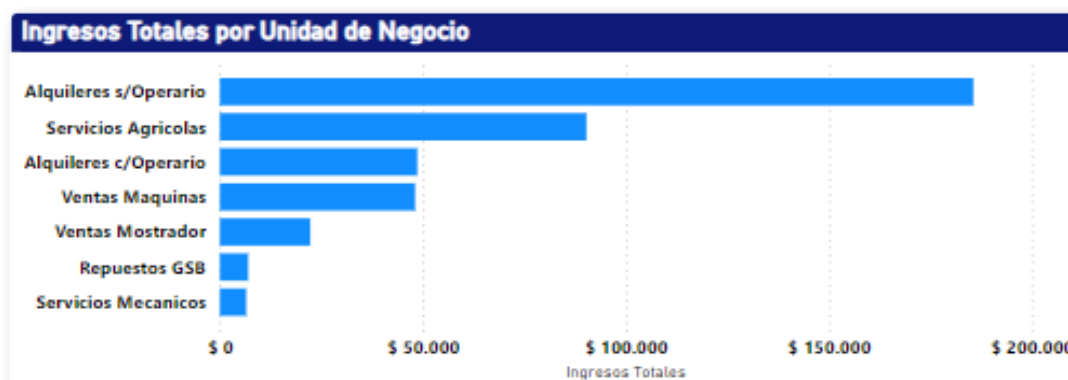
Gráfico n°1: Pareto por unidad de negocio en dólares de ingresos totales.



Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

En el gráfico de Pareto anterior, se destaca la unidad de negocio “Alquileres sin Operario”, representando un 45 % del total de ingresos. Le siguen las unidades de servicios agrícolas y alquileres con operarios, acumulando hasta este último un 79 % de los ingresos.

Gráfico n°2: Gráfico de barras agrupadas de ingresos totales.

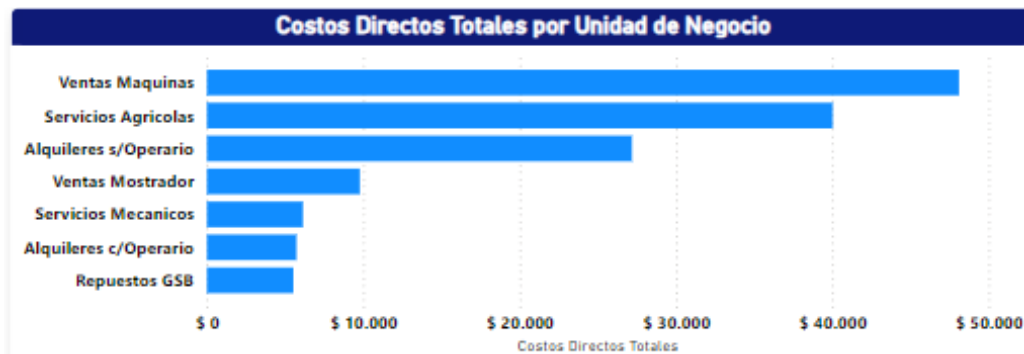


Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

En el gráfico n°2 se representan los ingresos totales para cada unidad de negocio. Como se puede observar la unidad de negocio alquileres sin operario es la unidad de negocio con mayores

ingresos. Mientras que la unidad de negocio servicios mecánicos es la unidad con menos ingresos.

Gráfico n°3: Gráfico de barras agrupadas de costos directos totales.



Fuente: Elaboración propia a través de power bi.

En el gráfico n°3 se representan los costos directos totales para cada unidad de negocio. Como se puede observar la unidad de negocio ventas maquinas es la unidad de negocio con mayores costos directos. Mientras que la unidad de negocio repuestos GSB es la unidad con menos costos directos.

Cabe mencionar que este tipo de dashboard es dinámico. En la imagen n°11 podemos observar un control de filtro desplegable. En el mismo figuran todas las unidades de negocio y cuando se selecciona una, todos los gráficos y tarjetas se actualizan de manera automática para la unidad de negocio seleccionada.



## Recomendaciones

En base a los avances obtenidos durante el desarrollo del dashboard económico-financiero aplicado a todas las unidades de negocio de TM SRL, se recomienda extender esta metodología a otras áreas de la empresa, como la gestión de inventarios y la logística de las maquinarias. La implementación de dashboard específicos en estas áreas permitirá generar análisis más amplios e integrados, fortaleciendo la profesionalización y eficiencia en la gestión empresarial.

Es crucial continuar mejorando el diseño de bases de datos estructuradas y consistentes, que no solo registren las operaciones diarias, sino que también faciliten un análisis detallado de indicadores clave relacionados con cada área. Este diseño debe contemplar la integración entre áreas, asegurando que la información se comparta de manera transversal y potenciando los análisis interdepartamentales.

Dado que durante el desarrollo del dashboard se identificaron deficiencias significativas en los procesos, se recomienda abordar estas problemáticas mediante la implementación de mejoras específicas en la sistematización y estandarización de las operaciones. Esto incluye la aplicación del proceso de categorización de costos y revisión y reestructuración de los procesos de la asignación adecuada a cada unidad de negocio, garantizando que los datos reflejen de manera precisa la realidad operativa y financiera de la empresa.

Además, se aconseja llevar a cabo capacitaciones periódicas para el personal de las distintas áreas, acompañadas de reuniones regulares para fomentar la calidad y precisión en el ingreso de datos. La comprensión y el compromiso de los colaboradores respecto a la relevancia de los datos como insumo estratégico son fundamentales para el éxito de este enfoque y para garantizar la validez de los análisis.



Por último, se sugiere ampliar el rango de datos capturados, incorporando indicadores clave que aborden aspectos como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la sostenibilidad. Este enfoque, combinado con la revisión y optimización de procesos internos, proporcionará una visión más completa de la organización, habilitando una toma de decisiones informada, proactiva y alineada con los objetivos estratégicos de TM SRL.

## Conclusiones

En un entorno empresarial caracterizado por su creciente dinamismo y competitividad, las empresas familiares enfrentan el desafío constante de profesionalizar sus procesos para asegurar sostenibilidad y competitividad. La adecuada disponibilidad y análisis de datos relevantes no solo brindan una comprensión precisa de la realidad actual, sino que también constituyen una herramienta estratégica para orientar decisiones informadas y adaptarse eficazmente a los cambios del entorno.

Este trabajo subraya la importancia de que las organizaciones, junto con sus propietarios, administradores y colaboradores, dispongan de información económica y financiera oportuna, clara y confiable. En el caso específico de TM SRL, una empresa familiar en proceso de formalización, se observa una aspiración clara de sus socios: respaldar cada decisión con información robusta y actualizada, fortaleciendo así la gestión estratégica y operativa.

A lo largo de la investigación, se identificaron factores clave de desempeño necesarios para una evaluación económico-financiera integral. Entre ellos destacan la correcta categorización de costos e ingresos por unidad de negocio, el cálculo de márgenes brutos y el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) diseñados para reflejar fielmente las operaciones de la



empresa. Estos elementos permiten una visión clara y objetiva de la situación financiera, facilitando la evaluación estratégica de cada unidad de negocio.

El análisis de los flujos de ingresos y egresos evidenció variaciones significativas entre las distintas unidades de negocio, lo que refleja sus particularidades operativas. Algunas unidades presentaron márgenes brutos sólidos, mientras que otras demandan ajustes en costos directos o mejoras en eficiencia. Este ejercicio reafirma la importancia de contar con datos confiables y actualizados, ya que cualquier inexactitud en la información podría comprometer la calidad de las decisiones.

En términos de herramientas, el uso de Power BI resultó fundamental para centralizar y visualizar la información de manera interactiva. La creación de un dashboard económico-financiero con esta tecnología permitió un análisis detallado de los indicadores clave, promoviendo un enfoque basado en datos y reduciendo la dependencia de decisiones intuitivas. Este enfoque no solo fortalece la gestión actual, sino que también sienta las bases para una profesionalización integral de la empresa.

Adicionalmente, se propusieron flujogramas de procesos y un manual de procedimientos enfocado en la carga de comprobantes y la actualización de costos e insumos. Estas iniciativas destacan la relevancia de la correcta clasificación de la información como base para generar reportes confiables, que son esenciales para la toma de decisiones estratégicas.

En última instancia, el objetivo central de este trabajo es la creación de conocimiento útil que respalde a los socios de TM SRL en la toma de decisiones estratégicas, permitiéndoles abordar los desafíos actuales con mayor precisión y aprovechar las oportunidades futuras en un mercado altamente competitivo.



## Apéndice

### **Preguntas para la Entrevista a los Socios**

#### 1. Gestión Económico-Financiera:

A: ¿Cómo describirían actualmente la gestión económico-financiera de la empresa?

M: La gestión económico-financiera de la empresa es bastante tradicional. Nos enfocamos principalmente en mantener un buen control de los gastos y asegurar que las operaciones diarias no se vean afectadas por problemas de liquidez. Aunque no contamos con procesos formales para el análisis financiero profundo, creemos que la experiencia y el conocimiento del mercado nos han permitido manejar la empresa de forma exitosa hasta ahora.

A : ¿Qué aspectos consideran que están funcionando bien y cuáles creen que necesitan mejorar en este ámbito?

M: Funcionan bien el control sobre los costos directos y la capacidad para ajustar precios en función del mercado. Sin embargo, hay margen de mejora en la planificación a largo plazo y en el análisis detallado de la rentabilidad por unidad de negocio. A veces, nos faltan datos precisos para tomar decisiones estratégicas más fundamentadas.

A: ¿Tienen algún sistema específico que utilicen para hacer seguimiento del rendimiento financiero de la empresa?

M: No, en realidad nos apoyamos en la información que proporciona la contadora y en el software de gestión que usamos para la facturación y el inventario. Pero no tenemos un sistema que nos permita hacer análisis detallados de forma rápida.

¿Cuánto influyen los datos financieros en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa?



M: Diría que influyen, pero no de forma determinante. Muchas de las decisiones que tomamos son basadas en la experiencia y en cómo creemos que reaccionará el mercado. Los datos financieros los consideramos como una referencia, pero no siempre son el factor decisivo.

### 2. Uso de Datos para la Toma de Decisiones:

A: ¿De qué manera manejan los datos financieros y operativos de las distintas unidades de negocio?

M : Cada unidad de negocio tiene su propio registro de ventas y costos. Los datos se recopilan principalmente para la contabilidad, pero no siempre se integran en un análisis detallado que nos permita ver cómo se desempeña cada unidad de manera aislada.

A: ¿Qué dificultades han encontrado al intentar aprovechar los datos generados en las operaciones diarias para la toma de decisiones estratégicas?

M: La mayor dificultad es la falta de categorización adecuada de los datos. A veces, los registros no están bien organizados por unidad de negocio, lo que complica saber con precisión qué líneas de productos son más rentables o cuáles tienen un rendimiento inferior.

A: ¿Consideran que el sistema de información actual proporciona datos oportunos y precisos para tomar decisiones?

"No del todo. Si bien tenemos la información básica, es difícil acceder a datos específicos cuando los necesitamos. Nos vendría bien tener una herramienta que nos permita ver de forma más clara la situación financiera".

### 3. Necesidad de Dashboards y Herramientas de Control:

A: ¿Tienen experiencia previa utilizando tableros de control (dashboards) en la empresa? En caso afirmativo, ¿qué beneficios o limitaciones han encontrado?



M: No hemos usado dashboards formalmente, pero creemos que podrían ser útiles para visualizar mejor la información. El problema es que nunca hemos tenido el tiempo o el conocimiento necesario para implementarlos de manera efectiva.

A: ¿Qué información les gustaría tener disponible de manera más accesible para mejorar su gestión?

M : Nos gustaría tener un análisis más claro de la rentabilidad de cada unidad de negocio y poder ver rápidamente cómo van las ventas y los márgenes de cada producto. Esto nos ayudaría a ajustar las estrategias de venta más rápido.

A: ¿Cómo creen que un dashboard económico financiero podría facilitar la toma de decisiones en la empresa?

M: Sería muy útil porque nos permitiría ver la información de manera visual y tomar decisiones más rápidas. Además, podríamos dejar de depender tanto de la intuición y la experiencia, y empezar a basar nuestras decisiones en datos más concretos.

#### 4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):

¿Cómo evalúan el desempeño de la empresa en términos económicos y operativos?

M :Principalmente nos fijamos en las ventas totales y en los ingresos por cada unidad de negocio. También observamos los gastos generales para mantener un control, pero no profundizamos mucho más allá de eso.

A: ¿Están satisfechos con la forma en que actualmente se mide el desempeño de las distintas unidades de negocio?

No del todo. Sentimos que podríamos tener una visión más detallada y precisa de cada unidad. A veces, solo nos enteramos de problemas cuando ya están afectando a la empresa, en lugar de poder anticiparnos.





---

## **Manual de Procedimiento**

**Circuito:** carga de facturas de proveedores

### Objetivo

Establecer el procedimiento estándar para la correcta recepción, revisión, y carga de facturas de proveedores al sistema de gestión de la empresa, asegurando la correcta categorización y vinculación de la información.

### Alcance

Este procedimiento aplica al personal encargado de la carga de facturas de proveedores en el sistema de la empresa, así como al control de la documentación asociada.

### Procedimiento

#### 1. Recepción de la Factura del Proveedor y Control de Documentación

- Descripción: El primer paso consiste en la recepción de la factura del proveedor. Esta puede ser entregada físicamente o recibida de manera electrónica, dependiendo de la modalidad acordada.
- Acción: Se debe verificar que la factura esté completa y que toda la documentación relacionada esté presente (por ejemplo, orden de compra, nota de entrega, etc.).
- Control: Comprobar que la factura contenga todos los datos esenciales: nombre del proveedor, número de factura, fecha de emisión, productos o servicios detallados, valores, condiciones de pago, entre otros.

#### 2. Conformidad de la Factura

- Descripción: Una vez recibida la factura, se procede a revisar su conformidad, especialmente en relación con posibles inconsistencias.
- Acción: Se verifican los siguientes aspectos:



- Cantidad: Confirmar que las cantidades facturadas coinciden con las ordenadas o entregadas.
- Precio: Asegurarse de que los precios sean los pactados en la orden de compra o el contrato.
- Condiciones de pago: Revisar que las condiciones de pago sean correctas y estén acordadas previamente.
- Acción Correctiva: En caso de detectar alguna inconsistencia, se deberá comunicar al proveedor para resolver la situación antes de continuar con el proceso.

### 3. Ingreso al Sistema de la Empresa

- Descripción: Una vez validada la factura, se procede a ingresar la información al sistema de gestión de la empresa.
- Acción: Acceder al módulo de facturación en el sistema ERP de la empresa y preparar el formulario de ingreso de la factura.

### 4. Selección de la Unidad de Negocio Correspondiente

- Descripción: Para asegurar la correcta asignación de costos, se debe seleccionar la unidad de negocio correspondiente a la factura.
- Acción: Identificar la unidad de negocio que realizó la compra o que está vinculada al gasto reflejado en la factura. Esto es crucial para mantener la correcta categorización de los costos en los estados financieros de la empresa.

### 5. Vinculación con la Orden de Compra

- Descripción: Es importante vincular la factura con su respectiva orden de compra, lo que garantiza que los productos o servicios facturados coincidan con los previamente solicitados.



- Acción: Localizar la orden de compra relacionada en el sistema y vincularla con la factura recibida. Esto facilita el seguimiento de los procesos de compras y la auditoría interna.

#### 6. Ingreso del Número de Factura del Proveedor

- Descripción: Cada factura debe llevar un número único asignado por el proveedor.
- Acción: Ingresar el número de factura del proveedor en el sistema, asegurando que este coincida con el que aparece en la factura original.

#### 7. Grabación del Comprobante

- Descripción: Finalmente, una vez que todos los datos han sido ingresados y validados, se procede a grabar el comprobante en el sistema.
- Acción: Guardar y confirmar la carga de la factura en el sistema. Esto puede incluir la impresión de un comprobante interno para la validación del proceso.

#### Responsables

- Encargado de Carga de Facturas: Responsable de seguir todos los pasos mencionados para asegurar la correcta carga de las facturas en el sistema.
- Responsable de Control Interno: Verifica que el procedimiento se esté ejecutando correctamente y sin inconsistencias.

#### Documentos Relacionados

- Orden de Compra
- Factura del Proveedor
- Comprobante Interno de Carga

#### Observaciones



- Es importante que el proceso se realice de forma minuciosa, especialmente durante la revisión de la conformidad de la factura, para evitar problemas futuros en la contabilización de costos.
- Las inconsistencias deben ser resueltas a la mayor brevedad posible para no retrasar el proceso de pago al proveedor.

### **Manual de Procedimiento**

**Circuito:** Facturación a Clientes a través de órdenes de compra

#### **Objetivo**

Establecer el proceso estándar para la correcta facturación a clientes a partir de órdenes de compra, asegurando precisión en la carga de información y en la categorización por unidad de negocio.

#### **Alcance**

Este procedimiento aplica al área de facturación de la empresa y a todo el personal encargado de gestionar la carga y emisión de facturas a partir de órdenes de compra de los clientes.

#### **Procedimiento**

##### 1. Recepción de la Orden de Compra del Cliente

- Descripción: El proceso comienza con la recepción de la orden de compra (OC) del cliente.
- Acción: La OC puede recibirse a través de diferentes canales, como correo electrónico, documento físico o el portal digital del cliente.
- Control: Verificar que la OC esté completa y contenga todos los detalles necesarios para proceder con la facturación (por ejemplo, datos del cliente, productos o servicios solicitados, cantidades, precios, condiciones de pago).



## **2. Ingreso al Sistema**

- Descripción: Acceder al sistema de gestión de la empresa para comenzar con el registro de la OC.
- Acción: Iniciar sesión en el módulo de facturación o en el módulo correspondiente para realizar el pedido y emitir la factura.

## **3. Realización del Pedido de Cliente**

- Descripción: Registrar un pedido en el sistema para vincular la OC con la operación de facturación.
- Acción: Crear el pedido del cliente basándose en la información detallada en la OC. Es importante que todos los datos coincidan con los especificados por el cliente.

## **4. Emisión de la Factura a través del Pedido**

- Descripción: A partir del pedido generado, proceder con la emisión de la factura correspondiente.
- Acción: Revisar que los productos o servicios, cantidades y precios del pedido se reflejen correctamente en la factura que se está emitiendo.

## **5. Selección de la Unidad de Negocio**

- Descripción: Asegurar la correcta categorización de la venta mediante la selección de la unidad de negocio correspondiente.
- Acción: Identificar y seleccionar la unidad de negocio que corresponde a la venta realizada. Esto es fundamental para una contabilidad precisa y una gestión adecuada de las áreas de negocio.

## **6. Grabación del Comprobante**

- Descripción: Finalizar el registro de la factura en el sistema.



- Acción: Una vez que todos los datos han sido verificados, grabar el comprobante en el sistema para formalizar la transacción.

### **7. Envío de la Factura al Cliente**

- Descripción: Enviar la factura al cliente mediante el canal adecuado.
- Acción: Dependiendo de los acuerdos con el cliente, enviar la factura a través de correo electrónico, plataforma digital, o mediante el método acordado. Asegurarse de que el cliente reciba una copia legible y completa de la factura.

### **8. Fin del Proceso**

- Descripción: Finalizar el proceso de facturación tras la confirmación del envío de la factura.
- Control: Archivar cualquier documentación necesaria para auditorías o para referencia futura.

#### **Responsables**

- Área de Facturación: Responsable de la ejecución completa de este procedimiento, desde la recepción de la OC hasta el envío de la factura.

#### **Documentos Relacionados**

- Orden de Compra del Cliente
- Pedido del Cliente
- Factura Emitida

#### **Observaciones**

- Es fundamental que la información de la OC coincida con la ingresada en el sistema para evitar inconvenientes de facturación.



- Los errores de categorización de unidad de negocio pueden afectar los informes financieros y la evaluación de desempeño por áreas.

### **Manual de Procedimiento**

**Circuito:** Facturación a actualización de costos

#### **Objetivo**

Definir el proceso para la actualización de costos en el sistema de gestión de la empresa, garantizando que se refleje siempre la información más reciente sobre precios de insumos, materiales y servicios, y que las áreas relacionadas estén debidamente informadas de los cambios.

#### **Alcance**

Este procedimiento aplica al área de compras y gestión de costos de la empresa y debe ser seguido por todo el personal encargado de la administración de precios y costos de proveedores.

#### **Procedimiento**

##### 1. Ingreso al Sistema

- Descripción: Acceder al sistema de gestión de la empresa para iniciar el proceso de actualización de costos.
- Acción: Ingresar al módulo de costos en el sistema de gestión.

##### 2. Revisión de Costos Actuales

- Descripción: Verificar los costos actuales de los insumos o servicios registrados en el sistema.
- Acción: Listar los costos vigentes y realizar un control de los precios registrados para identificar aquellos que requieren actualización.

##### 3. Consulta al Proveedor de los Precios Actualizados



- Descripción: Contactar a los proveedores para confirmar los precios actuales de los insumos o servicios necesarios.
- Acción: Comunicar con el proveedor a través de correo electrónico, llamada telefónica, o portal de cliente para solicitar información sobre precios actualizados. Es importante documentar cualquier cambio o acuerdo en precios.

#### 4. Verificación de Actualización de Precios

- Descripción: Determinar si los costos proporcionados por el proveedor coinciden con los registrados en el sistema.
- Acción: Si los precios están actualizados, se puede dar por finalizado el proceso. De lo contrario, continuar al siguiente paso.

#### 5. Actualización de Costos en el Sistema

- Descripción: Actualizar los costos en el sistema para reflejar los nuevos precios proporcionados por el proveedor.
- Acción: Ingresar los nuevos valores en el módulo correspondiente, asegurándose de seleccionar la unidad de negocio y el tipo de insumo o servicio para el que se actualiza el costo.

#### 6. Notificación a las Áreas Relacionadas

- Descripción: Informar a las áreas pertinentes sobre los cambios en los costos, ya que pueden impactar en sus procesos o en la toma de decisiones.
- Acción: Enviar una notificación oficial (vía correo electrónico o sistema de mensajería interna) a las áreas de operaciones, ventas, y finanzas con un resumen de los costos actualizados y el impacto potencial en presupuestos o precios de venta.

#### 7. Generación de Informe de Costos Actualizados





- Descripción: Crear un reporte detallado que incluya los costos actualizados para cada insumo o servicio modificado, junto con las fechas de cambio y proveedores correspondientes.
- Acción: Generar el informe en el sistema y guardarlo en un archivo centralizado para auditorías y consultas futuras. Compartir el informe con las áreas de interés.

#### Responsables

- Área de Gestión de Costos: Responsable de la revisión, consulta a proveedores, actualización de datos, y generación de reportes.

#### Documentos Relacionados

- Lista de Precios de Proveedores
- Informe de Costos Actualizados

#### Observaciones

- Es fundamental que todos los cambios de precios estén documentados y respaldados por las confirmaciones de los proveedores.
- Las actualizaciones deben hacerse en el sistema en tiempo real para evitar decisiones basadas en datos desactualizados.



---

## Referencias

- Aguilar-Salazar, C. (2020). Optimización de procesos organizacionales: Herramientas y metodologías para la mejora continua. Ciudad de México: Ediciones Gestión Eficaz.
- Aguilar-Salazar, F. (2020). Flujogramas y la mejora de procesos organizacionales. Editorial Universitaria.
- Anthony R.N, Govindarajan V. (2017) Sistemas de control de gestión. 20ª Edición. México McGraw-Hill.
- Ballvé A. (2023). Tablero de Control. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Macchi.
- Ballvé, G. (2023). Documentación y profesionalización en la gestión de empresas familiares. Buenos Aires: Ediciones Estratégicas.
- Ballvé, J. (2023). El poder de los dashboards en la toma de decisiones empresariales. Editorial Gestión Empresarial.
- Brown, T. (2023). Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. Harper Business.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2023). Competing on Analytics: The New Science of Winning (4th ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Garvin, D. A. (2021). Managing Business Processes for Organizational Success. New York, NY: Business Essentials Press.



- Garvin, D. A. (2021). The processes that drive business performance: A strategic approach to process management. Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.
- La Nación. (2019, 26 de septiembre). Empresas familiares: para especialistas, sin profesionalización no se puede crecer. La Nación.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/>
- Liedtka, J. (2021). Design thinking for the greater good: Innovation in the social sector. Oxford University Press.
- Martínez, L., & Pérez, J. (2022). La estandarización de procedimientos y su impacto en las empresas familiares. Revista de Administración y Gestión Empresarial.
- Martínez, L., & Pérez, R. (2022). Manuales de procedimientos: Guía práctica para su diseño e implementación en pequeñas y medianas empresas. Madrid: Editorial Empresa Activa.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). Administración: Conceptos y casos. Pearson Educación.
- Robbins y Coulter (2010). Administración. 10a Edición. México: Editorial Pearson.
- Simons, R. (2019). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Review Press.