Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional del Litoral

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Diagnóstico acerca de la viabilidad de aplicación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión ligada a la estrategia empresarial. El caso de una PyME industrial santafesina

Febrero 2026

Alumna: C.P.N. LEDDA, Andrea Cecilia

Directora: Mg. CANALE, Sandra

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN_____4

1.2. Situación problemática_____5

1.3. Justificación_____7

1.4. Preguntas de investigación_____9

1.5. OBJETIVOS_____10

1.6. MARCO TEÓRICO_____11

1.6.1. Exploración de antecedentes_____11

1.6.2. Conceptos principales_____14

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO_____ 33

1.7.1. Tipo de diseño_____33

1.7.2. Método_____ 33

1.7.3. Técnicas de recolección de datos_____ 34

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.Una PyME industrial santafesina_____36

2.1.1. Presentación de la empresa_____36

2.1.2. Análisis del entorno y del sector_____ 39

2.1.3. La planta de elaboración_____41

2.1.4. El circuito productivo_____41

2.1.5. El circuito comercial_____42

2.2. Relevamiento de las dimensiones abordadas_____45

2.2.1. Relevamiento de características estratégicas_____45

2.2.2. Relevamiento de elementos básicos requeridos_____73

2.2.3. Relevamiento de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho_____82

2.3. Análisis de los datos relevados en función de los lineamientos teóricos_____95

2.3.1. Análisis de las características estratégicas_____ 95

2.3.2. Análisis de los elementos básicos requeridos_____ 104

2.3.3. Análisis de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho_____109

CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES_____ 113

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS_____ 117

ANEXOS_____ 120

ÍNDÍCE DE TABLAS

Tabla 1. Principales ideas de cada escuela_____ 16

Tabla 2 - La importancia de las PyMEs en Argentina_____30

Tabla 3. Problemas que enfrentan las PyMEs_____ 31

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) industriales representan un sector fundamental en las economías, especialmente en países como Argentina, donde constituyen una porción significativa del entramado productivo y del empleo.

Estas empresas presentan una serie de particularidades que las diferencian de las grandes corporaciones. Entre ellas, cabe destacar su estructura organizativa más flexible, su cercanía con el mercado y su capacidad de adaptación a contextos cambiantes. Sin embargo, también enfrentan desafíos específicos, como el acceso limitado al financiamiento, restricciones tecnológicas y debilidades en la planificación estratégica y el control de gestión.

En este contexto, la implementación de herramientas de gestión como el Presupuesto Integral adquiere especial relevancia. Tal como señalan Lavolpe et al. (2010), muchas PyMEs no cuentan con sistemas formales de planificación presupuestaria, lo que debilita su capacidad de anticipación, coordinación y evaluación del desempeño. La adopción de una cultura presupuestaria vinculada a la estrategia puede contribuir significativamente a mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Particularmente en el sector industrial, donde los procesos de producción suelen requerir una cuidadosa planificación de recursos, insumos y tiempos, el Presupuesto Integral puede ser clave para ordenar la operatoria y orientar las decisiones hacia el logro de los objetivos empresariales.

El presupuesto es uno de los sistemas de contabilidad de gestión más antiguos y de más amplia difusión. De modo tradicional se lo ha trabajado como una herramienta para la gestión económica y financiera. En la actualidad, el Presupuesto Integral es una herramienta clave en la planificación y gestión de las organizaciones, ya que permite traducir los objetivos estratégicos en metas cuantificables y operativas.

Esta investigación, mediante un estudio de caso basado en una PyME del sector industrial de Santa Fe como modelo, tiene como objetivo desarrollar una caracterización de la empresa y evaluar los factores que la condicionan. Esto se realizará utilizando herramientas e instrumentos de análisis fundamentados en la bibliografía asociada al marco teórico de la herramienta de gestión en cuestión. El propósito es determinar si, considerando sus características y situación actual, resulta factible implementar dicha herramienta.

1.2. Situación problemática

En el escenario económico actual, caracterizado por su dinamismo y competitividad, las organizaciones ya no pueden permitirse gestionar sus recursos desde la improvisación. La complejidad del entorno exige abandonar las decisiones intuitivas para adoptar herramientas de gestión que permitan coordinar, de manera efectiva, los recursos financieros y materiales.

Si bien las variables externas y las políticas gubernamentales condicionan el desarrollo del sector privado, la principal amenaza para la sostenibilidad de las PyMEs suele residir "puertas adentro". Frecuentemente, estas empresas presentan barreras internas críticas: una falta de profesionalización en sus mandos, una visión limitada al corto plazo y un desconocimiento de sus definiciones estratégicas fundamentales (misión, visión y valores). Esta carencia de análisis crítico sobre su propio contexto impide que puedan anticiparse a los cambios del entorno.

Al contrastar la realidad de la empresa con el marco teórico propuesto por Lavolpe et al. (2010) se evidencia que la organización ha superado con éxito la etapa de supervivencia y se encuentra en plena fase de crecimiento. Sin embargo, la falta de profesionalización en sus procesos pone en riesgo el cumplimiento de la tercera meta fundamental: la maximización de las utilidades. En este contexto, la implementación del Presupuesto Integral no es solo un

requisito técnico, sino la herramienta necesaria para que ese crecimiento físico se traduzca efectivamente en rentabilidad económica.

En el presente trabajo de tesis se ha seleccionado una herramienta de gestión de amplia difusión y utilizada mayoritariamente por grandes empresas, y el objetivo de este radica en evaluar la viabilidad de implementar un Presupuesto Integral alineado con la estrategia empresarial en una PyME industrial de Santa Fe.

El producto de este estudio permitirá diagnosticar la situación actual de una empresa PyME industrial santafesina frente al cuerpo teórico de la disciplina en relación con el Presupuesto Integral. Para determinar la viabilidad de implementar la herramienta mencionada en la empresa, es fundamental llevar a cabo un exhaustivo análisis de su situación actual. Este diagnóstico debe considerar tanto los factores internos como externos que podrían influir, de manera favorable o desfavorable, en las estrategias o políticas que se planee establecer en cada una de sus áreas.

El diagnóstico externo se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los cuales cabe destacar las políticas gubernamentales en los campos monetarios, salarial, fiscal y de comercio exterior, las tendencias de fenómenos económicos como la inflación y las tasas de interés, las acciones de la competencia y las políticas de comercialización empleadas por los proveedores. Este diagnóstico permitirá conocer los aspectos favorables que conviene aprovechar y los desfavorables que la empresa debe contrarrestar.

El diagnóstico interno determina las debilidades y fortalezas con la que cuenta la empresa para competir y estudia variables como precios, calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución previstos, políticas de stock, edad promedio de los equipos, plantel de recursos humanos, naturaleza del servicio al cliente, grado de actualización tecnológica, posicionamiento en el mercado, situación financiera, opinión de los inversionistas

y de las instituciones financieras con quienes podrían manejarse operaciones de endeudamiento.

Además, para lograr implementar eficazmente el presupuesto es fundamental que la empresa cuente con ciertos elementos esenciales. Entre ellos se incluyen información precisa y detallada de los procesos productivos, sistemas de información confiables, normas de control interno, planes de cuenta adaptados a las necesidades de la organización y una estructura claramente definida que se refleje mediante un organigrama

Finalmente, también se requiere evaluar la factibilidad de la realización del presupuesto propiamente dicho. Para ello será indispensable disponer de los recursos humanos, financieros y tecnológicos que permitan desarrollar dichas actividades

En resumen, la problemática abordada en este trabajo se centra en que la implementación de la herramienta requiere, por un lado, un estudio detallado de la propia herramienta y, por otro, un exhaustivo análisis de la situación de la empresa desde distintos enfoques o dimensiones. El objetivo es evaluar si su implementación resulta viable en las condiciones actuales.

1.3. Justificación

La elección de una PyME industrial como caso de estudio resulta de interés debido al rol fundamental que este tipo de organizaciones desempeñan en la estructura productiva del país. Las PyMEs industriales son actores clave en la generación de empleo y el desarrollo regional y económico global; sin embargo, suelen enfrentar limitaciones estructurales en materia de planificación, gestión y control que condicionan su competitividad y crecimiento sostenible. En este contexto, analizar en profundidad cómo una PyME gestiona sus recursos y toma decisiones constituye un aporte significativo tanto para el ámbito académico como para la práctica empresarial.

En particular, el análisis sobre la viabilidad de implementar un Presupuesto Integral vinculado a la estrategia empresarial adquiere relevancia porque este instrumento es reconocido como una herramienta esencial de gestión para traducir los objetivos estratégicos en acciones operativas concretas. Su incorporación permitiría a una empresa mejorar la coordinación interna, anticiparse a escenarios, asignar eficientemente los recursos y evaluar el desempeño de manera sistemática. No obstante, su adopción en PyMEs suele verse limitada por brechas organizacionales, culturales y técnicas. Por ello, estudiar un caso real permite comprender con mayor profundidad las condiciones necesarias para su implementación y los desafíos que se presentan en este tipo de organizaciones.

La PyME seleccionada presenta particularidades que fortalecen la relevancia de este estudio. Si bien la empresa ha definido como objetivo estratégico crecer y consolidarse en el mercado, ese proceso se está llevando adelante sin una planificación clara que oriente las decisiones y pasos a seguir, ni criterios definidos sobre cómo alcanzarlo. El crecimiento se impulsa más a través de medidas puntuales que surgen de necesidades y se transforman en acciones concretas, que por una planificación deliberada y estructurada.

Esta carencia de orden se refleja en múltiples aspectos de la gestión a través de la ausencia de un plan de largo plazo que permita direccionar los esfuerzos y una comunicación interna fragmentada que dificulta la coordinación entre áreas. A esto se suma que los recursos, tanto materiales como humanos, se asignan sin criterios formales ni mecanismos que permitan evaluar si contribuyen efectivamente a los objetivos propuestos.

En conjunto, estos elementos configuran un escenario donde la empresa busca crecer, pero sin las herramientas ni la organización necesarias para hacerlo de manera sostenida y planificada. Estas características la convierten en un caso representativo de problemáticas frecuentes en PyMEs industriales y, al mismo tiempo, en un escenario propicio para analizar si

el Presupuesto Integral puede actuar como una herramienta que facilite su estructuración y que contribuya a ordenar la gestión y alinear las acciones con su objetivo de crecimiento.

El estudio propuesto permite evaluar la viabilidad del Presupuesto Integral abordándolo desde tres dimensiones de estudio, definidas como estratégica, de los elementos requeridos y del presupuesto propiamente dicho, lo cual ofrece un enfoque integral y sólido. Esta mirada multidimensional no solo posibilita determinar si la empresa está en condiciones de adoptar esta herramienta, sino también identificar los ajustes, capacidades y procesos que deberían desarrollarse para lograrlo.

En síntesis, la relevancia del caso de estudio radica en que permite generar conocimiento aplicable y transferible a otras PyMEs que enfrentan desafíos similares. Asimismo, contribuye a reducir la brecha entre teoría y práctica en materia de planificación y control de gestión, demostrando cómo el Presupuesto Integral puede convertirse en un eje articulador entre la estrategia empresarial (especialmente en contextos donde existe un objetivo explícito de crecimiento, pero no un camino ordenado para alcanzarlo) y la gestión cotidiana.

1.4. Preguntas de investigación

Para determinar la viabilidad de implementar el Presupuesto Integral en la PyME seleccionada, resulta indispensable considerar tanto el contexto en el que se desenvuelve la organización como sus capacidades de gestión, con el fin de detectar si existen barreras estructurales vinculadas a la definición de sus objetivos estratégicos, la formalización de sus procesos y la integración de sus sistemas de información.

Partiendo de esta premisa, surge como interrogante central: ¿En qué medida es viable la implementación de un Sistema de Presupuesto Integral alineado a la estrategia empresarial en la PyME industrial seleccionada, considerando sus capacidades actuales de gestión y los desafíos de su contexto específico?

Por otra parte, considerando distintas dimensiones necesarias para la implementación del Presupuesto Integral, cabe preguntarse:

¿Cuáles son las características estratégicas críticas que actualmente posee la organización y cómo condicionan y/o facilitan la puesta en marcha de un presupuesto integral?

¿De qué componentes y requisitos de gestión (estructura organizacional, sistemas de información, cultura de control) dispone la empresa y cuáles le faltan para garantizar que el presupuesto sea una herramienta exitosa?

¿Cuáles son las brechas técnicas específicas que se presentan frente a los requerimientos de información propios de un presupuesto integral y la falta de una metodología adecuada para su elaboración?

1.5. OBJETIVOS

El **objetivo general** del trabajo es el de evaluar la viabilidad de implementar el Presupuesto Integral alineado a la estrategia empresarial en el caso de la PyME industrial seleccionada, considerando sus condiciones actuales de gestión y contexto.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características estratégicas que son clave para determinar la viabilidad de implementar el presupuesto integral.
- Analizar los componentes y requisitos esenciales con que la empresa necesita contar para asegurar una implementación exitosa del presupuesto integral.
- Evaluar la factibilidad de desarrollar los instrumentos necesarios dentro de la empresa para facilitar la implementación del presupuesto.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Exploración de antecedentes

Se cuenta con una amplia y profusa bibliografía que aborda la temática del presupuesto. Algunos autores lo abordan desde una perspectiva tradicional de gestión financiera mientras que otros adoptan un enfoque más amplio vinculándolo a la estrategia organizacional. Esta es la línea de análisis que se seguirá en este trabajo final y entre estos libros se mencionan autores tales como Lavolpe et al. (2010), M Podmoguilnye (2014), Welsch et al. (2005), Herscher (2013) y R. Billene (2003).

Una mirada muy interesante en relación con la temática abordada, es posible hallarla también en Tesis y artículos de revistas especializadas. En la Tesis de Smolje (2015) denominada "Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora" se plantean dos posiciones diferentes frente a una herramienta tradicional, como lo es el presupuesto, y una moderna, denominada Beyond Budgeting (BB en adelante). El autor expone que existen hoy dos teorías contrapuestas apoyadas en diferentes formas de gerenciamiento: aquélla que sostiene que el Presupuesto Integral es el mecanismo adecuado y la que, por el contrario, se opone a ello, propugnando su abandono.

A través de un estudio de casos con empresas que aplican ambas herramientas concluye que el presupuesto es considerado en muchas ocasiones como una herramienta sumamente valiosa y que conserva plena vigencia.

Resulta interesante el abordaje desde el punto de vista cultural que realiza el autor, mencionando que el modelo BB tiende a ser utilizado en países escandinavos y, el Presupuesto Integral, en países anglosajones y latinos. A esto se suma el hecho de que este modelo requiere conocer índices de otras empresas, una información que, en economías menos desarrolladas como la de Argentina, resulta de difícil acceso. Todos estos factores analizados refuerzan la idea de que la herramienta Presupuesto Integral podría llegar a ser particularmente adecuada para su implementación en una PyME radicada en el país.

Por otro lado, quienes promueven la implementación de BB sostienen el abandono del presupuesto tradicional, lo cual lo expone como un antecedente imprescindible, un paso previo por el cual han atravesado las organizaciones, dejando una huella de estilo de trabajo el cual podrá abandonarse una vez que las organizaciones y sus miembros hayan madurado, reforzando la idea de la necesidad del paso previo de las empresas PyMEs por un sistema de gestión delimitado, formal y estructurado que favorezca una nueva cultura organizacional, la que, una vez experimentada, podría abrir la posibilidad de analizar otras herramientas diferentes de gestión.

El trabajo de investigación realizado en diferentes empresas por el autor arroja entre sus resultados que, si bien la herramienta se usa ampliamente en empresas medianas y grandes, hay empresas pequeñas que emplean la herramienta y que, todas estas manifiestan un significativo nivel de satisfacción con los resultados de su aplicación

Finalmente se destaca que, en esta obra, se presenta al presupuesto como un instrumento correspondiente a la fase de planeamiento táctico, una herramienta a través de la cual se exterioriza el enlace entre la planificación y el control, constituyendo un eslabón imprescindible entre los objetivos y la evaluación permanente del proceso. Quedando de esta forma claramente definidos los roles y objetivos del presupuesto como herramienta de control. Esta visión integradora es aquella con la cual se pretende abordar el presupuesto en este trabajo.

Otro cuerpo de trabajos refiere a Tesis de Maestría donde se aplica la herramienta a situaciones específicas, que pueden brindar un marco de apoyo interesante. En este sentido se menciona el trabajo de investigación de las autoras Comperatore, V. y Dominguez Soler, M.G. (2021). El trabajo se compone de varios capítulos en los que se abordan nociones de presupuesto, distintas clasificaciones, detalle de las etapas que lo conforman y una descripción teórica de los pasos a desarrollar para la elaboración del presupuesto integral. Un capítulo presenta un caso de implementación de un sistema presupuestario en una PyME prestadora de

servicios de Mendoza. Si bien el trabajo aborda la implementación en el corto plazo y analiza la herramienta desde el punto de vista meramente operativo, realizan una descripción de la empresa desde el punto de vista estratégico (negocios, áreas en que se subdivide, objetivos, estrategias, visión y misión) y un relevamiento de sus sistemas de gestión e información, identificando como factores determinantes para la implementación las definiciones estratégicas y los sistemas organizacionales.

Luego detallan el proceso de implementación propiamente dicho, asignando funciones y tareas a cada área específica de proveer de información, indicando pautas y objetivos. En cuanto a la ejecución efectiva, concluyen que la misma no fue viable debido a que el presupuesto de ventas, que es donde comienza la presupuestación, no fue realizado por el departamento de ventas. De este modo, el trabajo permite visualizar lo imprescindible de contar una estructura de recursos humanos comprometida en cada área de la empresa para que la herramienta se pueda implementar.

Otro antecedente es aportado por López Gómez, D. (2016). El trabajo tiene como objetivo analizar el uso del Presupuesto Integral en PyMEs del sector comercial en la ciudad de Buenos Aires en el período 2007 a 2011, determinar las ventajas obtenidas por las empresas que utilizaron el presupuesto como herramienta de control y gestión y relevar las variables socioeconómicas del contexto de las PyMEs. Expone los conceptos planificación y presupuesto como aspecto central de la planificación financiera, sus ventajas y desventajas, la aplicación en PyMEs. Aborda a través de distintos capítulos: aspectos teóricos de la metodología presupuestaria, mencionando los requerimientos internos necesarios (estructura, interés, esquema contable), clasificación y componentes de los presupuestos, responsables, ventajas y desventajas de su aplicación, diagrama de los pasos de su implementación, descripción y análisis de las variables del entorno en el proceso presupuestario (tipo de cambio, inflación, salarios, tasas de interés). También se expone la contextualización socioeconómica del período

seleccionado, el análisis de la herramienta presupuesto en ese contexto y un resumen de los resultados de su investigación, segregando los resultados según la presencia o ausencia del presupuesto para su planificación. Dentro del total de casos relevados el 12% de las PyMEs utilizan la herramienta del Presupuesto Integral.

Si bien se da a la herramienta el enfoque de planificación financiera (corto plazo) y no estratégica, este trabajo permite, por un lado, hacer tangible el uso de la herramienta en empresas PyMEs en nuestro país y, por otro, colabora con un importante desarrollo de los factores internos (estructurales, de recursos humanos, económicos) y externos a considerar al momento de evaluar su implementación.

1.6.2. Conceptos principales

1.6.2.1 El Proceso de Planificación Estratégica. La estrategia

Considerando que en este trabajo se aborda el presupuesto desde la perspectiva del vínculo con la estrategia empresarial, una dimensión teórica a abordar refiere al proceso de planificación y a la estrategia organizacional.

Para Podmoguinye (2014) la planificación suele clasificarse en estratégica y táctica, siendo la primera la que influencia sobre los planteamientos globales y a más largo plazo; mientras que la planificación táctica es la que pretende optimizar la asignación de recursos a la consecución de los objetivos compatibles con la empresa.

Según Lavolpe et al., (2010), desde el punto de vista de los niveles habitualmente de planeamiento, se exponen tres categorías:

Planeamiento estratégico: cuando se enfocan decisiones centrales y factores críticos de los negocios, incluyendo objetivos generales y definiciones políticas. Los autores entienden que esta denominación es inadecuada y conceptualmente contradictoria ya que la estrategia

implica la existencia de rivales, mientras el planeamiento elige caminos y asigna recursos a fines establecidos previamente.

Planeamiento táctico es el verdadero planeamiento, consistente en asignar recursos a fines dados. Consiste en el diseño de planes para cumplir objetivos y el posterior control que realimenta el sistema.

Planeamiento operativo trata de la programación de las operaciones para cumplir planes, seleccionando acciones a desarrollar y definiendo procedimientos y secuencias para decisiones programadas

Ansoff (1965) define la estrategia como un conjunto de reglas de toma de decisiones que orientan el comportamiento de la organización frente a su entorno. Dentro de sus ideas clave se encuentran las diferencias entre objetivos, estrategias, políticas y planes operativos. Su enfoque es analítico y estructurado, orientado a la expansión empresarial y la adaptación al entorno cambiante. Enfatiza en la planificación estratégica formal como proceso clave.

Más adelante, Michael Porter (1980) define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa en el mercado, mediante un conjunto diferenciado de actividades. En esta obra, las ideas claves del autor residen en la búsqueda de un posicionamiento único y valioso que sea provechoso tanto para la empresa como para sus clientes mediante la elección de un conjunto de actividades que diferencien a la empresa de la competencia, con una mirada de largo plazo.

Por otra parte, Mintzberg (1985) hace énfasis en que la estrategia no es solo una planificación deliberada, sino también un patrón emergente en un flujo de acciones y decisiones a lo largo del tiempo donde es necesario adaptarse al entorno y aprender de las experiencias. Critica la rigidez del planeamiento formal y propone un enfoque más flexible en contraste a la visión de plan estratégico bien definido y basado en el análisis competitivo que realiza Porter

(1980). Así, el autor destaca la importancia de la flexibilidad y la capacidad de aprender de la experiencia para ajustar la estrategia

Mintzberg et al, (1998) afirman que la estrategia no puede ser definida de una única forma, ya que es un concepto amplio, complejo y multifacético. En su obra presentan diez escuelas de pensamiento, cada una con una visión distinta de que es y cómo se forma la estrategia.

Se resumen en el siguiente cuadro las principales ideas de cada escuela y las críticas realizadas por los autores mencionados:

Tabla 2. Principales ideas de cada escuela

Escuela	Características principales	Críticas de los autores
Diseño	La estrategia se concibe como un proceso deliberado de ajuste entre capacidades internas y oportunidades externas. Requiere un estratega central (el líder) y un proceso simple, explícito y formulado antes de ser ejecutado.	Separación entre pensamiento y acción. Subestima el aprendizaje organizacional. Depende de la figura del líder y de un entorno estable.
Planificación	La estrategia surge de un proceso formal y estructurado, dividido en etapas, con responsabilidad en el alto directivo y planificadores especializados.	Excesiva rigidez y formalización. Supone un entorno predecible. Dificulta la innovación y desconecta la formulación de la acción. Puede volverse un ejercicio burocrático.
Posicionamiento	La estrategia es una selección racional entre posiciones genéricas en un mercado competitivo. El análisis es clave. Se basa en modelos como las estrategias genéricas de Porter (1980).	Visión limitada a lo cuantificable y económico. Proceso rígido, desconectado del aprendizaje. Riesgo de simplificación excesiva. Favorece la imitación en lugar de la creatividad.
Empresarial	El líder (visionario) es el creador de la estrategia. Se valora la intuición, experiencia, criterio y visión personal del directivo. Flexible y adaptable.	Excesiva dependencia del líder. La visión puede volverse fija y cegar la organización. Falta de participación colectiva. Riesgo de aislamiento.

Cognoscitiva	La estrategia se forma en la mente del estratega. Es un proceso cognitivo. Puede ser objetivista (filtrado del entorno) o subjetivista (creación del mundo percibido).	Complejidad teórica y dificultad de aplicación práctica. Riesgo de perder contacto con la realidad externa. Subjetividad difícil de validar.
Aprendizaje	La estrategia emerge con el tiempo a través de la experiencia organizacional. Se adapta progresivamente. Es flexible y evolutiva.	Riesgo de lentitud o falta de dirección clara. Puede derivar en estrategias incoherentes. Subestima la necesidad de liderazgo y visión.
Poder	La estrategia resulta de procesos de negociación, conflicto y juego de intereses dentro y fuera de la organización.	Puede conducir al oportunismo. Falta de coherencia estratégica. No promueve una visión común. Riesgo de politización excesiva.
Cultural	La estrategia es un proceso colectivo, basado en valores y creencias compartidas. Surge desde adentro, en sintonía con la identidad organizacional.	Excesiva rigidez cultural. Dificultad para adaptarse al cambio. Estrategia implícita difícil de modificar intencionalmente.
Ambiental	La organización se adapta pasivamente a las condiciones del entorno. El entorno determina la estrategia.	Falta de proactividad. Subestima el rol de los líderes y la cultura. Pone demasiado peso en factores externos.
Configuración	La estrategia se da en transformaciones globales de la organización. Integra todas las escuelas. Describe fases estables e inflexiones profundas.	Difícil de aplicar como receta. Más descriptiva que prescriptiva. Requiere análisis histórico profundo.

Fuente: elaboración propia con referencias de Mintzberg, H., Ahintrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica. Buenos Aires

Los autores de referencia proponen que la estrategia debe comprenderse como una suma integradora de múltiples enfoques, cada uno útil según el contexto y el momento de la organización. Según su perspectiva, es un proceso que puede ser deliberado, pero también puede desarrollarse a partir de la práctica. Puede estar vinculada a la visión de un líder, pero también surgir del aprendizaje colectivo. Además, la estrategia está influenciada por análisis racionales, pero también por valores, poder e intuición. Por todo ello, la estrategia no puede

entenderse desde una única perspectiva ya que combina elementos racionales, culturales y políticos.

La estrategia empresarial no es un concepto estático, sino que debe ir adaptándose a los cambios del entorno, léase el mercado; y también a los cambios internos, en referencia a la propia evolución de la empresa. Implica la identificación de oportunidades, la evaluación de amenazas, y la definición de ventajas competitivas.

Algunos de los componentes clave de una estrategia empresarial incluyen:

- Análisis del entorno: Identificar las oportunidades y amenazas en el mercado, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definición de objetivos: Establecer metas claras y medibles que guíen las acciones de la empresa.
- Selección de estrategias: Elegir los caminos y acciones que permitan alcanzar los objetivos definidos.
- Implementación y seguimiento: Poner en marcha las estrategias y evaluar constantemente su progreso.

Smolje (2015) la define como una parte central que conduce a la organización a cumplir sus objetivos. Menciona que los libros clásicos la definen como "planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización" (Smolje, 2015, p. 29).

En resumen, la estrategia empresarial es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que proporciona la dirección y el enfoque necesarios para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.

1.6.2.2 Presupuesto

Definición y vinculación con la estrategia organizacional

Para llevar adelante el proceso de planificación estratégica las organizaciones necesitan contar con sistemas de información, entre ellos los sistemas de control de gestión (SCG) constituyen una herramienta imprescindible.

Laguir et al (2019) definen a los SCG como "el conjunto de sistemas, normas, prácticas, valores y otras actividades que la dirección pone en marcha para dirigir el comportamiento de los empleados" (Laguir et al, 2019, p.532).

Los SCG se entienden como herramientas sociales que influyen en el comportamiento y la ejecución de las actividades de los empleados. Crean un contexto social y proveen información para la toma de decisiones con el fin de alinear el trabajo del personal con la estrategia y los objetivos de la organización (Otley, 1999).

Además, estos sistemas incentivan la innovación y la mejora de resultados al fomentar la cultura organizacional y las creencias, lo que facilita la implementación de la estrategia y el entendimiento entre las partes interesadas (Gómez et al, 2019).

El presupuesto es uno de los SCG de más larga data, el que, a través de los años, ha ido evolucionando. Inicialmente, el presupuesto enfocaba sus metas principalmente en la gestión financiera a corto plazo. Sin embargo, ha experimentado una evolución significativa, trascendiendo su rol inicial como una mera herramienta de gestión o un simple pronóstico financiero-contable. Hoy en día, el presupuesto integra las cuatro funciones administrativas clave —planeamiento, organización, dirección y control— dentro de una previsión integral de la organización, la cual se detalla mediante premisas y se expresa en términos monetarios (Canale y Dib, 2023).

Lavolpe et al (2010) hacen referencia al planeamiento como el marco conceptual que en las organizaciones cobijan al presupuesto. Lo definen como un proceso de toma de decisiones anticipada, formada por un sistema o conjunto de acciones interdependientes y dirigidas a la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable que ocurran a

menos que se haga algo, siendo necesario definir los recursos necesarios. Es posible visualizar que, para estos autores, la planificación requiere una cuantificación para que "las decisiones sean traducidas a términos operables por todos los miembros de la organización: surge entonces el presupuesto…" (Lavolpe et al, 2010, p.22).

Por su parte, Herrscher (2013) sostiene que el presupuesto debe ser una manifestación cuantitativa de los planes estratégicos y no una proyección del pasado. Propone un enfoque integral e interactivo del proceso presupuestario en el cual participan los diferentes niveles de la organización, promoviendo una visión sistémica y profundizando la relación entre estrategia y presupuestación. En esta misma línea Podmoguilnye (2014) considera que, en la actualidad, el presupuesto "se constituye en un eslabón más de la cadena de planificación" (Podmoguilnye, 2014, p.3).

De este modo, se visualiza que para los autores relevados el presupuesto se constituye en la expresión cuantitativa de los planes y programas de una organización y debe estar ligado a al proceso de planeamiento y a la estrategia empresarial.

El presupuesto integral

Según Herrscher (2013) el presupuesto debe reflejar de forma cuantitativa los planes estratégicos de la organización, en lugar de ser una simple extrapolación de datos pasados. El autor aboga por un proceso presupuestario integral e interactivo, que involucre a los distintos niveles de la empresa. Esto busca fomentar una visión sistémica y fortalecer el vínculo entre la estrategia y la presupuestación.

Lavolpe et al. (2010) destacan que el Presupuesto Integral no debe entenderse como un simple ejercicio contable, sino como un instrumento que sirve de nexo entre la planificación de largo plazo y las decisiones operativas de corto plazo. Desde esta perspectiva, el proceso

presupuestario implica un trabajo de coordinación entre áreas que contribuye a la alineación de los recursos con la estrategia empresarial.

Por su parte, Welsch et al. (2005) definen el presupuesto integral como un conjunto coordinado de presupuestos operativos y financieros que representan el plan de la empresa. Estos autores destacan la importancia de integrar los diferentes subsistemas organizacionales (ventas, producción, compras, administración, finanzas, etc.) en un único esquema de planificación, lo que permite anticipar desvíos, asignar recursos de manera eficiente y medir el desempeño en función de los objetivos estratégicos.

Podemos concluir que el presupuesto integral es una herramienta de gestión de las organizaciones, con o sin fines de lucro, de uso ampliamente difundido en grandes empresas cuya elaboración implica la formalización de los planes y objetivos estratégicos de la empresa que reflejan las metas que se propone alcanzar en cada sector de la organización, retroalimentado de forma constante el control interno y el monitoreo de las variables del contexto que influyen sobre la marcha de los negocios. Implica un compromiso de acción para que la realidad se aproxime a las proyecciones realizadas, éstas definidas con el propósito de cumplir metas u objetivos.

Resulta de interés mencionar las ideas de Herrscher (2013) con relación a que, la formulación de estrategias y el diseño del modo y oportunidad de implementarlas mediante el presupuesto son dos enfoques diferentes: el primero conlleva una visión de largo plazo, y el segundo para el año siguiente, pero ambas absolutamente vinculadas, ya que esta implementa las ideas de aquella en un vínculo de interrelación.

En resumen, el Presupuesto Integral vinculado a la estrategia empresarial es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, la asignación de recursos, el control de gestión y la mejora continua de la organización.

Objetivos del presupuesto integral

Herrscher (2013) reconoce las siguientes funciones u objetivos esenciales del presupuesto con una mirada integral e interactiva:

- Implementador de estrategias, partiendo de la afirmación de que las estrategias son llevadas a cabo en el nivel operativo o presupuesto,
- Instrumento de cultura organizacional que refleja un estilo de conducción y gestión basado en valores, en la colaboración entre sectores y la negociación de metas aceptadas por todos
- Evitar el riesgo de improvisación asociados a las PyMEs, permitiendo prever aquello que se quiere hacer y cómo se va a realizar, con definiciones respecto a asignación de actividades, oportunidad, formas o métodos de llevarlas adelante, donde cada miembro de la entidad, independientemente de su nivel, sea responsable de una función o tarea
- Organizador de los flujos de fondos, en este sentido separa aquello que puede financiarse con los fondos disponibles, habitualmente escasos, evitando destinar recursos a proyectos que luego deban interrumpirse por falta de fondos y la pérdida que ello conllevaría a la empresa

Para finalizar, el autor mencionado, cita una función que engloba todas las anteriores y que consiste en una prueba de viabilidad y consta en verificar si aquello que se propone realizar en el plazo previsto es posible. Si bien llevar adelante el presupuesto implica el cumplimiento de premisas sobre las que no se tiene control, garantiza que el plan sea financiera, económica y políticamente viable bajo esas premisas, resultando un instrumento de viabilidad teórica.

Por su parte, Peré (199) menciona que el proceso presupuestario debe cumplir con los roles de motivar, coordinar y formar a los directivos. Destaca que el presupuesto contribuye a materializar operativamente las estrategias, transformando los planes en acciones concretas y medibles, visualizando el objetivo de coordinar actividades y motivar a los empleados que

participan en el proceso. Además, permite el control del rendimiento y fomenta el aprendizaje organizacional al analizar desviaciones. Por último, incide en la cultura y responsabilidad del ente.

El autor considera que a través del presupuesto se obtiene una visión del futuro en términos monetarios, resaltando la función de planificación y el posterior control de lo realizado. El desarrollo permite a los directivos unificar sus visiones, objetivos y valores, así como la coordinación entre los distintos departamentos de una organización y la motivación de los empleados.

En resumen, de acuerdo con lo analizado hasta el momento se puede concluir que los objetivos principales del Presupuesto Integral se pueden sintetizar en los siguientes:

- Planeamiento
- Comunicación
- Coordinación
- Motivación
- Formación/Aprendizaje
- Control

Etapas en la presupuestación integral

Según Herrscher (2013) la presupuestación integral es un proceso que para ser llevado a cabo requiere que se sigan distintos pasos o etapas:

1. Sintetizar las estrategias como introducción a la presupuestación, ya que el presupuesto debe sustentarse en un plan estratégico a largo plazo.
2. Definir las políticas generales.
3. Establecer en forma unificada las premisas generales del contexto (ajenas a la voluntad de la empresa).

4. Consensuar con el sector correspondiente el plan de ventas.

5. Agrupar y presupuestar las inversiones y la totalidad de ingresos, costos y gastos.

6. Presupuestar los impactos sobre las cuentas de activo y pasivo derivadas de las operaciones presupuestadas.

7. Cotejar, corregir y negociar hasta obtener un plan operativo que pueda implementarse.

8. Elaborar la versión final, cuantitativa y cualitativa.

9. Obtener la aprobación final y

10. Diseminar la información presupuestaria aprobada a quien corresponda

Por su parte, Billene (2003) describe el proceso de presupuestación a través de los siguientes pasos:

1. Análisis del contexto económico y cuál es el efecto del mismo sobre la empresa.

2. Fijación de políticas y objetivos tomando como referencia el contexto económico.

3. Implementación de un cronograma u ordenamiento secuencial de las tareas.

4. Determinación de pautas macroeconómicas o generales de la economía.

5. Fijación de las pautas microeconómicas particulares de la empresa.

6. Elaboración de un presupuesto tentativo con un estado de resultados global del período presupuestado.

7. Análisis, modificaciones y aprobación del presupuesto.

8. Emisión de un presupuesto definitivo en moneda corriente, aplicando las pautas definidas en pasos anteriores, entre las cuales se encuentra la tasa de inflación que permitirá elaborar este presupuesto en moneda corriente.

9. Estudio, modificación y aprobación del presupuesto definitivo.

10. Elaboración final del presupuesto.
11. Presentación final y aprobación por dirección.
12. Distribución y puesta en marcha por los sectores responsables.

Si bien ambos autores contienen puntos en común, presentan matices diferenciados. Herrscher (2013) se enfoca más en cuestiones estratégicas, en tanto Billene (2003) describe un proceso técnico más riguroso. Ambos coinciden en la necesidad de contar con objetivos claramente definidos y en que el presupuesto debe abarcar a toda la organización. Por otra parte, exponen la idea de contar con una etapa de elaboración de un borrador sometido a un análisis previo, para así lograr negociaciones y consensos. Finalmente, ambos establecen la necesidad de una validación por parte de los niveles directivos antes de la ejecución y la necesidad de comunicación, mediante la distribución del documento a quienes deben ejecutarlo.

Finalmente, como un compendio de distintas visiones abordadas hasta el momento se comparte el trabajo de Canale y Dib (2024) quienes esbozan las dimensiones de análisis para realizar un trabajo diagnóstico para la implementación del Presupuesto Integral y los indicadores a relevar:

Concepto	**Dimensión**	**Indicadores y fuentes de información**
Presupuesto integral vinculado a la estrategia empresarial	a- Estratégica	-Definiciones estratégicas (Misión-Visión-Valores). Analizar si hay claridad en estas definiciones. -Amenazas y oportunidades: entorno cultural, legal, económico, tendencias de mercado, competencia. -Fortalezas y debilidades internas: detectar que funciona bien en la empresa y que debería mejorarse -Objetivos estratégicos
Manifestación cuantitativa de los objetivos de una organización, constituyéndose en una		-Sistemas de información -Normas de control interno

herramienta para la toma de decisiones que posibilitará avanzar hacia la consecución de dichos objetivos. (Podmoguilnye, 2014; Lavolpe et al, 2000).	b- Componentes básicos requeridos	-Estructura -Plan de cuentas -Esquema decisorio -Mapeos de procesos productivos
Herramienta de gestión y control que se materializa a través de un circuito de información específica y un trabajo de presupuestación que consiste en la obtención de valores estimados de variables internas y externas que influirán en las acciones y resultados de la organización. (Lavolpe et al, 2000)	c- Proceso presupuestario de corto plazo	-Pronósticos de venta -Costos -Políticas de cobranzas, pagos, gestión de stock -Valores esperados durante el período presupuestario para las principales variables macro y microeconómicas: Tasa de inflación –Tasa de interés -Tarifas de servicios - Precios de los insumos

Contenido del Presupuesto Integral

Podmoguinye (2014) señala que existen los siguientes presupuestos parciales que componen el Presupuesto Integral:

- Presupuestos operativos o económicos: de ventas, producción, costos de producción de objetivos y costos de administración, comercialización y financieros
- Presupuestos financieros: de caja o tesorería y de inversiones
- Presupuestos por programas o discrecionales: de investigación y desarrollo, publicidad y propaganda, relaciones públicas

El autor señala que el Presupuesto Integral comienza con la elaboración del presupuesto de ventas e ingresos compatible con la capacidad de producción o actividad económica de la empresa para el período siguiente, el que debe comprender del detalle de ventas en cantidades y precios.

Refiere a la necesidad de integrar el presupuesto a la organización de forma vertical de acuerdo a la conformación del organigrama, al aspecto jerárquico, partiendo de la dirección que es el nivel que determina las políticas, hasta llegar a los diferentes responsables de actividades funcionales, y, horizontal, en sentido operativo, mediante la incorporación al proceso de elaboración del presupuesto de registros transaccionales de los sistemas de información que reflejan la realidad operativa y asisten al control presupuestario.

Por su parte, Lavolpe et al. (2010) indican que en la secuencia de elaboración del presupuesto se desarrolla cada uno de los elementos que conforma el Presupuesto Integral, citando:

- Presupuesto de ventas
- Plan de producción y de compras
- Presupuesto de costos
- Presupuesto económico
- Presupuesto financiero
- Balance proyectado

En línea con el autor citado anteriormente, coincide en identificar al presupuesto de ventas como el punto de partida del sistema presupuestario de la empresa. “La planificación y valorización de la operatoria de las diferentes áreas solo será posible a partir de un pronóstico de ventas que defina y regularice las diversas actividades que deberán desarrollarse dentro de la organización” (Lavolpe et al., 2010, pág.31)

1.6.2.3 Concepto de empresas. Empresas PyMEs: caracterización.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento dependiente de del Ministerio de Economía de la Nación entiende por empresa a “toda unidad económica que desarrolle, con ánimo de lucro, el ejercicio habitual de una

actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o en la prestación de servicios, que utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o el aporte de mano de obra, asumiendo en la obtención del beneficio el riesgo propio de la actividad que desarrolla" (*¿Qué Es una MiPyME?*, 2025).

En consonancia con esta definición, Podmoguilnye (2014) define las empresas como unidades productivas que combinan recursos con el objetivo de obtener determinados bienes o servicios los cuales poseen una utilidad superior a las que poseían los factores utilizados para su obtención. Los recursos a combinar son bienes o servicios intermedios (ej. materias primas), bienes de capital destinados a incrementar la eficiencia productiva, recursos humanos que aportan su capacidad de trabajo, recursos naturales y capital financiero.

Un aporte interesante es posible hallarlo en Smolje (2015), que toma la definición de Roberts (2004) quien sostiene que las empresas son instituciones creadas para satisfacer necesidades humanas y sus resultados son, en última instancia, el grado en que la empresa satisface esas necesidades". Además, el autor se plantea si la función de la empresa es solo la de generar rendimientos a sus propietarios, o también sus funciones son las de ofrecer empleo y oportunidades a sus colaboradores, suministrar bienes y servicios a los consumidores, generar ingresos fiscales, entre otros, presentando así la importancia de los distintos grupos de interés. En la definición de Roberts (2004) la empresa obtiene resultados mediante un equilibrio entre su estrategia, el diseño de la organización y el entorno en el que opera.

En Argentina, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa proporciona una categorización por sector y por tramos. El sector al que pertenecen las empresas se determina de acuerdo con la actividad principal y el tramo se asigna en función del monto de las ventas totales anuales. La tabla vigente contempla los siguientes montos de facturación (promedio de ventas netas de los 3 últimos ejercicios o años fiscales cerrados):

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	569.050.000	266.790.000	1.371.080.000	940.600.000	661.490.000
Pequeña	3.376.460.000	1.608.430.000	9.766.640.000	7.028.260.000	2.436.680.000
Mediana tramo 1	18.838.350.000	13.312.440.000	46.423.090.000	50.022.750.000	14.339.940.000
Mediana tramo 2	28.254.420.000	19.012.110.000	66.319.160.000	101.070.840.000	22.744.110.000

Fuente: *¿Qué es una MiPyME?* (2025, 16 abril). Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme

La empresa que se toma como caso de estudio pertenece al sector de la industria y minería y se encuentra en el tramo de empresa pequeña.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) industriales representan un sector fundamental en las economías, especialmente en países como Argentina, donde constituyen una porción significativa del entramado productivo y del empleo. De acuerdo con la definición del Ministerio de Economía de la Nación (Resolución SEPyME N.º 220/2019), las PyMEs industriales se caracterizan por poseer un número limitado de empleados y una facturación anual dentro de ciertos rangos establecidos, además de operar en actividades manufactureras o de transformación de bienes.

Estas empresas presentan una serie de particularidades que las diferencian de las grandes corporaciones. Entre ellas, cabe destacar su estructura organizativa más flexible, su cercanía con el mercado y su capacidad de adaptación a contextos cambiantes. Sin embargo, también enfrentan desafíos específicos, como el acceso limitado al financiamiento, restricciones tecnológicas y debilidades en la planificación estratégica y el control de gestión.

De acuerdo con un informe elaborado por la Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Senado Nacional, titulado “La importancia de las PyMEs en Argentina”, las mismas representan más del 99,4% del total de

las empresas del país y generan el 64% del empleo registrado (con un notable incremento si se incorporan los empleos no registrados). Además, representan casi la totalidad de las empresas que impulsan las economías regionales y son las que permiten la creación de un entramado laboral que posibilita el ascenso social y económico de la población.

Resulta de interés estudiar temas vinculados a la gestión de las PyMEs debido a la importancia que tiene este sector como generador de fuentes de empleo y de valor, y por su representatividad a nivel nacional en términos de producción, lo que refleja la vital importancia que poseen para el desarrollo económico y productivo de nuestro país.

Se sintetizan en el siguiente cuadro, a partir del informe referido, los principales puntos que definen la importancia de las PyMEs:

Tabla 2 - La importancia de las PyMEs en Argentina

Aspecto relevante	Información clave
Protagonismo económico	Representan más del 99% del total de empresas y generan aproximadamente el 70% del empleo privado formal.
Distribución sectorial	Predominan en sectores de comercio, industria manufacturera, servicios y construcción.
Contribución al PBI	Aportan cerca del 45% del Producto Bruto Interno.
Empleo	Son el principal motor de generación de empleo en el país, especialmente en economías regionales.
Innovación y desarrollo	Contribuyen a la innovación tecnológica y son esenciales para la diversificación productiva.

Fuente: elaboración propia.

No obstante identificar la relevancia como actores de la economía y la sociedad argentina (tanto en el pasado como en el presente, sino también de cara a la necesidad de creación de puestos de trabajo formales y de calidad en el futuro), las mismas se ven afectadas

por factores externos del entorno en el que operan, así como problemas internos, que, de acuerdo con el mismo informe, se resumen a continuación:

Tabla 3. Problemas que enfrentan las PyMEs

Problema	Descripción
Financiamiento limitado	-Dificultad para acceder a créditos bancarios en parte por balances subvaluados para reducir impuestos -Tasas de interés de difícil acceso
Complejidad normativa y carga impositiva	-Excesiva cantidad de impuestos (tratamiento similar a grandes empresas) -Carga tributaria alta -Exigencias burocráticas
Déficit de competencias laborales	-Falta de capacitación, tanto operativa como gerencial -Exposición a que el trabajo calificado sea captado por grandes empresas -Salarios inferiores limitan la atracción de talentos
Limitado acceso a infraestructura	-Desventaja frente a grandes empresas respecto al uso de infraestructura (logística, conectividad, beneficios fiscales)
Rigidez en las negociaciones salariales	-Deben adherir a los convenios colectivos negociados por grandes empresas que no se adaptan a las realidades regionales
Elevados costos laborales	-Contribuciones laborales altas. -Litigios laborales. -Falta de instrumentos como fondos de cese que fomenten el empleo
Brecha digital	-Falta de recursos para invertir en tecnología digital y bajo acceso a formación tecnológica
Escasa inserción internacional	- Dificultades para integrarse a cadenas de valor globales -Baja participación en comercio exterior, en parte por escala y falta de recursos
Informalidad y competencia desleal	-Alta proporción de informalidad. La competencia desleal perjudica a quienes intentan formalizarse
Baja natalidad empresarial	-Baja nivel de creación de nuevas empresas y limitado dinamismo emprendedor
Envejecimiento de la conducción empresarial	-Decisiones empresariales en manos de personas mayores, poca renovación empresarial y resistencia al cambio

Fuente: elaboración propia.

Este resumen permite identificar claramente los ejes críticos que requieren intervención, tanto a nivel de políticas públicas como de gestión interna empresarial. Aporta una mirada integral, cruzando variables económicas, sociales, legales y tecnológicas que condicionan el accionar diario de una PyME en Argentina.

Dada la comprobada relevancia de estas empresas y la realidad del contexto en el que desarrollan sus actividades surge la necesidad de que su gestión sea cada vez más eficiente.

Dentro de los distintos instrumentos de gestión, es posible hallar un abanico de opciones que van desde los más tradicionales hasta los más modernos. En particular, entre las distintas herramientas disponibles, el presupuesto es una herramienta que permite pasar de un modelo "casero" a una dirección profesional (Herrscher E, 2013). El autor expresa que con el desarrollo presupuestario se enfrenta un triple desafío. Por un lado, abordarlo como facilitador de la implementación de las estrategias; por otro lado, mostrarlo como un instrumento clave de la administración y, finalmente, presentarlo como acompañante indispensable del desarrollo y crecimiento de las PyMEs.

Estos tres ejes de análisis colaboran en la determinación y justificación de la problemática a estudiar:

1. Las PyMEs cumplen un rol fundamental en el desarrollo de Argentina. Entre las falencias que presentan se halla las dificultades en su gestión y proyección a largo plazo.

2. El proceso de planificación y el establecimiento de estrategias es importante para su desempeño.

3. El presupuesto integrado a la estrategia empresarial es un aliado para sus procesos de planificación y gestión.

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1. Tipo de diseño

El abordaje del problema en estudio es descriptivo, dado que su planteamiento y objetivos se orientan a detallar y caracterizar las particularidades organizacionales, estructurales y operativas de la empresa seleccionada. Este enfoque descriptivo busca ofrecer una comprensión profunda de la situación actual de la organización, sin formular hipótesis causales. Coincidiendo con la concepción de Arias, en la que plantea que "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento."(Arias, 2012, p. 24)

En cuanto a la dimensión temporal, el diseño es transversal, ya que la recolección de datos se lleva a cabo en un único momento del tiempo. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios transversales observan fenómenos tal como ocurren en un tiempo determinado, con el propósito de analizar sus relaciones e incidencias en un momento específico.

1.7.2. Método

El diseño metodológico adoptado para esta investigación es un estudio de caso, enmarcado dentro del enfoque cualitativo. Puesto que se entiende a este tipo de estudio como aquel que permite examinar en profundidad una unidad específica —en este caso, una empresa del sector industrial— en su contexto natural, con el objetivo de comprender fenómenos complejos desde múltiples dimensiones y perspectivas (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2014). De la mano de la elección de este no solo se busca atender las características identitarias del problema y de los objetivos planteados en esta investigación sino también a la aspiración de la autora, la que desea que esta investigación pueda servir tanto de aporte teórico al campo de la ciencias como a los profesionales que llevan adelante las tareas de administración contable referidas.

A su vez se trata de una investigación no experimental, ya que no se manipulan variables que componen la problemática a trabajar, sino que se plantea observar los fenómenos

tal como se presentan en su realidad cotidiana. Como señalan Hernández Sampieri et al. (2014), en este tipo de investigaciones "el investigador no provoca deliberadamente situaciones, sino que observa los hechos tal y como se dan en su contexto". (Hernández Sampieri et al., 2014, pág.152)

1.7.3. Técnicas de recolección de datos

Los instrumentos empleados para la recolección de información son de carácter cualitativo y se realizará una triangulación entre los mismos. Estos son: la observación directa, el análisis de documentos fundantes de la empresa, la realización de entrevistas con los altos mandos y encargados de área, y la aplicación de una encuesta a los trabajadores.

Se ha elegido a los mismos, en primer lugar, entendiendo que la observación directa de la dinámica interna de la empresa es el instrumento indicado para sistematizar la recolección de información que confirme la existencia de los indicadores planteados (Arias, 2012). En segundo lugar, se considera al análisis de documentos como una técnica de investigación cuyo desarrollo implica la recolección de información fundamental sobre las autodefiniciones realizadas sobre la empresa, a la hora de describir su accionar y desenvolvimiento mediante la revisión y evaluación sistemática de documentos escritos permitiendo una mejor comprensión del problema específico en investigación (Medina Romero et al., 2023). En tercer lugar, contemplando que, ante la necesidad de reconstrucción de las situaciones de la realidad empresarial para la caracterización de las condicionantes internas y externas, la herramienta metodológica más indicada es la entrevista, gracias a su orientación a "obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico" (Medina Romero et al., 2023, p.26) y que "genera textualidad, narrativas y representaciones de los grupos sociales y su cultura" (Sánchez, 2024). Y por último se ha elegido a estos instrumentos a partir de la concepción de la encuesta como "una técnica de investigación [...] versátil y accesible que permite a los investigadores

obtener información sobre comportamientos, actitudes, opiniones y demografía de una población objetivo" (Medina Romero et al., 2023, p. 23). Estas características se adaptan a la necesidad de caracterización de la realidad del desenvolvimiento y la dinámica de la PyME desde la perspectiva de los empleados que llevan adelante las actividades bajo estudio.

De la mano con la información recabada mediante los instrumentos anteriormente descritos, las comparaciones y confrontaciones entre el desarrollo teórico y los hechos, se establecerá la búsqueda de indicadores que demuestren la presencia o ausencia de factores que se alineen con la factibilidad de la implementación del Presupuesto Integral en la empresa en estudio, basado en los conceptos desarrollados con anterioridad.

Para ello se llevará adelante el análisis de los correspondientes documentos empresariales escritos y los diferentes discursos experienciales activos que aporten los agentes involucrados; es decir, los altos mandos de la empresa, los responsables de área y los funcionarios operativos.

La información obtenida de estos mismos será analizada en contraste para lograr así caracterizar conjuntamente el desenvolvimiento ideal y el desenvolvimiento práctico real, a fin de lograr una descripción y evaluación exhaustiva de la situación interna y contexto externo de la empresa.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Una PyME industrial santafesina

2.1.1 Presentación de la empresa

2.1.1.1. Fundación y trayectoria

La empresa seleccionada en la cual se analiza la viabilidad de implementación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión ligada a la estrategia empresarial, es una industria química constituida en el año 1988, por lo que cuenta actualmente con 37 años de trayectoria. El objeto social en su contrato constitutivo fue definido como industrial, mediante la fabricación de compuestos relacionados con la industria química y medicinal veterinaria y el asesoramiento integral a tambos e industrias alimenticias. Fue constituida originalmente como S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) siendo su capital 100% de origen privado y transformada recientemente en S.A. (Sociedad Anónima).

Uno de los socios fundadores, de profesión Médico Veterinario, se ha constituido, con el paso del tiempo, en el principal accionista de la sociedad y ha estado al frente de su conducción hasta su retiro, en 2020. Docente universitario en la Facultad de Ciencias Veterinarias y especialista mastitis, fue quien llevó adelante el desarrollo de la principal línea de productos que la empresa ofrece al mercado destinados a la salud del ganado, además de haber asistido durante décadas a los clientes capacitando, tanto sobre su uso como en salud del rodeo.

De acuerdo a su facturación correspondiente al año 2024 se encuentra dentro de los parámetros para ser categorizada como empresa pequeña, de acuerdo a la Resolución Nº 54/2025 de La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento de la Nación (SPYMEEYEC).

Se encuentra radicada en la ciudad de Santo Tomé, a la vera de ruta nacional N° 19, provincia de Santa Fe, donde también se encuentra un amplio padrón de PyMEs del sector de la construcción e ingeniería.

La empresa cuenta con una marca consolidada en el mercado, reconocida principalmente por la calidad de sus productos y su trayectoria de tantos años. Este prestigio se sustenta también en la atención especializada a los clientes y en el compromiso permanente con la mejora continua, factores que han fortalecido su posicionamiento y estabilidad en el sector.

En la actualidad, la empresa está conformada por un equipo de 19 colaboradores. La Dirección General está a cargo de uno de los empleados con mayor antigüedad dentro de la organización, que cuenta con la experiencia de haberse desarrollado en varias áreas clave, y asume el cargo en 2020 tras el retiro del fundador —socio mayoritario y director durante más de 30 años—, motivado por las recomendaciones sanitarias vigentes a raíz de la pandemia.

La asunción de esta responsabilidad implicó un importante desafío y marcó el inicio de una etapa de transformación. Bajo su liderazgo, la plantilla creció de 14 a 19 colaboradores, incorporando personal estratégico en áreas significativas. Se reforzaron los sectores de laboratorio y gestión de calidad para alcanzar estándares más elevados mediante la contratación de profesionales y se modernizó el área administrativa, contable y financiera, optimizando su estructura y recursos. Estas incorporaciones, junto a la reorganización de otras áreas como la comercial y de producción, promovieron una mayor profesionalización y fortalecieron la competitividad de la empresa.

2.1.1.2. Estructura organizacional

La empresa presenta una estructura organizacional jerárquica y funcional, con niveles claramente separados, lo que permite una clara delimitación de responsabilidades y facilita la coordinación entre áreas.

La propiedad corresponde a 3 accionistas, uno de los cuales es mayoritario con el 75% del capital. Todos los accionistas conforman un Directorio. Por otra parte, cuenta con asesoría externa en las áreas contable, liquidación de impuestos y sueldos, asesoría legal y servicios de tecnologías de la información

Como se ha citado, la gestión general de la empresa ha sido delegada a un empleado, de formación Técnico Químico que, no solo cuenta con mucha antigüedad, sino también con experiencia, habiendo, durante su trayectoria de más de 20 años, estado a cargo de actividades vinculadas a la elaboración, investigación y desarrollo de nuevos productos, compras, entre otras y es quien conduce los lineamientos generales de la organización.

Bajo su mando se ubican las principales áreas de conducción empresarial: por un lado la conducción técnica que se relaciona directamente con el producto que la empresa ofrece al mercado, desde el desarrollo, elaboración, control y comercialización. La otra gran área vincula lo administrativo, contable y financiero y se encarga de, a través de un sistema de información, documentar, controlar y reportar sobre la marcha general de los negocios de la empresa.

En un nivel medio de encuentran las áreas que gestionan los procesos operativos y comerciales y, el nivel operativo, que reúne las actividades productivas y de soporte directo a éstas.

La estructura documentada se caracteriza por una organización vertical, con líneas claras de autoridad formal. Existe una marcada división funcional que agrupa actividades por especialización. Esta estructura presenta así un equilibrio entre control centralizado y operación descentralizada, lo que permite eficiencia y trazabilidad en la gestión.

2.1.2. Análisis del Entorno y del Sector

2.1.2.1. Análisis de la Industria

La empresa forma parte de la industria de productos veterinarios y sanitarios para la producción lechera, un segmento que integra el rubro más amplio de salud y sanidad animal dentro del sector agroindustrial argentino. Este mercado abarca insumos orientados a la prevención, higiene y bienestar del ganado, así como productos de limpieza y desinfección aplicados en establecimientos tamberos e industrias lácteas y alimenticias.

En los últimos años, la actividad ha mostrado una creciente profesionalización y tecnificación de los sistemas de producción, impulsada por la necesidad de cumplir con estándares sanitarios más exigentes y por la búsqueda de mejoras en la productividad. En este contexto, las PyMEs que ofrecen soluciones prácticas y confiables para la higiene y la prevención sanitaria ocupan un rol estratégico, ya que aportan productos esenciales para mantener la calidad de la leche y reducir riesgos de enfermedades como la mastitis bovina.

2.1.2.2. Competencia y competidores principales

El mercado presenta una competencia moderada respecto de otras industrias nacionales que ofrecen productos similares y absorben proporciones similares de la demanda, y una alta competencia debido a la fuerte presencia, sobre todo en las zonas de mayor concentración de clientes (zonas lecheras), de una multinacional proveedora no solo de productos similares sino también de equipos, maquinaria, repuestos y servicio técnico especializado, lo cual la posiciona con una ventaja sobre el resto de las empresas nacionales a través de contratos de abastecimiento de sus productos ligados a los servicios técnicos prestados para mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos, provisión de repuestos, etc.

Las herramientas con las que cuentan las PyMEs locales para competir suelen estar vinculadas a la flexibilidad comercial, mientras que las grandes empresas lo hacen mediante estrategias de marca, volumen, distribución y poder de negociación. Esta dinámica configura

un escenario desafiante, pero con oportunidades para empresas que logren mantener altos estándares de calidad y un vínculo sólido con el cliente final.

2.1.2.3. Tendencias del Sector

El sector muestra una tendencia sostenida hacia la mayor trazabilidad y control de procesos sanitarios, tanto en establecimientos lecheros como en plantas industriales. A su vez, se observa una creciente demanda de productos sustentables y formulaciones más seguras para el operario y el ambiente, impulsada por las exigencias normativas y la conciencia ambiental.

Otra tendencia relevante es la digitalización de la gestión agropecuaria, que promueve la adopción de herramientas tecnológicas para el registro y control de la producción. En este sentido, las empresas proveedoras de productos de higiene y sanidad animal comienzan a incorporar servicios de valor agregado, como asesoramiento técnico, monitoreo de indicadores de sanidad y capacitación a clientes.

2.1.2.4. Factores Macroeconómicos relevantes

El desempeño de la industria se encuentra directamente influenciado por factores macroeconómicos y coyunturales de la economía argentina. Entre los más relevantes se destacan:

- Inflación y variabilidad cambiaria, que impactan en los costos de materias primas e insumos importados.
- Políticas agropecuarias y sanitarias, que definen los estándares de calidad exigidos a los tambos y las industrias lácteas.
- Disponibilidad de crédito y financiamiento para capital de trabajo e inversión productiva, particularmente sensible en el segmento PyME.

- Nivel de actividad del sector lechero, estrechamente vinculado con los precios internacionales de la leche en polvo y derivados.
- Condiciones climáticas, que afectan la producción primaria y, en consecuencia, la demanda de productos sanitarios y de higiene.

En síntesis, la empresa se desenvuelve en un entorno dinámico y competitivo, con desafíos vinculados a la estabilidad económica y la adaptación tecnológica, pero también con oportunidades claras para fortalecer su posicionamiento a través de la innovación, la calidad y la gestión integral.

2.1.3. La planta de elaboración

Los procesos productivos se llevan a cabo en las instalaciones de la planta elaboradora que la empresa alquila desde hace más de 30 años. El inmueble se compone de dos naves, una de ella cuenta con el laboratorio de control de calidad, por donde ingresan las materias primas, y el sector de almacenamiento. La otra nave comprende el sector de elaboración y depósitos de envases y productos terminados. Además, se encuentras las oficinas de áreas, comedor e instalaciones sanitarias.

El área de producción se compone de diversas salas donde están instalados los distintos equipos necesarios para las elaboraciones.

2.1.4. El circuito productivo

Se define como el procesamiento industrial de las materias primas con el que se obtienen productos denominados.

La empresa se abastece de materias primas principalmente con proveedores locales. Los principales están ubicados en localidades cercanas a la planta industrial, mientras otros también representativos se encuentran en provincia de Buenos Aires. Además realiza compras

periódicas de un insumo de relevancia en el mercado externo, actuando como importador directo.

El abastecimiento de envases resulta representativo y se realiza también con proveedores locales que se encuentran en provincia de Buenos Aires.

Los procesos productivos son llevados a cabo en la planta industrial y pueden definirse de corta duración, ya que las elaboraciones se inician y finalizan en una misma jornada laboral (de 9 horas).

Los productos que se elaboran se pueden clasificar en tres grandes líneas:

1. La línea principal, de productos veterinarios para la salud e higiene del rodeo, especialmente pezones (antisépticos), podal y digestiva del ganando de producción de leche vacuna.
2. Una línea de productos de higiene y desinfección para tambos e industrias alimenticias (limpiadores alcalinos, ácidos, detergentes y desinfectantes).
3. Una línea de productos domisanitarios (productos de higiene para el hogar: cocina, ropa, piscinas, pisos y vidrios).

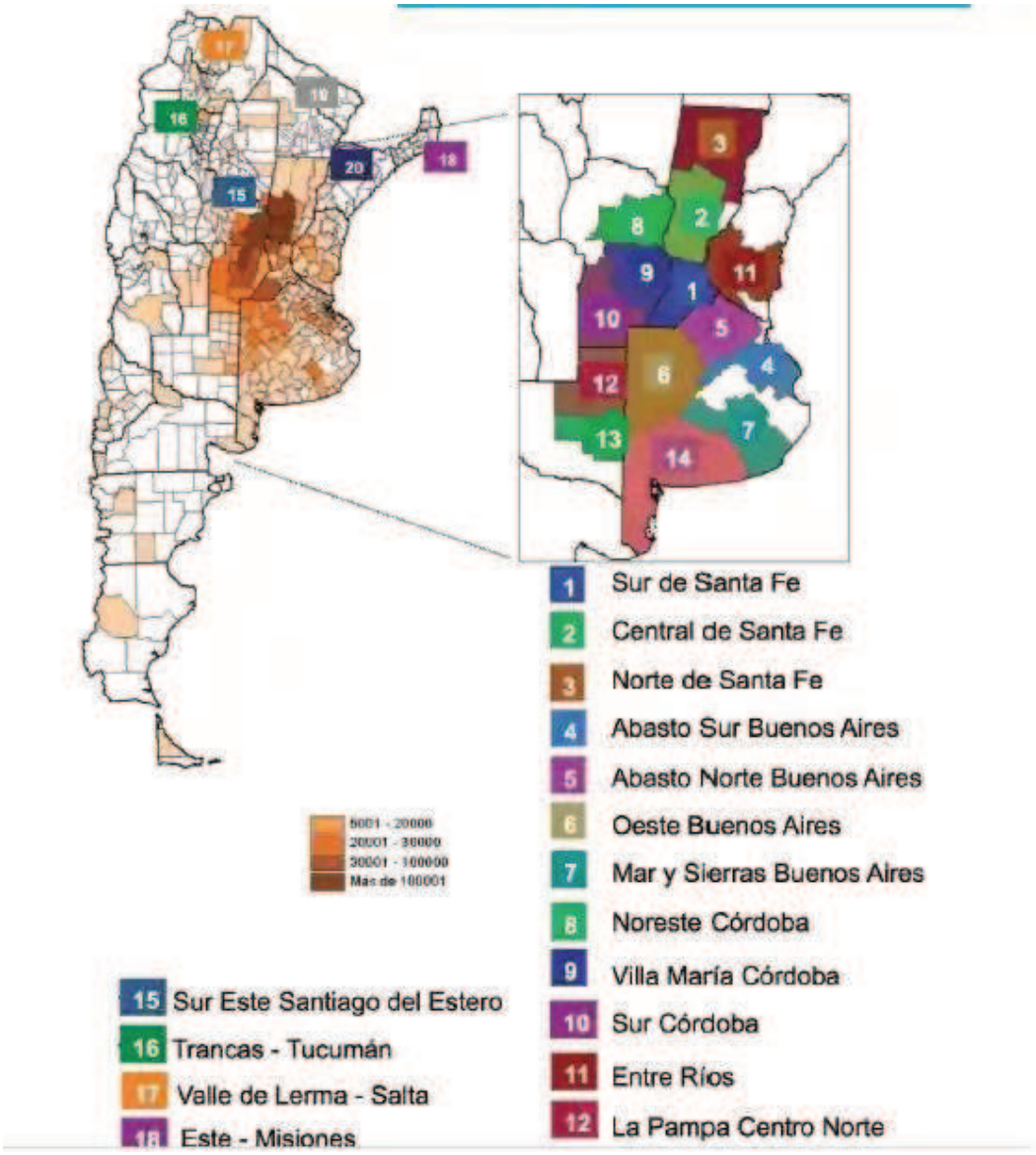
Cada línea se ofrece al mercado en diferentes presentaciones que van desde bidones de 5 kg hasta contenedores tipo IBC de 1200 kg.

2.1.5. El circuito comercial

El mayor volumen de ventas se concentra en los productos de las líneas de salud e higiene del rodeo, seguido por higiene y desinfección para tambos e industrias. Estas ventas se realizan en forma directa a grandes clientes (grandes explotaciones, industrias o tambos), pero la mayor parte de la comercialización se realiza a través de distribuidores ubicados estratégicamente en cercanías a las cuencas lecheras del país.

Los distribuidores se componen mayormente por grandes veterinarias, cooperativas y grandes comercios de abastecimiento al agro. Con los mismos se mantiene una larga relación comercial, de varias décadas. Existe, de acuerdo a análisis de ventas históricas realizados, una concentración del 50% de las mismas en aproximadamente 10 grandes clientes distribuidores y el 75% es concentrado por 20 clientes, de una cartera activa de más de 100.

A través de la siguiente imagen se muestran las zonas de concentración de producción lechera del país, denominadas "cuencas lecheras", donde se encuentran situados los distribuidores:



Fuente: Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. https://www.ocla.org.ar/

Para abastecer a clientes (tanto distribuidores como tambos e industrias) la empresa cuenta con el servicio de distribución sin cargo, el cual presta con un camión propio y otros vehículos de menor porte, con capacidad de carga. La distribución está organizada a través de giras estratégicamente diseñadas para mantener abastecidos periódicamente a todos los clientes.

2.2. Relevamiento de las dimensiones abordadas

Cabe, antes de continuar, expresar algunas aclaraciones sobre fuentes de información. La información que surge de entrevistas podrá identificarse con las siguientes abreviaturas:

RG: Responsable General

RA: Responsable de la Administración

RCo: Responsable de la Comercialización

RCa: Responsable de Gestión de la calidad

RP: Responsable de Producción

PO: Personal Operativo (todas las áreas)

2.2.1. Relevamiento de características estratégicas

2.2.1.1. Contexto. Macro y micro entorno

Macroentorno:

Enfoque: El diagnóstico externo se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los cuales cabe destacar las políticas gubernamentales en los campos monetarios, salarial, fiscal y de comercio exterior, las tendencias de fenómenos económicos como la inflación y las tasas de interés, las actitudes de la competencia y las políticas de comercialización empleadas por los proveedores, entre otros. Este diagnóstico permitirá conocer los aspectos favorables que conviene aprovechar y los desfavorables que hay que contrarrestar.

En base a la herramienta PESTEL, acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, como guía sobre los elementos del **entorno macroeconómico** a considerar, se interrogó al RG de la empresa a efectos de evaluar la gestión que se realiza.

Para indagar estas cuestiones se expuso al entrevistado los factores y los principales puntos a considerar dentro de cada uno de ellos para que exprese si las tiene en consideración

y en caso de respuesta positiva, que comente sobre su gestión y las fuentes de información a las que recurre.

Factores políticos: el RG reconoce mantenerse informado respecto de las políticas generales del país a través del acceso frecuente a páginas web de organismos oficiales como BCRA (Banco Central de la República Argentina), INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), Ministerio de Economía, entidades regulatorias de la actividad como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) -normas de calidad, sanitarias y medioambientales- y cámaras sectoriales y organismos vinculados la actividad como CAFYPEL (Cámara Argentina de Fabricantes y Proveedores de Equipamientos, Insumos y Servicios para la Cadena Láctea), OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina) y FUNPEL (Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina). Considera de gran interés los informes anuales publicados por OCLA sobre la situación mundial de la lechería, y hace mención a que las tendencias del mercado internacional de la leche (que alternan períodos de crecimiento en volúmenes producidos con ajustes en los precios) influyen directamente en el mercado local, ya que cuando los precios internacionales muestran perspectivas de recuperación los productores incrementan su inversión y se incrementa la demanda de insumos de mayor calidad; y, por el contrario, en contextos de precios internacionales deprimidos la rentabilidad del productor se ve afectada, lo que impacta directamente en la demanda, debiendo planificar políticas comerciales más flexibles e, internamente, evaluar costos.

Notas: Las variaciones en precios internacionales actúan como un indicador clave para proyectar la evolución del mercado local. El RG realiza un seguimiento sistemático de los informes publicados, analizando su impacto en la planificación productiva y comercial de la empresa.

Factores económicos: El RG reconoce que las fluctuaciones económicas han generado históricamente gran impacto en la empresa ya que las variaciones constantes en precios de insumos y materias primas generan incrementos en costos, obligando a la revisión casi permanente de la lista de precios que no siempre se ajusta de manera inmediata, lo cual repercute en rentabilidad; además de las distorsiones que se generan por el efecto de las políticas especulativas de algunos proveedores

En entrevista al RG reconoce como una fortaleza de la empresa el acompañamiento que realiza al productor, no incrementando de forma inmediata los precios a sabiendas de que está cediendo rentabilidad.

Agrega el RG, quien se ha reservado las funciones del sector Compras, que estas fluctuaciones permanentes en precios han afectado las decisiones respecto a la gestión de inventarios, debido al riesgo de comprar a precios que no se pueden trasladar a precios de los productos o de sufrir desabastecimientos por la especulación de los proveedores, por lo que las decisiones de compras se gestionan más por negociaciones con proveedores en busca de previsibilidad que a un stock determinado como óptimo. Como positivo resalta que la imposibilidad de trasladar en forma inmediata los precios de los insumos actúa obligando a la empresa a evaluar cómo mejorar su eficiencia interna, a través de la optimización de procesos y profesionalización de la gestión interna financiera.

Las variaciones en los tipos de cambio afectan también en forma directa los costos debido a que las materias primas se encuentran dolarizadas. La misma situación se da con una de las principales materias primas que la empresa importa en forma directa. En entrevista con el RA manifiesta que dado consumo en grandes volúmenes y la modalidad de compra, se encuentra operando recientemente con una Alyc (Agente de Liquidación y Compensación) con la que ha diseñado una estrategia de cobertura para evitar el impacto en caso de devaluaciones.

Si bien no resulta posible hacerlo con los proveedores locales, se muestra una tendencia hacia el control de los recursos financieros.

Respecto de salarios, RG y RA coinciden en que mediante la paritaria actual, -anual con ajuste trimestral vinculado directamente a IPC (Índice de Precios al Consumidor)-, se hace más previsible el incremento de salarios, si bien históricamente, debido los largos procesos inflacionarios ha sido un costo muy significativo para la empresa, dado que su política interna consistía en adelantar los incrementos para evitar que sea el empleado quien soporte la mayor pérdida de poder adquisitivo. Estos costos no se trasladaban en forma directa a precios, por lo que el incremento también impacta directamente en rentabilidad.

Al consultar al RG por políticas de financiamiento a PyMEs manifiesta que la empresa, si bien no cuenta con un plan específico de inversiones, viene desarrollando una obra edilicia con fondos propios.

Notas: los factores económicos del entorno son analizados internamente por las diferentes áreas, si bien la empresa tiene escaso o nulo poder sobre los mismos, por lo que se reconoce que el efecto siempre implica ceder rentabilidad, pero, también en la búsqueda de soluciones tendientes a mejorar internamente en la reducción de costos

Factores sociales: el RG manifiesta que, respecto a este punto, ha notado un cambio en la oferta de mano de obra operativa ya que, ante la necesidad de contratar personal para el área de producción existe baja disponibilidad personal calificado, por lo que la puja por los recursos, como respuesta a la escasez, ha activado la competencia por el personal, lo que termina impactando en costos laborales, ya que retener los recursos implica superar el incremento remunerativo propuesto por estas empresas.

Notas: la empresa tiene definidas políticas para la contratación del personal y presta beneficios adicionales a los convencionales pero no cuenta con un área de capital humano y no

tiene políticas de fidelización de empleados, debiendo realizar compensaciones económicas para lograr la permanencia de algunos colaboradores que decide retener.

Factores tecnológicos, ecológicos y ambientales: en la actualidad la empresa no cuenta con un personal abocado específicamente al área de innovación y desarrollo en la empresa, si bien está prevista en el organigrama. El RG realiza en forma no exclusiva el desarrollo de nuevos productos y considera que la empresa se desempeña en línea con las tendencias del mercado respecto a formulaciones químicas cada vez más amigables con el ambiente. Destaca el desarrollo de un producto para la salud podal con sustancias menos agresivas, tanto para el cuidado animal como para el ambiente, con el que la empresa ha logrado captar nuevos clientes. Agrega que la empresa mantiene su presencia en ferias y medios de difusión especializados, lo que le permite estar actualizada respecto a nuevos productos y nuevas tecnologías. En esta línea, agrega que parte de las obras que se realizan en la empresa regularizan el tratamiento de efluentes de acuerdo a una planificación conjunta con el municipio local y el Ministerio de Ambiente de la provincia. Manifiesta especial interés en el cuidado del ambiente, y relata que se ha iniciado la medición de huella de agua y carbono.

Notas: aunque la empresa anticipa los cambios del contexto y fomenta el cuidado del medio ambiente, la ausencia de recursos afectados a un área tan significativa, especialmente en una época marcada por una transformación orientada hacia la sostenibilidad, podría tener repercusiones negativas, como la pérdida de mercado de la mano de productos menos amigables. Esto la coloca en desventaja para mantenerse a la vanguardia, adelantarse a sus competidores, innovar y diferenciarse a través de la oferta de productos más amigables con el medio, ya que opera en forma reactiva a la demanda y no con anticipación a la misma.

Factores Legales: mediante entrevista al RCa se ha relevado información sobre el trabajo efectuado que se basa en la documentación y adecuación de recursos físicos y capital

humano, tendiente a la certificación de GMP (*Good Manufacturing Practices* o Buenas Prácticas de Manufactura) aplicables a laboratorios veterinarios.

Notas: en el área de gestión de la calidad se observa una planificación clara tendiente a la certificación de normas que posibilitarán, a través de un producto certificado, acceder a nuevos mercados

Microentorno

Enfoque: incluye los factores más cercanos o que afectan directamente las operaciones de la empresa, se indaga respecto a clientes, competencia y productos que ofrece, proveedores y canales de distribución.

Clientes: mediante entrevista, el RCo informa que la cartera de clientes está conformada por distribuidores de productos para el agro, veterinarias, cooperativas y grandes explotaciones, principalmente tambos. La forma de contacto es directa ya que personal del área comercial, a través de las denominadas giras, los visita periódicamente. Los distribuidores no son exclusivos de la marca, por lo que la presencia es necesaria para un seguimiento de las acciones de otras marcas. Además del abastecimiento de los productos, que se realiza con distribución propia, también se realizan charlas técnicas, salidas a campo, visitas a productores con la finalidad de fidelizar a la clientela.

De la revisión de documentos (informes que administración eleva a accionistas) se detecta una alta concentración de clientes. Se realiza un seguimiento a efectos de detectar y analizar los cambios en la demanda.

Notas: la fidelización de la cartera de clientes en un mercado donde hay competidores fuertes que ofrecen productos de características similares en calidad presenta un desafío para la empresa, especialmente para el área comercial, considerando que la premisa no es ceder en rentabilidad mediante la reducción de precios, su misión radica en la permanente búsqueda de la retención e incremento de la clientela

Competidores: se releva en entrevista al RCo que los competidores directos están claramente identificados, por las particularidades del sector industrial todos ofrecen las dos mismas líneas de productos principales de productos que produce la empresa (salud del rodeo e higiene), si bien el universo de competidores en higiene es mucho más amplio y de difícil identificación. Estos tienen participaciones similares en el mercado, salvo un competidor que duplica su participación respecto al resto. La empresa realiza un seguimiento de los mismos principalmente a través de los distribuidores que, al no ser exclusivos, disponen para la comercialización tanto los productos de la empresa como los de la competencia. También realiza un seguimiento de las páginas web para evaluar la cartera de productos que ofrecen y los precios, reconociendo que la empresa realiza modificaciones en precios en función de los movimientos de la competencia. Todos los competidores tienen presencia en ferias, por los cuales se tiene acceso a información, catálogos, etc. También se encuentran asociados a las mismas cámaras, por lo cual hay amplio acceso a información sobre la competencia.

Un aspecto distintivo de un competidor extranjero es que su actividad principal se centra en la fabricación de maquinaria para tambos y la industria láctea. Esto le proporciona una ventaja competitiva frente al resto, ya que, a través de contratos de suministro, integra tanto los repuestos como los servicios técnicos con la compra de sus productos. Para el RCo los diferenciales frente a los competidores están dados por la calidad de los productos y el asesoramiento técnico a demanda.

Notas: en un mercado con estas características donde la competencia está presente con productos de similar calidad y precio, este último resulta una variable poco controlable. Cualquier maniobra de la competencia puede afectar la participación, lo que requiere planificar la diferenciación

Productos sustitutos: En la línea principal de productos de la empresa el RCo cita 5 competidores directos con similar participación en el mercado que ofrecen productos de

calidad, cuentan con una marca reconocida y permanencia a lo largo del tiempo, por lo que la estrategia utilizada es el precio; resultando difícil la fidelización cuando no hay diferenciación en la oferta. Destaca que a través de productos innovadores, desarrollados con insumos sustentables y amigables con el ambiente la empresa ha logrado diferenciarse pero, debido a que son productos con formulaciones químicas básicas, la respuesta de la competencia no tarda en desplegarse. Otra herramienta utilizada es el asesoramiento técnico, como un diferencial para fidelizar a clientes. En esta línea coinciden tanto el RG como el RCo.

Notas: La empresa debe esforzarse constantemente por diferenciarse de sus competidores con el objetivo de mantener o incluso mejorar su posición en el mercado. Esto es fundamental dado que comparte el espacio con otras compañías similares en aspectos como calidad, precio y trayectoria. Además, debe enfocarse en optimizar su eficiencia interna para evitar que el precio se convierta en una debilidad.

Proveedores: En entrevista con el RG se destaca que los principales proveedores son quienes suministran materias primas e insumos químicos. La empresa trabaja con proveedores locales de larga data y cuenta con bases de datos de otros proveedores menos frecuentes, pero con relaciones comerciales sostenidas. Actualmente, la empresa importa directamente uno de sus insumos clave desde Chile, obteniendo un precio competitivo en una línea importante de productos. Además, utiliza plataformas para monitorear importaciones por posición arancelaria, accediendo a información importante sobre volúmenes de compra y precios a los que accede la competencia.

Notas: Los proveedores de los principales insumos son grandes abastecedores de las industrias químicas en diversos sectores, lo que reduce significativamente o incluso elimina el poder de negociación de la empresa. Una estrategia para obtener mejores condiciones podría enfocarse en realizar compras en conjunto con socios estratégicos, permitiendo acceder a

menores precios o reducir costos asociados a la distribución y los fletes mediante el manejo de mayores volúmenes.

Canales de distribución: Informa el RCo que debido a la dispersión en las diferentes cuencas lecheras donde se encuentran los destinatarios finales de los productos que elabora la empresa, sería inviable llegar a cada uno de ellos en forma directa, por lo que las ventas se realizan con la intermediación de los distribuidores que, por un lado, incrementan el costo del producto hasta llegar al destinatario final, pero por otro tienen un stock disponible de los productos a su disposición (incluso realizan las entregas a campo en cada zona, lo cual sería imposible de realizar por la empresa). La logística de la empresa está a cargo de un transporte propio y las rutinas de despacho han sido estudiadas e implementadas desde hace mucho tiempo. Los intermediarios, por almacenar y ofertar los productos acceden a márgenes altos y tienen un gran poder de negociación.

Notas: en líneas generales los entrevistados realizan un análisis abarcativo del entorno macro denotando una posición de escaso o nulo poder, donde sus respuestas a las variables externas llevan un período de interiorización y, en base a la experiencia, siempre repercute en una menor rentabilidad, hasta que la empresa se reposiciona y puede volver a una situación económica más favorable.

Respecto al micro entorno, dada la permanencia de casi 40 años en el mercado se releva un claro conocimiento de su participación, principalmente en la línea de salud del rodeo. Respecto de la segunda línea queda expuesto que no hay una política comercial definida, si bien el mercado es más amplio (higiene), queda asociado a la venta y distribución de productos veterinarios. El precio de la competencia por productos de calidad similar parece ser el mayor de los escollos que se presenta, porque cualquier incremento de precios puede llevar a la empresa a perder participación. Por otro lado, esta situación también puede verse como una

oportunidad para la empresa que, en busca de un mejor rendimiento o mayor participación, debe evaluar cómo diferenciarse con sus productos o servicios adicionales, como trabajar con mayor eficiencia para lograr reducir sus costos o fijar políticas comerciales que permitan captar más clientes. Todo representa un desafío.

2.2.1.2. Situación interna

Enfoque: de recursos y capacidades que propone que la competitividad de una empresa depende de sus recursos internos (tangibles e intangibles) y su capacidad para combinarlos eficientemente.

Recursos tangibles

• Infraestructura y equipamiento productivo: estado de la maquinaria, capacidad de producción, procesos industriales.

El establecimiento está localizado en una zona industrial a la vera de la ruta nacional Nro. 19. El inmueble consta de dos plantas, las cuales están en terrenos linderos y son alquiladas. Las locadoras son dos empresas diferentes, si bien la propiedad accionaria coincide con la de la empresa que lleva a cabo la explotación productiva. Esta configuración se consolidó de manera progresiva con el paso del tiempo, a medida que otros inversionistas fueron cediendo su participación. El inmueble principal donde se encuentra la planta industrial, identificada como Planta 1, se ha ido adaptando ediliciamente a las necesidades de la empresa. En la otra planta, la 2, se encuentra el laboratorio de control de calidad y acopio de materias primas.

Notas: La propiedad de los inmuebles en manos de los propietarios de la explotación favorece su continuidad, además de facilitar y concentrar la toma de decisiones frente a inversiones a realizar en obras y mejoras sobre los inmuebles.

• Los equipos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos se encuentran dentro de la planta 1, dispuestos en diferentes salas. Estos equipos incluyen tanques fabricados

en acero inoxidable con diversas capacidades, los cuales son empleados para la mezcla de las materias primas resultando en la elaboración de los productos finales, motores que realizan la agitación y bombas centrífugas dispuestas para la extracción de los tanques y envasado en las diferentes presentaciones de productos.

En el apartado correspondiente de la documentación de gestión de calidad, denominado "Gestión de los Recursos" se encuentra documentado, en formato digital e impreso, la ficha técnica correspondiente a cada equipo con la codificación asignada para su identificación y la descripción de sus compontes y su diseño. Asimismo en la planta 2 donde se encuentra el laboratorio, para todo el equipamiento específico (balanzas, pHimetro) la documentación sigue el mismo ordenamiento mencionado, lo mismo con los rodados de la empresa, que se componen de un camión con acoplado para la entrega de mercadería, camionetas tipo furgón de carga para viajantes que también realizan repartos y otra para movilidad de planta.

Cada bien está identificado con el código asignado, de acuerdo a una codificación interna. Para todos los bienes existe un plan de mantenimiento, además de un listado de proveedores de repuestos y reparaciones y un plan general de limpieza y manejo y control de plagas.

La planta productiva, con la estructura instalada, cuenta con una capacidad de producción medida en toneladas/mes para un solo turno de trabajo, que es bastante superior al volumen de producción promedio actual. Actualmente se está llevando adelante una modificación tendiente a reordenar el tránsito interno, con un nuevo *loyout* para un proceso en línea.

Los procesos productivos se encuentran documentados en el apartado 7 de Manual de calidad, donde se encuentra el detalle de todas las áreas intervinientes y los procedimientos y registros referidos a los productos que se elaboran. Se determinan las responsabilidades y las especificaciones de calidad para cada producto, también las materias primas, envases y

etiquetas. Este apartado incluye las especificaciones de almacenamiento así como el orden de salida de los lotes. En cuanto a los proveedores, se establece una lista de proveedores aprobados con las especificaciones de las materias primas y envases. También cuenta con un apartado para el diseño y desarrollo de nuevos productos, y otro para los reclamos y mejoras.

En lo que respecta a los procesos propiamente dichos, la modalidad de la empresa consiste en comercializar productos trabajando para stock (productos estándar) a efectos de contar con un inventario que permita abastecer los pedidos de los clientes, cuya cuantía y combinación de productos a elaborar ha sido definida en función de la demanda histórica.

Notas: la gestión interna de los recursos a través del área de gestión de la calidad se encuentra en proceso de readecuación en base a la decisión del RG de fortalecer el área. Además, la empresa cuenta con documentación interna desarrollada y con el antecedente de la certificación de normas ISO en el año 2000, que han servido de base para la nueva gestión.

La gestión de los recursos destinados a producción (equipamiento industrial) control de calidad (equipos de laboratorio) y comercialización (camión, otros vehículos) así como el mantenimiento edilicio está documentado y se gestiona de forma adecuada

Recursos financieros: Liquidez y capital de trabajo, acceso al financiamiento

En entrevista a RA se pudo relevar que la empresa opera con varias entidades financieras en las que mantiene actualizada la documentación requerida mediante la presentación periódica y dispone de financiación aprobada. En los últimos tiempos no ha requerido fondos para capital de trabajo ya que, apoyado en la organización financiera de sus flujos, más una época favorable para la actividad, no ha tenido necesidad de financiamiento.

Se realiza un seguimiento a través de indicadores, los cuales han evolucionado favorablemente con el tiempo. Se analizan indicadores de corto y largo plazo como liquidez, solvencia, endeudamiento. También se analizan los ciclos operativos a fines de determinar la

necesidad de recursos financieros para el funcionamiento de la empresa. Históricamente la empresa ha atravesado épocas de déficit financiero, exponiéndose a resultados negativos por la financiación a través principalmente de descuento de valores.

Notas: la salud financiera de la empresa se apoya sobre dos bases: por la parte interna, una reorganización del área que permite tener mayor control y previsión a través de flujos de fondos y por otro, la coyuntura actual presenta una época favorable para el sector lácteo.

La empresa, incipientemente, genera información interna que le permite conocer el capital de trabajo necesario para operar, el fondo de maniobra, la necesidad de financiamiento externo requerida e, incluso, ha determinado la tasa de crecimiento posible en base a su estructura actual, que alcanza al 25 % (desde el punto de vista financiero).

Almacenes y gestión de inventarios

La gestión de inventarios para el aprovisionamiento de materias primas e insumos se ha realizado con criterios variados en los últimos tiempos, debido principalmente a las fluctuaciones económicas, que han incluido compras por cobertura, por especulación, etc., más que por cumplir con un stock determinado y operativa y financieramente adecuado. Actualmente se trabaja en la implementación de gestión del sistema productivo que va a permitir contar con mayor información para la toma de decisiones, recálculo de stocks óptimos y posibilidad de mayor control sobre la gestión.

Respecto a los productos terminados, la empresa se encuentra desarrollando un proyecto tendiente a la reorganización del área de producción, por un lado para un mejor aprovechamiento de las instalaciones y por otro para cumplir con requerimientos de los organismos reguladores, a fines de obtener la certificación GMP, requerida por SENASA

La producción para stock es teórica ya que la rotación es muy elevada. No hay una planificación y la demanda obliga agregar planes de producción para lograr su abastecimiento.

El área de control de calidad viene trabajando en controles, tanto en el ingreso de materia prima como estudios realizados a los productos terminados, para que cumplan con las especificaciones correspondientes

Notas: La empresa no tiene determinados los puntos de reaprovisionamiento de materias primas y envases más adecuados, así como tampoco los niveles de inventarios correspondientes de productos terminados. La falta de determinación por un lado genera un impacto en costos, por compras no planificadas, pero se resalta como punto positivo que no se ha incurrido en incumplimientos en el abastecimiento a clientes.

De todos modos, la gestión de los inventarios de la empresa se encuentra en un período de transformación, necesaria para el control y mejora para la gestión interna de recursos, para toma decisiones económicamente adecuadas, pero también para dar respuesta a requerimientos externos mediante la acreditación de la calidad en procesos y productos.

Recursos intangibles

• Marca y reputación: trayectoria, confianza en distribuidores y clientes

Uno de los atributos que se repitió a lo largo de las diferentes entrevistas realizadas fue el gran reconocimiento con que cuenta la marca de los productos. Basado en la amplia trayectoria de la empresa y la presencia en el mercado se considera ésta una verdadera fortaleza. Asimismo, tanto el RG como RCo han coincidido en que se asocia a la marca con calidad y servicio, por la cual se concluye que la firma cuenta con una excelente reputación.

• Habilitaciones y certificaciones: La empresa ha destinado los recursos necesarios y contratado personal calificado para realizar las acciones necesarias tendientes a la certificación GMP y ANMAT. Si bien es un proceso que se encuentra en curso, la obtención de los certificados va a otorgar un posicionamiento y diferenciación de sus productos

• Capital Humano: el RG describe que el plantel, si bien cuenta con una antigüedad promedio elevada, se ha visto modificado recientemente por la incorporación de personal en diferentes jerarquías. Para el área de control de calidad en laboratorios se incorporó un profesional de Licenciatura en Química, que se encarga tanto del control de ingreso de materias primas como del control de productos que se elaboran. Para gestión de la calidad se incorporó personal altamente calificado desvinculado en una reorganización de una multinacional y es quien lleva adelante la documentación y adaptación de la organización para lograr la certificación de normas GMP, mediante las cuales se aspira llegar a nuevos mercados. En el área de administración y finanzas se incorporó un profesional de Ciencias Económicas que se enfocó en modernizar el área, a través del cambio del sistema de gestión a uno integral, la estandarización de procedimientos, determinación de indicadores, implementación de control interno y emisión de reportes, tanto a gerencia como a dirección. Además, se produjeron movimientos internos ascendentes en las áreas comercial y de producción, posibilitando el ascenso de recursos internos, lo cual ha favorecido la imagen y percepción interna.

La empresa cuenta con documentación referente a perfiles de puestos donde están detalladas las responsabilidades de los puestos, las habilidades requeridas y las principales actividades a desarrollar.

Notas: Respecto al capital humano se destaca el compromiso y sentido de pertenencia tanto del RG como de todos los colaboradores del equipo y la tendencia a la profesionalización en todas las áreas. Si bien hay cargos específicos vacantes o personas que realizan actividades para más de un puesto, la estructura se ha fortalecido, modernizado y profesionalizado en áreas claves. Cuenta con políticas de retención del personal a través de beneficios adicionales (cobertura en servicios sociales, traslados y viandas, política de revisión de remuneraciones)

De la evaluación de los perfiles de puestos documentados se puede concluir que no todos los puestos cuentan con un responsable asignado. Para cada puesto en particular, no todos

desarrollan el conjunto de actividades previstas para el puesto, quedando algunas en manos de otros responsables y algunas sin realizarse. De las capacidades y habilidades requeridas para el desempeño de los puestos, se observa que hay funciones que son llevadas a cabo por personal no especializado. Se han detectado incluso que, en la práctica, determinadas personas desarrollan actividades incompatibles desde el punto de vista del control interno, específicamente cuando interviene en distintas fases de un proceso, como por ejemplo la concreción de una operación física o material, su registro en el sistema de gestión y la ejecución del movimiento de fondos asociado a la misma. Todas estas observaciones constituyen puntos que la empresa debe mejorar para lograr confiabilidad de sus registros, sobre los que basa la toma de decisiones.

• Capacidades organizacionales: RCo y RP coinciden con el RG en que la empresa ha desarrollado con el transcurso del tiempo el conocimiento y las habilidades necesarias para coordinar sus recursos

Respecto a los procesos, RG y RP relatan que la modalidad operativa de la empresa es la elaboración en serie, es decir son productos estándar y la producción se realiza para stock, con fines de contar con un inventario que permita abastecer los pedidos de los clientes. Uno de los inconvenientes que se relevaron en entrevista al RP es que hubo un incremento de la demanda y no se logra contar con un stock suficiente para atender las salidas del transporte, que son organizadas en giras semanales, lo que en oportunidades lleva a reprogramar la producción para realizar elaboraciones adicionales para cumplir con la demanda.

El área de Compras opera con proveedores habituales. Utiliza la solicitud de presupuestos a más de un proveedor cuando la compra no es habitual. Cuenta con procedimientos documentados.

El área Comercial brinda asistencia técnica a demanda como un servicio profesional, tanto en salud como en higiene, que está destinado a cualquier cliente que lo solicita, o bien, es prestado como política de penetración con clientes potenciales.

Los reclamos de clientes son poco habituales. El área de gestión de calidad se encarga del registro y seguimiento de los mismos. Si bien habitualmente los reclamos se originan por productos vencidos cuyo origen es la deficiencia en la gestión de los inventarios que realizan los clientes, es política de la empresa atender los reclamos y reponer los productos.

Notas: El RG ha manifestado que la capacidad de producción es superior al volumen de producción actual. Si bien hay capacidad ociosa, no se debe perder de vista que la empresa podría incrementar ampliamente la producción sin requerir grandes erogaciones. Por otro lado, la particularidad de la actividad industrial de la empresa exterioriza que la inversión fija requerida es baja en comparación con el capital de trabajo requerido, principalmente materias primas, insumos y costo laboral.

El reordenamiento edilicio que se viene llevando adelante y la posibilidad de agregar un turno extra de trabajo son factores que posibilitarían a la empresa incrementar considerablemente su volumen de producción

La empresa cuenta con documentación de los procesos productivos. Cada producto cuenta con un detalle específico que abarca desde la pesada de materias primas que han pasado el control de calidad, las especificaciones del proceso en sí, y la etapa final de envasado, etiquetado y disposición en depósitos. Debido a la gestión del área de gestión de calidad, los procesos se gestionan de manera adecuada, si bien se ha detectado que no se cuenta con tiempos estándar, no se analizan rendimientos de materias primas ni se determinan desperdicios y no se registran indicadores de productividad. La falta de medición sumada a la falta de determinación de niveles óptimos hacen que no puedan determinarse desvíos y por ende analizarse sus causas,

lo cual puede impactar significativamente en costos, que es una de las pocas herramientas con las que cuenta la empresa para incrementar su rentabilidad

Se presta asesoramiento técnico, pero si la empresa busca diferenciarse a través de este, no cuenta con recursos suficientes.

El servicio postventa da respuesta inmediata a clientes, sin evaluar la responsabilidad en reclamos, por lo que esta política de la empresa es contraria a sus intereses económicos.

• Capacidades comerciales

De acuerdo a lo relevado con el RG es prioridad de la empresa la atención personalizada a clientes. Además cita el RCo que existen clientes distribuidores que tienen condiciones beneficiosas o diferenciales otorgadas por determinadas condiciones como volumen de venta. El RCo plantea que algunos clientes incumplen las condiciones acordadas y la empresa, para mantener la relación comercial sigue concediendo beneficios. Respecto al despacho, si bien están establecidos los recorridos de distribución por el medio de transporte propio ante demandas especiales, los productos son enviados por transportes tercerizados u otros vehículos afectados al área comercial, pero no hay una clara política respecto al volumen de compras que justifica el envío a cargo de la empresa, como tampoco el análisis de la ubicación del cliente y plazo restante para la próxima gira por la zona.

RG, también a cargo del sector Compras, se encarga de generar los reportes de precios de compra de insumos, envases y materias primas desde el sistema, información fundamental para de la determinación de costos de los productos elaborados. Históricamente el RCo es el responsable de establecer los precios de venta y emitir las listas de precios. Este proceso lo lleva a cabo mediante el uso de matrices de costos a partir de las cuales se determinan los mismos en función de las contribuciones marginales asignadas. No obstante, pese a la determinación de las mismas el valor final asignado suele ser modificado en función de los

precios establecidos por la competencia, lo que conduce a alteraciones en la contribución inicialmente planificada

Notas: Contar con distribuidores no exclusivos permite estar presente en todas las zonas de interés pero se resigna la fidelidad con la marca. La permanencia en los mercados a través de los mismos les otorga un poder de negociación contrario a los intereses de la empresa, incluso accediendo a beneficios sin cumplir los requerimientos necesarios

Establecer los precios basándose únicamente en la competencia, con el objetivo de mantenerse en el mercado aunque implique sacrificar rentabilidad, no parece ser la estrategia más adecuada al definir la combinación de productos que conforman la oferta de la empresa.

• Capacidad de innovación

Relata el RG que una de las características que ha destacado a la empresa es la innovación, a través del desarrollo de productos. Cita presentaciones que permiten disminuir las dosis a administrar, con un ahorro de costos relevante para el productor, como así también el lanzamiento al mercado productos que reemplazan materias primas que históricamente se utilizaron en animales pero que hoy por cuestiones de bienestar animal, están desaconsejadas o incluso prohibidas, habiendo siendo el pionero en una línea para salud podal.

Actualmente no hay un responsable destinado al desarrollo de nuevos productos, el laboratorio se encuentra abocado al control de calidad.

Ante la consulta respecto a esta situación comenta el RG que la empresa se encuentra en un proceso de normalización (normas GMP), y que el objetivo a corto plazo está enfocado a certificar los productos de las líneas actuales. El diseño y desarrollo de nuevos productos no se encuentran suspendido, incluso se realizan ensayos y desarrollos a pedido. Una vez que se cuente con las certificaciones se van a destinar recursos y asignar un responsable al área.

Otra actividad que se ha realizado y se ha discontinuado es el trabajo conjunto con universidades. Manifiesta el RG su interés en retomar estos vínculos que reconoce que fortalecen a la empresa.

Notas: La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos, lo cual la deja en condiciones de inferioridad respecto a sus competidores, tanto sea a través de mejoras en las formulaciones químicas, la adopción de nuevas tecnologías o el trabajo con universidades para nuevos desarrollos.

• El sistema de gestión

El ERP vigente ha sido implementado recientemente, como requerimiento del área administrativa. Se trata de un sistema integral pero solo se realizó la puesta en marcha del sistema de gestión contable y administrativa, restando la implementación del módulo denominado *Factory Manager*, el cual permite llevar registros de la producción a través de las formulaciones, la emisión de órdenes de producción, el consumo de materias primas, insumos y envases, con trazabilidad en todas las etapas.

Notas: La empresa debe asignar los recursos necesarios para completar la implementación del módulo de producción en su sistema de gestión integral.

Del relevamiento interno destacan puntos favorables, otros en vías de desarrollo y otros que requieren su revisión y corrección. Se denota una falta de coordinación entre áreas, donde si bien cada una, a través de la reciente profesionalización, trata de mejorar, lo hace en forma aislada. Deberá determinarse si no hay objetivos claros o si los mismos no se comunican en forma efectiva.

2.2.1.3. Matriz FODA

Enfoque: La confección de la matriz FODA permite analizar las variables que intervienen con el negocio a fines de tener más información para la toma de decisiones. En ella se establecen:

- Fortalezas: capacidades y habilidades internas.
- Oportunidades: factores favorables del entorno.
- Debilidades: factores internos desfavorables.
- Amenazas: factores negativos del entorno.

La herramienta no es utilizada en la empresa actualmente, si bien se relevó que era utilizada en una gestión anterior, principalmente por la fuerza de ventas. Mediante la indagación se solicitó a los responsables RG, RA, RCo su aporte para la confección de una matriz, habiéndose relevado lo siguiente:

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- Colaboradores: alto sentido de compromiso de gran parte de los colaboradores - Marca muy reconocida, identificada con su calidad -Calidad de los productos (estandarizada: el cliente siempre recibe el mismo producto) -Reconocimiento del servicio como complementario al producto, como diferencial frente a competidores con productos de buena o similar calidad -Distribución propia -Estructura liviana de capital invertido -Innovación -Cumplimiento entregas: en tiempo y forma -Asesoramiento en gestión de stocks del cliente - Servicio complementario: equipos, microbiológicos, dureza de agua -Comunicación clara a clientes -Distribuidores exclusivos en comercio exterior	-Grandes explotaciones lecheras como potenciales clientes - La industria permite diversificar - La estructura de la empresa permite explotar nuevos productos con los mismos clientes - La estructura de la empresa permite incrementar el volumen de producción sin realizar inversiones significativas - La competencia ha dejado de prestar servicios - Demanda del mercado de productos alternativos más sustentables, amigables con el medio - Posibilidad de desarrollos conjuntos con universidades -Desarrollo de Gestión de calidad tendiente a la obtención de certificaciones de los productos
DEBILIDADES	**AMENAZAS**

-Falta de oferta de otros bienes complementarios como maquinarias -Ausencia de apoyo en asesoramiento externo para desarrollar el área comercial -Filtración de información por ausencia de convenios de confidencialidad con ex colaboradores -Cuencas lecheras lejanas cuya atención demanda gastos elevados -Falta de implementación del EFP de gestión integral para obtener información -Fallas de control interno que debilitan la confiabilidad de la información	-Ausencia de poder de negociación para fijar contratos de abastecimiento -Falta de fidelidad de los clientes, ya que compran por precio -Imposibilidad de contar con distribuidores exclusiones en el país -Rápida copia de la competencia de productos desarrollados por la empresa -Bajo precio de la leche hace que los clientes consuman productos de menor precio -Factores climáticos -Escaso o nulo poder de negociación con proveedores -Alto grado de exposición a la devaluación (pago en USD y cobro en PESOS)

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Notas: Si bien la herramienta no se encuentra documentada, es notable que los principales actores, responsable general y de áreas, tienen muy presentes las variables internas y externas que afectan a la empresa. Documentarlas sería de gran ayuda para ordenar y visualizar las variables y delinear las decisiones tendientes a su gestión, determinando cómo pueden mejorarse los aspectos internos y el aprovechamiento o gestión de los externos. Además, su documentación y la asignación de responsables promovería la alineación de las distintas áreas, sería útil para la planificación operativa y la definición de objetivos, además de permitir un seguimiento en el tiempo, evaluando los avances o los cambios del entorno

En particular sobre los puntos relevados, se destaca:

Reconocimiento del servicio como complementario al producto, como diferencial frente a competidores con productos de buena o similar calidad: En línea con lo desarrollado anteriormente, si se considera que el servicio técnico genera la diferenciación con la competencia, deberían destinarse recursos a su gestión y hacerlo más extensivo. Asimismo, los servicios de gestión de stocks en base a consumos de clientes deberían estandarizarse, registrarse y expandirse a más cantidad de clientes, ya que el correcto uso y dosificación de productos puede lograr reducción la reducción de sus costos, y por ende, fidelización de clientes

Estructura liviana de capital invertido: La capacidad que tiene la empresa de incrementar su volumen de producción sin inversiones significativas, de la mano de que los equipos necesarios para su incremento no tienen costos significativos la coloca en una situación privilegiada, siendo el desafío determinar con que combinación de productos salir al mercado y ubicar esa producción adicional

Demanda del mercado de productos alternativos más sustentables, amigables con el medio: El reconocimiento de la empresa como proveedora de productos innovadores y amigables con el medio es una fortaleza que puede no explotar si no destina recursos al sector de investigación y desarrollo

Toda organización persigue como objetivo principal aumentar su rentabilidad. Según el análisis FODA realizado y considerando las características del mercado en el que opera la empresa, resulta evidente que uno de los principales desafíos es incrementar su participación en el mercado. Para lograrlo, es fundamental fidelizar a sus clientes y posicionarse como la opción preferida frente a la competencia mediante una estrategia de diferenciación. Dicha diferenciación puede orientarse hacia el desarrollo de nuevos productos que respondan a la creciente demanda de bienes más sostenibles, ofreciendo además una gama comercial más diversificada, servicios adicionales que agreguen valor y destinando recursos a fortalecer el área comercial encargada de implementar políticas eficaces para captar y retener clientes.

Este enfoque se fundamenta en la imposibilidad de competir reduciendo precios, ya que ello impactaría negativamente en la rentabilidad. Asimismo, la empresa no cuenta con capacidad para establecer contratos de abastecimiento atados a otros bienes, como maquinaria, debido tanto a su falta de presencia en ese rubro como a la elevada inversión que ello implicaría. Además, su limitado poder de negociación con proveedores restringe la posibilidad de reducir costos de insumos, salvo aquellos casos puntuales en los que sea viable recurrir a importaciones específicas.

El análisis FODA sirve como una herramienta clave para orientar las decisiones estratégicas, guiando tanto las acciones a implementar cuando son viables, como la postura o dirección que debe adoptar la empresa. Todo esto se realiza con el propósito principal de alcanzar las metas planteadas, garantizando el cumplimiento de su misión y alineándose con los valores establecidos dentro del marco elegido por la organización.

2.2.1.4. De la misión, visión y valores

Enfoque: La definición de estos conceptos resulta fundamental, ya que aportan un propósito y una orientación definidos, unifican a todos los integrantes de la organización, orientan el proceso de toma de decisiones y refuerzan la cultura empresarial. La misión representa la razón de existir de la empresa, es decir, lo que hace y es su propósito; la visión define el futuro al que aspira llegar; y los valores constituyen los principios éticos que dirigen su conducta.

Los mismos se encuentran documentados en el manual de calidad de la empresa, así como compartidos en la página web, expresados de la siguiente forma:

Concepto	**Manual de Calidad**	**Página web**
Misión	Elaborar productos para higiene, limpieza y desinfección, que sean competitivos en calidad, precio y tecnología, respaldados con la capacitación permanente de los recursos humanos.	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios competitivos en calidad, precios y tecnología, respaldados con la capacitación permanente de sus recursos humanos.
Visión	Ser una compañía elegida por la calidad de sus productos, servicios, innovación y soluciones. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente.	Disponer de una organización eficiente a disposición de los clientes para satisfacer sus necesidades, con la participación de nuestros proveedores y asegurar la mejora continua de nuestros productos y servicios mediante la innovación y formación constante
	Mejorar día a día, trabajando con Honestidad, Profesionalismo, Responsabilidad e Integridad.	Sencillez, credibilidad, respeto, ética, compromiso, desarrollo sostenible y respeto por la vida.

Valores	Comprometidos con nuestros clientes y proveedores. Colaborando con la sociedad y respetando el medio ambiente.	

Fuente: elaboración propia

En entrevista al RG de la empresa se consulta sobre estos conceptos, quien manifiesta conocerlos si bien considera que debe realizarse un trabajo tendiente a que toda la organización los conozca e interprete claramente.

Al hablar respecto a la misión, concuerda con lo documentado en el manual de calidad, reconociendo que debe corregirse la página web de la empresa.

Al avanzar hacia el concepto de visión, lo enuncia de la siguiente forma:

"Nuestra visión es posicionarnos en el mercado y llegar a ser la empresa líder en producción de antisépticos y productos de limpieza para tambo a nivel nacional".

Debido a la brecha entre la visión documentada y la expresada, el RG refuerza el contenido expresado, incluso reconoce que ante organismos como CAFYPEL, institución de la cual la empresa es miembro, cuando coordinan las misiones comerciales, tanto en el país como en el exterior, se utiliza este nuevo concepto de visión

Respecto de los valores señala que los documentados en la página web son los correctos. Considera que los mismos se encuentran muy arraigados en los niveles jerárquicos de la organización y reconoce y promueve como función de estos trasladarlos a los niveles operativos para que se adapten a esos valores.

Notas: Si bien la empresa cumple con el enunciado de los conceptos, las diferencias en la información documentada muestran que conceptos que orientan y alinean la gestión de la empresa no son tenidos en cuenta ni comunicados.

De acuerdo con lo relevado, se determina que es necesario:

- Unificar las definiciones estratégicas debido a las diferencias identificadas.

- Revisar y corregir el concepto de misión, debido a que no delimita el sector o industria a la que están dirigidos los productos.

- Reescribir y comunicar la nueva definición de la visión de la empresa, tanto interna como externamente.

- Mejorar la comunicación de estos conceptos, sobre todo al personal de niveles operativos, debido a que son los que conceptualmente más alejados están de los mismos y, de acuerdo con lo relevado mediante encuestas, el personal operativo (PO) en su mayoría los desconoce.

- Elaborar una propuesta de compromiso para todos los colaboradores de la organización, tendientes a reforzar la cultura empresarial, como valor relevante para el cumplimento de las metas fijadas, destacando la necesidad de la participación de todos, para poder cumplir los objetivos.

2.2.1.5. Planteamiento estratégico

Enfoque: proceso de gestión que permite a una organización establecer sus objetivos a largo plazo y definir el camino, las acciones y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

En la entrevista realizada al RG manifiesta que su objetivo es el crecimiento y que, si bien no se encuentra documentado en forma ordenada como se va a lograr, los recursos que se van a afectar y el plazo específico para lograrlo, se vienen desarrollando acciones conducentes con el logro de ese objetivo. Específicamente, señala la identificación de zonas con baja presencia de la marca. Se ha iniciado una estrategia tendiente a identificar clientes potenciales, tomar contacto con los mismos, coordinar visitas del personal técnico, siendo la estrategia de entrada brindar asesoramiento técnico especializado como medio para lograr en una etapa posterior la venta de los productos. Esta estrategia, si bien no se haya documentada forma parte

de una planificación reciente y se ha iniciado, por cuestiones estrictamente de costos, en zonas cercanas a la planta.

Señala que, a través de la reestructuración y profesionalización de áreas, que reconoce como una etapa concluida de una planificación anterior, se ha fijado como objetivo la generación de indicadores que permitan medir desempeño, evaluar y detectar desvíos además de permitir alinear al equipo y generar información para la toma de decisiones, reconociendo que la falta de documentación de un plan basado se funda en la ausencia de herramientas para su control.

Sin embargo, considera fundamental establecer objetivos cuantificables. Aunque la meta principal es aumentar la cantidad de kilogramos vendidos y se han implementado algunas acciones, como la mencionada, reconoce que alcanzar este propósito requiere medidas específicas. También identifica deficiencias en la comunicación, derivadas de factores relacionados con el tipo de liderazgo que ejerce ya que, a pesar de haber transmitido las metas de crecimiento a las áreas de producción, comercialización y logística, admite que no se llevaron a cabo reuniones formales para comunicar dichas metas de manera estructurada y que no fueron compartidos en los niveles medios y operativo, solo en lo gerenciales. Señala que las áreas no participan directamente en la definición de los objetivos, pero destaca la actitud positiva con la que estas responden a las nuevas demandas generadas por las gestiones realizadas. Dichas áreas muestran disposición y capacidad de adaptación, incluso sin tener claridad sobre los objetivos específicos o la manera en que se planifica alcanzarlos.

Otra de las iniciativas planificadas y actualmente en ejecución, orientada a impulsar el crecimiento en ventas, se refleja en la implementación de modificaciones edilicias y el reordenamiento de las instalaciones. Estas acciones son fundamentales para cumplir con los requerimientos normativos necesarios para avanzar en el proceso de certificación de los productos de la empresa. Este avance facilitaría el acceso a mercados que, hasta el momento,

no han sido explorados. Dicha información fue corroborada mediante la observación de planos respectivos más las reformas edilicias en curso como reordenamiento de salas, generación de espacios de circulación, separación de actividades productivas que se realizaban en espacios comunes, etc. Esta modernización de la planta productiva tiene como principal objetivo cumplir con disposiciones inherentes a normas de calidad, específicamente de SENASA, que se encuentra vigente desde el año 2002 y que establece que todos los laboratorios que están en el rubro deben certificar GMP, que refieren específicamente al desarrollo estructural de la unidad productiva, desde el inicio del proceso hasta la entrega al cliente, con énfasis en la trazabilidad

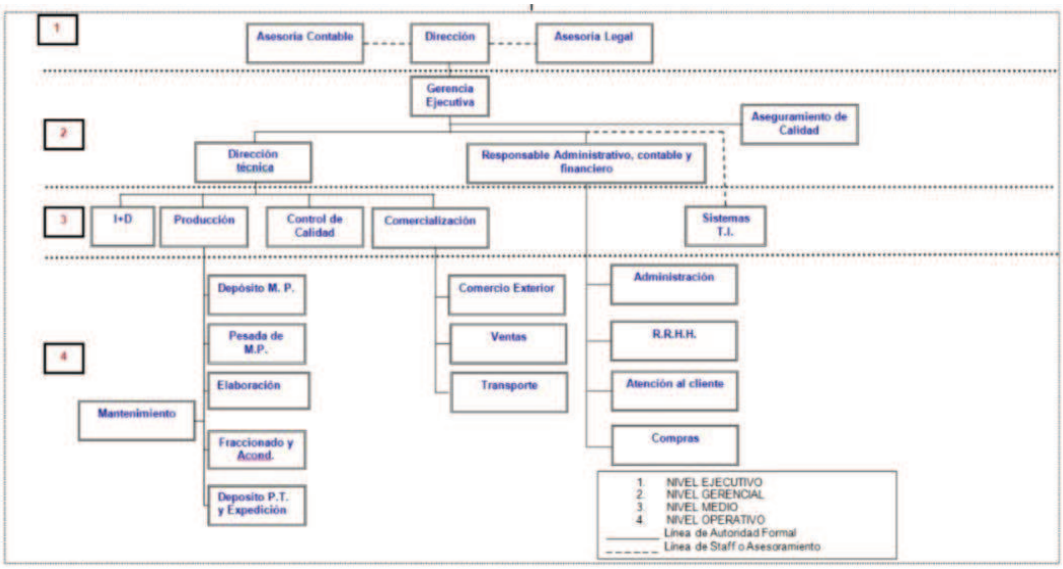
Al consultar sobre la participación en el mercado, que es la situación a modificar a través del crecimiento, el RG detalla el cálculo que se realiza respecto al producto más representativo de la línea principal de la empresa. Se estima la demanda total anualizada de este producto de acuerdo a la dosis a aplicar en base al rodeo en explotación, que es un dato conocido, publicado por organismos competentes, y de ese total, se determina la participación respecto a los Kg. anuales vendidos por la empresa. Reconoce que para el resto de las líneas o productos se torna más complejo determinar la demanda y, por ende, la participación

Notas: La empresa ha definido la visión en el largo plazo y descripto su propósito a través de la misión, junto a los valores con los que planea lograrlos. Para avanzar hacia esa meta es necesario planificar, formular la estrategia mediante la cual pueda lograr sus objetivos. La comunicación y el control, a efectos de detectar desvíos y realizar correcciones son parte del proceso. En este sentido, de acuerdo con la información relevada se observa ausencia de los lineamientos mediante los cuales se pretende llegar a ese futuro deseado y otra gran carencia, detectada mediante encuestas al personal operativo (PO), es que consideran que los objetivos a cumplir por la empresa no están claramente comunicados.

2.2.2. Relevamiento de elementos básicos requeridos

2.2.2.1. Estructura de la empresa

Enfoque: el organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Ilustra visualmente los puestos, departamentos, jerarquías y las relaciones de autoridad y comunicación entre ellos, mostrando la cadena de mando desde la dirección hasta los niveles operativos para facilitar la comprensión de su funcionamiento y responsabilidades. Es una herramienta clave para analizar y planificar la estructura interna de una empresa donde puede observarse la división del trabajo, la departamentalización y las líneas de autoridad. A continuación, se expone el Organigrama de la empresa:



Fuente: Organigrama. Documentación interna de la empresa

La estructura organizacional documentada, ya expuesta en el apartado de la presentación de la empresa, muestra una estructura organizacional de tipo jerárquica y funcional, con niveles claramente diferenciados, lo que permite identificar las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia formal.

La gestión general está a cargo de un responsable, RG, que es el encargado de conducir los lineamientos de la empresa y centraliza las principales decisiones.

Bajo su conducción se distinguen dos grandes áreas de gestión. Por un lado, la conducción técnica, vinculada directamente con el producto ofrecido al mercado, que abarca las funciones de investigación y desarrollo, producción, control de calidad y comercialización. Por otro, el área administrativa, contable y financiera, responsable de registrar, controlar y reportar la información económica y financiera a través de un sistema de información integral.

En un nivel intermedio se ubican las áreas encargadas de la gestión de los procesos operativos y comerciales, mientras que el nivel operativo concentra las actividades productivas y de soporte directo a dichas funciones. La estructura documentada evidencia una organización vertical, con una clara división funcional basada en la especialización de tareas, lo que favorece la trazabilidad de los procesos y el control formal de las actividades.

Notas: la estructura documentada muestra coherencia; sin embargo, a través de la observación directa se ha identificado una concentración de funciones en el RG, quien reconoce esta situación durante las entrevistas. Su extensa trayectoria en la empresa, así como su desempeño en diversos roles, han contribuido a que haya acumulado un conocimiento significativo en múltiples áreas. Esta circunstancia dificulta su capacidad para delegar responsabilidades con facilidad.

2.2.2.2. Reconocimiento de áreas, funciones y responsabilidades

El área de gestión de la calidad, en lo referente a gestión de los recursos de la empresa tiene un apartado para el personal, compuesto de documentos donde se detallan los diferentes puestos de trabajo. Dichos documentos incluyen información como el nombre del puesto, las relaciones internas (dependencia y/o supervisión), las relaciones externas, las principales funciones, tareas principales y complementarias, competencias, conocimientos básicos, habilidades requeridas y conducta esperada. A cada colaborador se le presenta el documento con la descripción del puesto a desempeñar, y de acuerdo a lo relevado mediante encuestas,

consideran que sus funciones y responsabilidades han sido correctamente informadas y han recibido las indicaciones necesarias para desempeñar su puesto. Además, esta sección se complementa con documentos relacionados a POEs (Procedimientos Operativos Estándar) para la selección de personal, que tiene como propósito definir y mantener documentada la metodología para llevar a cabo el reclutamiento, y para la capacitación que consta de un circuito que se inicia con la detección de necesidades de capacitación o formación, seguida de la elaboración del plan correspondiente, su aprobación, ejecución y posterior evaluación.

Asimismo, el apartado se complementa con registros sobre las diferentes acciones que se ejecutan para la gestión del área: de inducciones y capacitaciones realizadas, encuestas, programas de capacitación desarrollados.

Tal como se analizó en la dimensión estratégica, la organización contempla de manera explícita la gestión del capital humano, donde la formalización de los perfiles de puesto constituye un avance significativo. No obstante, al contrastar la documentación técnica con la observación directa se identificaron disparidades importantes ya que mientras algunos puestos se desempeñan con una alta congruencia entre las funciones documentadas y las competencias ejecutadas, en otros casos se reveló una brecha, donde el desempeño ha derivado en actividades repetitivas que no completan el conjunto de funciones asignadas, incluso son desempeñadas por personal que no cumple con las competencias técnicas requeridas en los manuales.

Además, como también se mencionó se detectaron perfiles de puestos que se encuentran vacantes o que son desempeñados a tiempo parcial por empleados que desempeñan otras funciones.

Notas: Dentro de los puestos vacantes se encuentra el de gestión de RR HH. Dentro de las tareas principales del responsable del puesto se encuentra la de diseñar, implementar y difundir la metodología de evaluación de desempeño, mediante la comparación del perfil real con el perfil ideal para la detección y corrección de las falencias encontradas. Actualmente,

esta función no se lleva a cabo dentro de la organización, lo que contribuye a perpetuar las incongruencias previamente mencionadas.

2.2.2.3. Nociones sobre control interno

Enfoque: el control interno son políticas y procedimientos previstos principalmente para proteger activos y asegurar información confiable.

Para indagar, tanto en la entrevista como en la documentación de la empresa se utilizó el marco de referencia del informe COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*), que busca proporcionar seguridad razonable para alcanzar objetivos operativos, de información y de cumplimiento, definiendo el control interno como un proceso integral de cinco componentes interrelacionados: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Ambiente de Control:

El RG se muestra comprometido con las buenas prácticas y fomenta los valores de honestidad y transparencia, si bien la comunicación es informal y se realiza parcialmente a los responsables de áreas, no a toda la organización.

Evaluación de Riesgos:

La empresa no tiene identificados cuales son los riesgos de fallas internas, por ende tampoco hay un seguimiento de los mismos. Ante consultas del tipo de errores como diferencias de inventarios, error en documentos fiscales o mal uso del efectivo el RG manifiesta que la empresa históricamente se manejó en un entorno de confianza. Cita que en el pasado se sucedieron robos de una materia prima de costo alto, como un hecho aislado y que se tomaron medidas, desvinculando al personal involucrado.

Actividades de Control:

En la empresa no hay prevista una segregación de funciones que facilite el control. Si bien esto está directamente relacionado con el tamaño de la empresa y la imposibilidad de afectar recursos a cada tarea que desde el punto del control interno resulte incompatible, tampoco está prevista la supervisión cuando se concentran estas actividades. No obstante, el sistema ERP implementado tiene previsto el ingreso por usuario con clave y la auditoría de registros, un conciliador bancario y de rendición de tarjetas de crédito que realiza el RA. En el área se han implementado arqueos periódicos de efectivo, de cheques físicos y electrónicos. El RP reconoce que los controles de inventarios son realizados para organización del área pero no se hace ningún análisis respecto a desvíos. El nuevo sistema tiene previsto en el módulo de producción, en vías de implentación, el seguimiento de stocks lo cual será de gran ayuda. Por su parte, el RCo reconoce que se producen errores con frecuencia en el área de despachos que consisten en la carga para distribución de productos equivocados, en exceso o en defecto.

Información y Comunicación:

La empresa utiliza un ERP para el registro de todas sus operaciones de ingresos y gastos. Desde el área financiero se realizan informes semanales de fondos que son elevados al RG. También se revisan con periodicidad saldos con proveedores y clientes y se utiliza la circularización para fortalecer el control.

Monitoreo o Supervisión:

La empresa no tiene previsto un sistema de revisión periódico que permita la detección de errores.

Notas: la información documentada es específica del área de gestión de la calidad, no existe documentos que aborden el control en forma global en la empresa. No hay un manual de procedimientos que detalle y estandarice las tareas, pasos, políticas y normas para ejecutar las actividades diarias que sirvan de guía para los empleados y faciliten su capacitación, mejora continua y alineación con los objetivos de la empresa.

2.2.2.4. Sistema de Gestión e Información de la empresa

Enfoque: un sistema ERP (*Enterprise Resourse Planning* o Planificación de Recursos Empresariales) es una plataforma centralizada que integra y gestiona los procesos clave de una empresa (finanzas, ventas, inventarios, etc) en una única base de datos, ofreciendo una visión unificada del negocio, automatizando tareas, mejorando la toma de decisiones con datos en tiempo real y aumentando la eficiencia general.

A través de una entrevista al RA de la empresa se pudo conocer que el mismo fue implementado recientemente, surgiendo como una necesidad originada en el área para subsanar carencias del sistema anterior, entre las cuales se cita que era un sistema a medida desarrollado por un programador y que el mismo había discontinuado las actualizaciones. El nuevo sistema fue contratado a una empresa reconocida de *software*, lo cual garantiza la continuidad del servicio, o al menos no queda librada a una sola persona. Los puntos más destacados son los siguientes:

Ofrece una funcionalidad robusta a través de módulos integrados que se pueden asignar a través de permisos a los distintos usuarios.

Cada usuario tiene asignado los módulos necesarios para el desarrollo de sus funciones y accede a través de una contraseña. Esto permite la identificación del usuario por cada movimiento registrado.

Los diferentes módulos cumplen con las funciones elementales de facturación, generación de documentación para liquidaciones impositivas, información contable, seguimientos de fondos y de cuentas con clientes y proveedores.

Se encuentra en vías de implementación el módulo de producción que, mediante la gestión de stocks de insumos, materias primas, productos en proceso y terminados permitirá avanzar sobre el control de existencias y optimización de niveles de stocks, además de facilitar

la visibilidad desde la compra hasta la entrega y la trazabilidad de productos. Por otro lado permite la planificación y control de procesos de producción, a través de la emisión de órdenes de producción.

Consta de un tablero de comando que permite la emisión de reportes en unidades físicas, monetarias de venta y de costos, clasificados por cliente, zona, actividad, provincia entre otras, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas.

Desde la empresa proveedora brindan asesoramiento y soporte permanente así como la posibilidad de implementar nuevos módulos o desarrollos especiales que se requieran. Los módulos se pueden ir integrando, como por ejemplo el de recursos humanos que permite gestionar su administración y relacionarlo con la liquidación de sueldos y planificación horaria o módulos destinados a potencia la fuerza de ventas, entre otros.

Notas: La implementación representa un gran avance, ya que permite la centralización de datos, reduce tareas manuales o que realizaban en forma repetitiva, como conciliaciones o generación de reportes, lo cual ahorra costos y minimiza errores, asegura que la información sensible sea accesible solo a usuarios autorizados garantizando la seguridad.

2.2.2.5. Plan de cuentas

Enfoque: el plan de cuentas es un listado codificado y organizado de todas las cuentas contables que una empresa realiza para registrar sus operaciones económicas y financieras, siendo su utilidad principal la de estructurar el sistema contable, facilitar el registro y la generación de estados financieros y permitir un seguimiento detallado de las finanzas, ofreciendo una visión clara de la situación económica del negocio

A través de la observación y análisis del sistema con el RA se pudo concluir que el mismo presenta las siguientes características.

Es sistemático y ordenado, estructurado de lo general a lo particular, con un orden lógico que facilita el registro y la consulta.

Presenta una codificación clara y homogénea, con nombres de cuentas descriptivos que evitan confusiones y facilitan su comprensión. El plan presenta una estructura genérica en los rubros patrimoniales y de ingresos y, para las cuentas de gastos tiene identificados los principales centros de costos con cada área y subárea (Administración, Comercialización con apertura por cada agente de ventas y Distribución, Producción con apertura en Laboratorio, Elaboración, Depósito y Mantenimiento), entre otras, lo que permite la registración con un grado de detalle preciso, lo que facilita el análisis de la eficiencia operativa de cada una.

Es flexible, ya que permite agregar cuentas nuevas conforme cambien las operaciones, normas contables o procesos internos de la organización.

Integral, incluye todas las cuentas necesarias para reflejar cada transacción.

Notas: Un plan de cuentas estandarizado asegura la uniformidad en el registro de las operaciones, permite el monitoreo y seguimiento financiero, facilita evaluar el desempeño y planificar estratégicamente.

2.2.2.6. Colaboradores y cultura organizacional

Enfoque: la cultura organizacional de una empresa es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que guían la interacción de sus miembros, entre sí y con el entorno, y la forma en la que se toman las decisiones, siendo un factor clave para la identidad y el éxito de la organización.

La entrevista con el RG de la empresa revela la existencia de un patrón de conductas que guían las interrelaciones del personal, que considera armoniosa y con la cual el personal que ingresa se adapta con facilidad. El clima laboral resulta favorable y destaca que cada responsable de área es valorado por el personal a cargo.

No obstante, reconoce que el concepto en sí no es un objetivo primordial al que se encuentre abocado. Considera que la permanencia del personal en la empresa (más de la mitad del plantel tiene una antigüedad mayor a 10 años) refleja el sentido de pertenencia. Detalla acciones que considera refuerzan ese sentido, como por ejemplo, cuando la empresa se presenta en ferias cercanas, se traslada a todo el personal.

Recientemente se lanzó un reglamento que se había redactado pero no oficializado con el personal. El mismo fue presentado y se abrió un período para que el personal presente sus inquietudes antes de implementarse. El mismo, detalla entre los principales puntos, las condiciones de ingreso a la empresa, horarios, tratamiento de permisos y ausencias, control de entrada y salida, tratamiento de los bienes de la empresa, comunicaciones, prohibiciones, infracciones y sanciones disciplinarias y un acuerdo de confidencialidad. Además se anexan al mismo diferentes modelos de notificaciones para documentar las diferentes novedades inherentes a la relación laboral.

El RA agrega se realizan entrevistas personalizadas al personal, con preguntas relacionas con su grado de conformidad con la conducción de la empresa, la remuneración, las funciones asignadas, la relación con compañeros, la comunicación y su futuro dentro de la empresa. Considerando el gran interés y el alto nivel de satisfacción expresados por los colaboradores, las mismas forman parte de la agenda anual. Por otro lado, a través de la encuesta realizada en el nivel operativo se ha podido relevar que la empresa es gestionada de forma correcta por el RG. No obstante, se encontraron respuestas encontradas ante la consulta sobre si sus sugerencias son consideradas en la empresa.

Notas: Aunque la empresa brinda incentivos económicos, como cubrir gastos relacionados con movilidad y almuerzos, el personal también requiere espacios donde puedan ser escuchados y atendidos.

2.2.3. Relevamiento de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho

2.2.3.1. Presupuesto de ventas

Enfoque: la proyección o presupuesto de ventas:

- Es el punto de partida del proceso de planificación económica y financiera de la empresa que lleva finalmente a la elaboración del presupuesto integral, a través de la confección de estados de resultados y flujos de fondos proyectados, permitiendo la elaboración de los estados contables presupuestados.
- Es, a la vez, el elemento generador de la planificación operativa de la empresa, que consiste en la proyección de los procesos operativos de producción y abastecimiento, incluyendo todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación, se presenta la información recopilada durante la entrevista realizada con el RCo de la empresa a efectos de determinar la viabilidad de la confección de un presupuesto de ventas, con un detalle conceptual de cada elemento analizado y la información relevada en cada uno:

Análisis de la composición de la demanda e identificación normales de ventas: con respecto al empleo de métodos de estimación de demanda basados en datos históricos y análisis de tendencias se ha identificado que en la empresa no se realiza proyecciones de ventas ni cuenta con un volumen normal definido. Esta situación responde a la amplia oferta de bienes con características y calidad similares, lo cual provoca una alta variabilidad en el volumen de ventas en función del precio establecido, actuando este casi exclusivamente como el único mecanismo para lograr la fidelización de los clientes.

El RCo informa que no se establece una meta de venta específica, por lo que tampoco la transfiere a vendedores. Manifiesta que el objetivo se asocia a la capacidad de carga del camión con el que la empresa realiza la distribución, que tiene recorridos calendarizados por

zonas. Aclara que no actúa como un límite para el volumen de ventas, ya que en el caso de ser necesario se terceriza la distribución. Aunque las metas actuales son de corto plazo, basándose en cálculos simples sobre la capacidad de carga y zonas mensuales a cubrir, se reconoce el desafío a largo plazo de expandirse hacia áreas donde los productos aún no son conocidos. Agrega que la capacidad de planta instalada no resulta un limitante para cumplir esa meta.

En relación con las ventas no habituales reconoce que se originan a través de la estrategia de penetración de la empresa que consiste en seleccionar grandes explotaciones de proximidad geográfica a la empresa y ofrecer una combinación de servicio técnico y precios promocionales con el objetivo de concretar las ventas.

Otra modalidad que realiza la empresa es la venta promocional, en determinadas épocas del año, donde se ofrecen paquetes cerrados, a precios inferiores a los habituales. Sin embargo, no se lleva a cabo un seguimiento adecuado para determinar si esta estrategia efectivamente conduce a un incremento en las ventas (porque el distribuidor traslada el menor precio a sus clientes) o si, por el contrario, acopia a menor precio, comprando menores cantidades en el futuro.

La empresa también entrega productos sin cargo, que también forman parte de las estrategias de ventas, habitualmente asociados a los paquetes cerrados que además de precio diferencial, tienen unidades sin cargo.

Precio de venta. Las decisiones sobre precios vienen condicionadas por la estructura de mercado. El RCo manifiesta que la fijación de precios de venta se determina de acuerdo al mercado. A través del principal canal de venta –distribuidores no exclusivos- se obtiene información de la evolución de precios de la competencia, si bien se destaca que la empresa tiene como política interna –no documentada- ser flexible frente a sus clientes, anticipar los movimientos en sus listas y brindar herramientas de trabajo especialmente en épocas de crisis, donde se resigna rentabilidad, pero se gana o intenta fidelizar mercado.

La participación en el mercado:

Para el rubro de productos de higiene industrial, debido al tamaño del mercado, la gran cantidad de competidores y la amplia diversidad de productos disponibles no resulta posible determinar la participación de mercado.

Para la línea de productos de sanidad animal las particularidades del mercado permiten estimar la participación. La empresa lo hace a través del principal productos de la línea, que es el sellador de pezones. Se considera el número de la población objetivo (ganado bovino a sellar) que surge de la información pública suministrada por OCLA que es administrado y gestionado por FUNPEL, organismo cuya misión es la generación del Plan Estratégico para la Cadena Láctea Argentina, como guía para el desarrollo de la lechería nacional. El monitoreo, análisis y recolección de datos realizado por el organismo permite conocer la cantidad de ganado afectadas a la actividad de lechería. Debido a los controles sanitarios y trazabilidad del producto final de la cadena –la leche- que es un producto alimenticio de consumo humano, la dosis de aplicación debe ser cumplida en forma estricta. De esta forma, la cantidad de producto vendido y la dosificación indicada permiten conoce la participación de la empresa en el mercado.

Métodos de ventas

De acuerdo a lo relevado los métodos de venta empleados en la empresa son:

Comisiones a vendedores, las que están claramente definidas en las condiciones de contratación, tanto las comisiones como la cartera de clientes.

Bonificaciones en unidades: determinados clientes distribuidores tienen asignados bonificaciones en determinados productos, las misma son generalmente por tiempo indeterminado y claramente identificables en el sistema de gestión, ya que forman parte de la configuración del cliente.

Lista de precio diferenciada, mediante de la asignación de una lista de precio habitual a un grupo de clientes que cumplen con determinadas condiciones y listas especiales a quienes

por volumen o condiciones de pago, no acceden a la habitual. Esta información también es claramente identificable en el sistema de gestión

La distribución de los productos de la empresa se realiza en forma gratuita a través de un camión y otros dos vehículos de carga menores.

La asistencia técnica por parte de personal capacitado de la empresa se realiza en forma gratuita a los clientes.

Zonas: segmentación geográfica del mercado: las zonas de ventas están identificadas con los recorridos realizados por la distribución propia. Debido a que esta modalidad cuenta con más de dos décadas, las zonas están claramente delimitadas, corresponden al centro del país donde la actividad lechera se concentra ya que para las cuencas más alejadas el servicio de transporte se terceriza, salvo que excepcionalmente el volumen de venta lo justifique.

Canales de distribución: debido a la dispersión geográfica de clientes la venta se realiza mayormente mediante distribuidores localizados estratégicamente en las cuencas lecheras del país con los que se opera con una venta repetitiva o habitual que se origina en el pedido del cliente que es distribuidor mayorista de los productos de la empresa.

La venta directa a clientes grandes forma parte de las estrategias de venta de la empresa. Si bien, pese a que los distribuidores no son exclusivos, se respeta la zona de venta, no ofreciendo los productos en forma directa.

La detección de establecimientos o industrias que no consumen la marca, si cumplen con el requisito de ser potenciales grandes clientes, genera un despliegue de la fuerza de ventas de la empresa donde la estrategia, como se especificó al abordar el tema de ventas no habituales, se despliega a través de varias acciones, como el servicio técnico y un precio promocional.

La información relevada mediante entrevista se complementa con la revisión de informes internos denominados evolutivos de ventas más la observación directa del sistema de gestión utilizado por la empresa.

Notas: El análisis de la información histórica, consultada a través del sistema de gestión, permite seguir la evolución de las ventas segmentadas por cliente, por línea de productos, por vendedor, por zona, por producto, inclusive por presentación. Dicha información es una base sólida para proyectar linealmente las ventas. La empresa debería implementar objetivos de venta, analizar y documentar rankings de productos, a efectos de determinar la composición de la oferta en base a rentabilidad. Además sería oportuno avanzar hacia la documentación de los circuitos y las políticas de ventas.

2.2.3.2. Planes de producción y de compras. Políticas de stock

Plan de producción

Enfoque: El plan de producción detalla la forma en la que se fabrican los productos en la empresa, abarcando desde la materia prima hasta la entrega final. Tiene como objetivo optimizar el uso de recursos (humanos, materiales y maquinaria), satisfacer la demanda del mercado, controlar los costos y gestionar eficientemente los tiempos, las tareas y la producción. Es una guía estratégica para alinear la producción con los objetivos de la empresa.

Las cantidades del presupuesto de producción guardan estrecha relación con el presupuesto de ventas, las políticas de inventarios definidas y la capacidad de producción de la fábrica.

Se indaga al RP quien describe que los procesos de elaboración se inician a través de una programación semanal con una hoja de ruta diaria, la cual es posible debido a que los procesos productivos son de corta duración, normalmente siempre inferiores a la jornada laboral.

La modalidad operativa de la empresa es la elaboración en serie, es decir son productos standard y la producción se realiza para stock, con fines de contar con un inventario que permite abastecer los pedidos de los clientes.

La empresa cuenta con inventarios físicos definidos, los cuales han sido determinados en función de la demanda habitual de los principales clientes. El RP indica que entre 3 y 4 días se elabora para inventario y el resto de la semana, se elabora para ajustar la producción a la distribución (salida del camión).

Se identifica que el criterio de producción que emplea la empresa es para stock, ya que la modalidad operativa es elaborar productos para contar con un inventario que permita abastecer los pedidos de los clientes. Si bien la empresa no opera con presupuestos de ventas el área de producción tiene identificados los productos con mayor rotación.

Además, dada la modalidad de distribución propia, las giras del transporte están organizadas con un mínimo de 3 meses de anticipación y los clientes de cada zona son notificados a efectos de que puedan organizar la reposición de sus stocks. Sus pedidos deben ser solicitados hasta la semana anterior a la salida de la gira, por lo cual el RP también cuenta con esta información al momento de realizar la programación.

Respecto del sistema de procesamiento de información para planificación el entrevistado informa que cuenta con un *software* para la emisión de las órdenes de producción, si bien la diagramación la realiza en base a su experiencia en archivos confeccionados a tal fin (planillas de cálculo) donde además lleva el registro del stock teórico, tanto inventarios de bienes terminados como de materias primas. Mensualmente se realiza un control de inventarios, sin embargo, el mismo se utiliza para determinar compras o elaboraciones a realizar, pero no se realizan ningún tipo de análisis de desvíos.

Detalla que se encuentra en vías de implementación el módulo de producción del *software* de gestión integral, pero que actualmente los reaprovisionamientos de materia prima se realizan en base a la experiencia del responsable de compras.

Si bien la planificación no está formalizada a través del sistema de gestión afirma que existe un plan de producción y que las áreas operativas de la empresa se encuentran

coordinadas, sistematizadas y ordenadas, logrando satisfacer la demanda de los clientes con regularidad.

El RCa agrega que la empresa tiene documentados POEs (Procedimientos Operativos Estándar) para el sector de elaboración y fraccionado. Se trata de un documento que detalla las acciones que deben realizar los distintos agentes que intervienen en un proceso y sirve para comunicar eficientemente instrucciones al personal, para facilitar el control de cada etapa de un proceso donde es posible visualizar los equipos utilizados, el personal destinado a la tarea, el nivel de capacitación con que tiene que contar y los posibles riesgos de seguridad de la operación. El procedimiento posibilita llevar un registro de la evolución de la técnica de procesos para la mejora continua y poder hacer un estudio de tiempos y movimientos.

Este POE es elaborado en conjunto por el RP y el PCa, para garantizar el seguimiento de las normas internas y las establecidas por el ente regulador atendiendo a las observaciones y recomendaciones del personal involucrado.

La empresa cuenta con una gran variedad de productos y las líneas de producción operan bajo un sistema por lotes y no continuo, lo que obliga a que todos los operarios de producción conozcan una enorme variedad de operaciones y respeten estrictamente la secuencia de las operaciones. Estos documentos se acompañan de diagramas de flujos con el circuito completo desde el acondicionamiento de tanques, el agregado de todos los insumos, toma de muestras para laboratorio de control de calidad hasta el envío a fraccionamiento.

El POE debe adjuntarse a la orden de producción con la fórmula y ser leído y firmado tanto por el responsable como por todos los operarios involucrados en el proceso.

Si bien el documento resulta sumamente útil para el control de calidad de los productos, el RP informa que actualmente se vienen realizando revisiones de documentos históricos y adaptándolos a los procesos actuales, pero que por el momento no se ha implementado el circuito acompañado de la documentación correspondiente. Reconoce si bien su prioridad es

ordenar el sector productivo y lograr abastecer la demanda, la implementación de los procedimientos brindaría información sobre tiempos de producción, desperdicios de materias primas que actualmente no son relevados, lo cual impacta en la reducción de costos como medio de la optimización de la rentabilidad de la empresa.

En relación a las políticas de stocks, la empresa no tiene definidos volúmenes de inventarios de productos terminados o stocks de seguridad. Si bien la producción se realiza para stock, los ciclos productivos cortos y la salida semanal de la gira del transporte propio limita la acumulación en almacenes de varios productos cuya demanda es continua.

Plan de compras

Enfoque: el plan de compras es el conjunto de pedidos de compra de insumos estipulado para un periodo que se inicia a requerimiento del sector de producción.

Mediante entrevista al responsable de la gestión de compras, que como se expresó anteriormente, es el RG de la empresa, este detalla que la función es llevada a cabo combinando la experiencia personal en el área, complementada por los requerimientos del RP. Informa que la empresa habitualmente cuenta con stocks abultados y las compras se realizan sin evaluar la minimización de costos financieros que mantienen esos activos o el costo propio de los espacios destinados a almacenaje. Los proveedores son seleccionados en base a un análisis de precio, calidad y servicio. Se cuenta con una cartera con la que se opera con habitualidad. Agrega que, con motivo de las giras del transporte de propiedad de la empresa es habitual planificar compras, especialmente de envases cuyos proveedores se encuentran en otras provincias, para que este las retire y así evitar gastos de transporte.

En relación a las políticas de stocks, la empresa no tiene definidos volúmenes de inventarios de materias primas. La función de compras históricamente se realizó por coberturas debido a las épocas de gran inflación cuando se podía acceder a precio o modalidades de pagos de conveniencia.

El RG manifiesta que el sistema de gestión en vías de implementación aporta la determinación de stocks óptimos en base a datos históricos, además de un proceso documental desde el pedido de presupuestos, emisión de órdenes de compras, órdenes de recepción vinculadas a controles de laboratorios que van a darle mayor formalidad a la acción de compras.

2.2.3.3. Presupuesto Económico

Enfoque: El presupuesto económico consiste en la proyección de las cuentas resultados positivos y negativos, cuyo valor neto final representa la ganancia o pérdida proyectada para el período.

Desde el punto de vista de la gestión se suele recomendar la confección de estos estados bajo el sistema de costeo variable, identificando la contribución marginal, que muestra la diferencia entre ventas y costos variables de producción, comercialización y financieros, para luego detraer de la misma la totalidad de los costos fijos de la empresa, desagregados por función.

De acuerdo a la información ya relevada y la estructuración de la información en el sistema de gestión, se conoce que la empresa está en condiciones de segmentar sus ventas en diferentes clasificaciones: por línea de productos, por canal: comercialización directa o a través de distribuidores, por zonas identificadas como giras, entre otras

Componentes del presupuesto económico:

Ventas brutas: unidades a vender de cada producto valorizados a precios brutos.

Costos financieros: informa el RA que la empresa cuenta con diferentes listas de precio que se asocian a los clientes en función de la forma de pago, contado o a plazo, por lo que los componentes financieros se pueden identificar y depurar.

Costos comerciales variables sobre ventas: estos costos fluctúan en forma proporcional a los niveles de ventas. El RA informa que la empresa tiene identificados sus costos variables

impositivos y comisiones a vendedores. No obstante, el costo del transporte de la mercadería realizada con camión propio no está claramente identificado y asociado a los productos. Sin embargo, aquellos distribuidores ubicados a menor distancia también acceden a menores precios u otras condiciones diferenciales.

Ventas netas: la empresa, más allá de la asignación de diferentes listas de precios, realiza descuentos, bonificaciones, promociones. No hay delineadas políticas de otorgamiento de beneficios a clientes, estos se asignan sobre la marcha del negocio.

Costos de producción: costo unitario de las unidades vendidas multiplicado por la cantidad de unidades que se presupuesta vender. La empresa tiene matrices de costos estándar por cada producto que elabora, donde se incluyen aquellos elementos que son variables con el volumen de producción. La matriz de cada producto incluye las materias primas e insumos requeridos, envases y etiquetas. No se incluyen los consumos energéticos que producen los motores para la agitación en el proceso productivo.

En relación con las horas hombre afectadas a la elaboración, fraccionamiento, envasado y depósito, si bien los tiempos de elaboración propiamente dicha se encuentran consignados en los POEs de cada producto, al igual que la calificación profesional requerida por el personal involucrado en cada etapa del proceso, no se cuenta con un estudio integral que establezca cómo incorporar este componente dentro de la estructura de costos de la empresa.

Contribución marginal: definida como la diferencia entre las ventas netas y los costos variables de producción. El único ejercicio que realiza la empresa es la revisión periódica de los costos variables citados anteriormente, a través de la evolución de los precios de reaprovisionamiento, determinando las contribuciones marginales individuales de cada producto elaborado, tanto en términos nominales como porcentuales.

Costos de estructura son aquellos que no guardan proporción con los niveles de producción o ventas. La empresa a través de su sistema de gestión cuenta con información

detallada de costos clasificados por área (producción, comercialización, administrativos y financieros) o indirectos. Esta información histórica facilita la identificación de costos pero no la asignación específica a las diferentes líneas de productos o segmentación establecida.

Notas: la empresa cuenta con un sistema de gestión que permite una amplia segmentación de ventas y emplea listas de precios diferenciales que asigna a los clientes en función de una caracterización vinculada a la forma de pago o localización geográfica. Se observa a través de las configuraciones cargadas a clientes en el sistema de gestión la inexistencia de una política definida que vincule los beneficios otorgados (promociones, descuentos especiales) con volúmenes de venta u otros parámetros. Se deduce que responde a costumbres profundamente arraigadas o a hábitos autoimpuestos, especialmente por parte de los mismos clientes que llevan mayor cantidad de años operando con la empresa.

La empresa no ha realizado un estudio integral de costos que permita determinar en forma precisa el costo real unitario de cada producto controlando la eficiencia operativa.

La clara identificación de costos fijos que permite reportar el sistema de gestión resulta de utilidad para su presupuestación, si bien la asociación de estos a líneas específicas de productos u otra segmentación seleccionada requiere de un mayor análisis para su posterior implementación.

Se observa que el sistema de gestión reporta información con un grado de detalle que facilita la comparación entre los datos reales y los presupuestados, favoreciendo el control presupuestario.

2.2.3.4. Presupuesto Financiero

Enfoque: consiste en la proyección de ingresos y egresos de fondos para un período determinado. La primera versión que se emite del movimiento proyectado de fondos se

denomina presupuesto financiero base y, aquella que surge de los ajustes realizados de acuerdo a las decisiones tomadas, se denomina presupuesto operativo.

Los diferentes rubros del presupuesto económico se convierten en movimientos de fondos a través de su proyección.

Las ventas se proyectan como ingresos por ventas. El RA informa que la empresa opera comercialmente con la modalidad de ventas a plazo de 60 días con la mayoría de sus clientes, quienes tienen diferentes listas de precio asignadas en función de la forma de pago. Esta condición teórica se ve alterada en la práctica cuando los clientes optan por anticipar los pagos. En ese caso acceden a descuentos, por lo que no podría precisarse el momento exacto en que se va a producir el ingreso. Por otro lado, en el caso de retraso en el pago más allá de las condiciones establecidas, la empresa nunca traslada ese costo financiero a sus clientes, lo que favorece la generación retrasos, sobre todo en clientes más pequeños, que tampoco son fácilmente estimables. Si bien se presentan esas dificultades en la estimación de cobranzas, a través de la lectura de informes financieros relevados se pudo conocer que el ciclo de cuentas por cobrar de la empresa se ha determinado en 62 días y el RCo confirma que es el plazo habitual elegido por los clientes.

Los costos comerciales variables. Las comisiones asignadas a vendedores se establecen con la contratación o posterior renegociación, por lo que su determinación es directamente proporcional a las ventas. El plazo de pago, al igual que en los impuestos sobre ventas no guarda relación con la naturaleza económica, si bien el RA manifiesta que es viable su estimación.

Los costos variables de producción. Respecto a las erogaciones que se originan en el pago a proveedores por la compra de materias primas, envases y otros insumos, el RA informa que los plazos de pago a proveedores están acordados con los mismos y configurados en el sistema de gestión. El mismo permite emitir reportes de vencimientos que la empresa emplea

para la emisión de órdenes de pago regularmente. El inconveniente en su proyección se origina en la ausencia de un plan de compras formalizado.

Otros costos. En relación con el pago de la mano de obra, la empresa elabora informes mensuales sobre la evolución de costos. Estos informes facilitan la identificación de las remuneraciones por área y el cálculo de cargas sociales correspondientes, lo que lleva al RA a considerar viable la proyección de las erogaciones correspondientes.

Notas: Los gastos corrientes asociados al funcionamiento habitual de las actividades empresariales en combinación con los años de experiencia de la empresa, los acuerdos establecidos con proveedores y la generación de reportes tanto del sistema de gestión como de los costos laborales, contribuyen a una proyección más precisa de los egresos. Considerando la estructura de la empresa, las inversiones se realizan con menor frecuencia por lo que quedan fuera del flujo financiero que se está analizando.

2.3. Análisis de los datos relevados en función de los lineamientos teóricos

2.3.1. Análisis de las características estratégicas

2.3.1.1. Análisis del contexto. Macro y micro entorno

El análisis del macroentorno realizado en la empresa evidencia un elevado nivel de conocimiento y seguimiento de los factores externos que inciden en su desempeño, logrando su identificación, lo cual constituye una fortaleza relevante.

Como señalan los autores Podmoguilnye (2014) y Lavolpe et al (2010), la comprensión del contexto constituye un requisito indispensable para el proceso de planificación y control y en particular para la formulación del presupuesto integral. En este sentido la empresa cumple con la condición básica de identificar los factores críticos del entorno, recurriendo a fuentes confiables y específicas del sector y reconoce su impacto sobre la demanda, los costos y la rentabilidad.

No obstante, desde el enfoque teórico surge también que el análisis del entorno no debe limitarse a la mera interpretación, sino que debe integrarse formalmente el proceso de planificación estratégica y presupuestaria. Herrscher (2013) destaca que es necesario transformar la información del contexto en supuestos y escenarios alternativos que orienten la toma de decisiones. En la empresa analizada, si bien el RG realiza una interpretación acertada de las tendencias del contexto, estas no se traducen en proyecciones cuantificadas ni se formalizan en presupuestos, sino que se utilizan como insumo para decisiones tácticas y reactivas de corto plazo, orientadas a mitigar impactos negativos sobre la rentabilidad

Por su parte, Welsch et al (2005) destacan que el presupuesto integral cumple una función de coordinación, anticipación y control, permitiendo alinear las decisiones operativas con los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, la ausencia de presupuestos formales vinculados a variables críticas del macroentorno como inflación, tipo de cambio, salarios, inversiones, innovación y cumplimiento normativo limita la capacidad del presupuesto como herramienta de gestión estratégica.

Asimismo, Lavolpe et al (2010) resaltan la importancia de integrar variables económicas, sociales, tecnológicas y ambientales dentro del proceso presupuestario. En el caso analizado, si bien la empresa reconoce la escasez de mano de obra calificada, la competencia por el talento, las tendencias hacia la sustentabilidad y la necesidad de certificaciones de calidad, dichas variables aún no se reflejan de manera estructurada en planes de capacitación, presupuestos de innovación, inversiones ambientales o indicadores de desempeño asociados.

En síntesis, si bien el análisis del macroentorno resulta consistente con los postulados teóricos en cuanto a identificación y comprensión de los factores externos relevantes existe una brecha entre el diagnóstico del entorno y su formalización en un sistema de planificación y control presupuestario, poniendo de manifiesto la necesidad de avanzar hacia un mayor grado

de sistematización, formalización y coordinación como condición indispensable para que el presupuesto integral cumpla plenamente su rol como herramienta de gestión estratégica.

El análisis del microentorno permite concluir que la empresa posee un conocimiento acabado de los actores clave que inciden directamente sobre su desempeño, lo cual constituye un insumo estratégico relevante para la toma de decisiones

Herrscher (2013) y Welsch et al. (2005) hacen hincapié en que la comprensión del microentorno resulta fundamental para definir políticas comerciales, de precios y de costos coherentes con la estrategia competitivas. En este sentido el relevamiento realizado evidencia que la empresa realiza un seguimiento permanente de sus clientes y competidores, identifica riesgos asociados a la concentración de la cartera y reconoce una limitada capacidad de maniobra en materia de precios en un mercado caracterizado por productos de calidad y posicionamiento similares.

Asimismo, del relevamiento surge que la empresa opera en un contexto donde el poder de negociación se encuentra hacia distribuidores, situación que Lavolpe et al (2010) y Podmoguilnye (2014) señalan como típica en PyMEs y que refuerza la necesidad de una gestión planificada en lo referente a costos, márgenes y volúmenes. La dependencia de intermediarios con alto poder de negociación y escasa capacidad de influir sobre los precios de los insumos obligan a la empresa a buscar ventajas competitivas a través de la diferenciación, el asesoramiento técnico y la eficiencia interna.

No obstante, si bien se observa una clara conciencia estratégica respecto de las fuerzas del microentorno, dicha información no se encuentra formalmente integrada en un esquema de planificación estratégica, lo que limita su uso como base para el proceso presupuestario.

En función de lo expuesto, puede concluirse que la empresa reúne condiciones favorables en términos del análisis del microentorno, reforzando la viabilidad de la implementación del presupuesto. Sin embargo, la misma resulta condicionada a que el

diagnóstico sea sistematizado e incorporado al planeamiento, de modos que las restricciones y oportunidades identificadas se reflejen en presupuestos operativos y financieros.

No obstante, desde una mirada estratégica más profunda, el análisis del microentorno pone en evidencia una posición predominantemente reactiva de la empresa frente a las condiciones del mercado, especialmente en fijación de precios. Tal como señalan Herrscher (2013) y Welsch et al. (2005), cuando la estrategia competitiva se apoya principalmente en el seguimiento de los movimientos de la competencia, el precio deja de ser una variable estratégica para convertirse en una variable de ajuste, lo cual limita las alternativas de creación de valor y compromete la rentabilidad a largo plazo. En el caso analizado, la respuesta frente a la competencia se centra en la modificación de precios, dejando sin explorar otras decisiones estratégicas posibles vinculadas al producto tales como redefinición de la oferta, segmentación de clientes, discontinuidad de líneas con baja contribución marginal o refuerzo de otros atributos diferenciales no basados en precio. Esta situación refuerza la necesidad de avanzar hacia un enfoque de planeamiento más proactivo, en el cual el presupuesto integral permita evaluar alternativas estratégicas diversas y no solo operar como un instrumento de ajuste frente al contexto.

2.3.1.2. Análisis de la situación interna

El análisis interno, abordado desde el enfoque de recursos y capacidades, permite concluir que la empresa cuenta con recursos tangibles e intangibles significativos, así como con capacidades organizacionales relevantes, que le otorgan una base sólida para sostener y ampliar su actividad, aunque actualmente dichos recursos no se encuentran plenamente integrados en un esquema de gestión estratégica.

Podmoguilnye (2014) y Lavolpe et al (2010) sostienen que la competitividad no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de la organización

de articularlos, medirlos y orientarlos hacia los objetivos. En el caso de análisis, si bien la empresa dispone de una infraestructura productiva adecuada, capacidad instalada ociosa, sistemas documentados de calidad, salud financiera controlada y una marca con una gran reputación, se observan falencias relevantes en la medición de desempeños, la coordinación entre áreas y la evaluación económica de las decisiones operativas.

Asimismo, tal como advierten Herrscher (2013) y Welsch et al (2005), la ausencia de estándares, indicadores de productividad, análisis de costos detallados y evaluación sistemática de la rentabilidad por producto, cliente o canal limita la posibilidad de transformar capacidades operativas en ventajas competitivas sostenibles. Esta situación se ve agravada por prácticas comerciales que priorizan la continuidad de la relación el con cliente aun a costa de sacrificar rentabilidad y sin un análisis económico previo que respalde las decisiones.

No obstante, el proceso de profesionalización en curso, la incorporación de personal calificado, la implementación de un sistema de gestión integral, si bien se encuentra en curso, y la orientación hacia certificaciones de calidad evidencian una evolución favorable de las capacidades organizacionales. En función de ello puede afirmarse que la aplicación del presupuesto integral no solo es viable, sino también necesaria, en tanto permitiría coordinar recursos, ordenar procesos, evaluar alternativas estratégicas y alinear las decisiones operativas con objetivos económicos y estratégicos explícitos, superando la actual lógica de gestión fragmentada y predominantemente reactiva.

2.3.1.3. Matriz FODA

La matriz FODA elaborada a partir de la información relevada permite concluir que la empresa dispone de un conjunto de fortalezas y oportunidades externas pero carece de un marco formal que le permita articularlas estratégicamente y traducirlas en decisiones económicas.

Desde la perspectiva de Herrscher (2013) el análisis FODA adquiere valor estratégico cuando se integra al proceso de planeamiento y se convierte en guía para la asignación de recursos. El autor plantea que cuando las fortalezas se utilizan solo para responder al mercado, se actúa de manera reactiva y no desde una posición estratégica. En el caso analizado se observa que la empresa presenta activos (marca reconocida, calidad estandarizada de productos, servicios complementarios valorados por el mercado, entre otros) que le permitirían sostener estrategias de diferenciación y crecimiento sin requerir inversiones significativas. Sin embargo, según lo relevado en las entrevistas estas fortalezas no se encuentran sistemáticamente explotadas ni priorizadas mediante acciones tales como fijación de objetivos cuantificados por producto, cliente o segmento, metas de rentabilidad asociadas a productos diferenciados por calidad, servicio o innovación ni indicadores que midan el aporte económico de los servicios complementarios brindados. En resumen, la empresa no utiliza formalmente herramientas de planeamiento (planes estratégicos, presupuestos, metas económicas) ni traduce sus ventajas competitivas en números

Asimismo, tal como plantean Welsch et al (2005) y Lavolpe et al (2010), la existencia de oportunidades claras como el acceso a grandes explotaciones lecheras, la diversificación de productos, el crecimiento de la demanda de soluciones sustentables y la obtención de certificaciones de calidad requieren ser evaluados en términos de impacto económico, riesgo y utilización de recursos, análisis que solo puede realizarse a través de un proceso presupuestario integrado.

A su vez, la matriz también expone debilidades estructurales y amenazas del entorno que refuerzan la necesidad de planificación. Desde la mirada de Podmoguilnye (2014) y Herrscher (2013) se advierte que en contextos de alta incertidumbre y bajo poder de negociación, la gestión basada en decisiones reactivas aumenta el riesgo de pérdida de rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

La aplicación del presupuesto resulta viable y necesaria para convertir el análisis FODA en un instrumento que permita evaluar escenarios, priorizar oportunidades de negocios y asignar recursos eficientemente.

Son muestras del uso reactivo de las fortalezas:

El servicio técnico, que se reconoce como valorado, se presta a demanda, sin evaluar su costo y sin analizar su impacto en precios, fidelización o rentabilidad

La innovación, reconocida como fortaleza, se gestiona sin afectación específica de recursos, sin presupuesto asignado y sin objetivos de lanzamientos, margen o participación esperada de nuevos productos

Falta de evaluación económica a través de margen por producto, rentabilidad por cliente o canal, costo real del servicio técnico, ajuste de precios en función de la competencia.

2.3.1.4. Misión, Visión y Valores

Del análisis de la información relevada en entrevistas e información documentada y difundida por la empresa se identifican inconsistencias en su contenido, así como también una brecha entre este y lo efectivamente asumido por la conducción, especialmente en relación al concepto de visión.

Autores como Herrscher (2013) y Welsch et al (2005) coinciden en que la misión y la visión no solo debe existir en forma declarativa, sino que deben actuar como impulsores del proceso de planificación, asignación de recursos y toma de decisiones. En este sentido, las diferencias detectadas en la empresa evidencian una debilidad en la coherencia estratégica, que dificulta la alineación de la organización en torno a los objetivos.

Asimismo, si bien los valores son reconocidos por la conducción y se encuentran arraigados en los niveles jerárquicos, la falta de una comunicación clara y sistemática hacia los

niveles operativos limita su capacidad de consolidar la cultura organizacional orientada al logro de resultados

De acuerdo a lo señalado por Lavolpe et al (2010) y Podmoguilnye (2014) el presupuesto integral requiere partir de definiciones estratégicas claras, unificadas y compartidas que permitan traducir la misión y la visión en objetivos económicos, metas cuantificadas y planes operativos en esa dirección. En el caso analizado, pese a las falencias ya observadas se destaca una visión estratégica explicita por parte de la conducción, orientada al crecimiento y al liderazgo sectorial, lo que constituye una base favorable para avanzar en un proceso de alineación estratégica.

En consecuencia, la unificación, reformulación y comunicación efectiva de la misión, visión y valores no solo se presenta como una necesidad organizacional, sino como un paso previo indispensable para la implementación de un sistema de presupuesto integral vinculado a la estrategia empresarial y capaz de orientar el accionar de todos los niveles de la organización hacia objetivos comunes y medibles.

2.3.1.5. Planeamiento estratégico

La empresa ha definido con claridad su objetivo general de crecimiento, así como una visión de largo plazo orientada al posicionamiento y liderazgo en su segmento. No obstante dicho objetivo no se encuentra formalizado en un plan estratégico documentado, ni desagregado en metas cuantificables, plazos definidos y asignación explícita de recursos, lo que evidencia una brecha entre la intención estratégica y su operacionalización

Los autores Welsch et al (2005) y Lavolpe et al (2010) sostienen que el planeamiento estratégico constituye la etapa previa e indispensable del proceso presupuestario ya que permite traducir la visión en objetivos medibles y en planes de acción coordinados. En el caso bajo análisis, si bien se identifican acciones concretas orientadas al crecimiento, como la expansión

territorial mediante asesoramiento técnico, la profesionalización de áreas y la readecuación edilicia para la certificación de normas de calidad, estas acciones son desarrolladas de manera intuitiva y reactiva, sin un marco integrador que permita evaluar su impacto económico y controlar su ejecución

Asimismo, como advierte Herrscher (2013), la ausencia de comunicación estructurada y de participación de los niveles medios y operativos en la definición de objetivos debilita la alineación organizacional y limita la capacidad de control. La información relevada muestra que, aunque existe predisposición y capacidad de adaptación por parte de las distintas áreas, estas actúan sin una comprensión clara de las metas estratégicas ni de los criterios mediante los cuales se evaluará su desempeño, lo que restringe el potencial de la organización para gestionar el crecimiento de manera sostenible

Por otro lado, resulta relevante destacar que la empresa ha avanzado en la generación de ciertos indicadores, como la estimación de la participación en el mercado de su principal producto, lo que demuestra una capacidad técnica incipiente para cuantificar objetivos estratégicos, aun cuando dicha práctica no se encuentra extendida al resto de las líneas ni integrada en un sistema formal de planificación y control

En este contexto puede concluirse que la aplicación del presupuesto integral se presenta como una alternativa viable y funcional al proceso de planeamiento estratégico, ya que permitiría estructurar el crecimiento buscado, traducir los objetivos generales en metas y económicas y operativas, asignar recursos en función de las mismas y establecer mecanismos de control y retroalimentación. De este modo el presupuesto integral se configuraría como el instrumento que permita superar la actual fragmentación del planeamiento, fortaleciendo el vínculo entre estrategia, gestión y resultados

2.3.2. Análisis de los elementos básicos requeridos

2.3.2.1. Estructura de la empresa

Del análisis de la estructura organizacional puede concluirse que la empresa dispone de una base organizativa formalmente definida, con roles, funciones y líneas de autoridad claras, lo que constituye un punto favorable desde la perspectiva teórica para la implementación de herramientas de gestión como el presupuesto integral. Welsch et al (2005) y Lavolpe et al (2010) señalan que una estructura funcional clara facilita la asignación de responsabilidades presupuestarias y el control de la ejecución.

No obstante, el relevamiento realizado evidencia que dicha estructura presenta limitaciones en su funcionamiento efectivo, principalmente asociadas a un estilo de liderazgo fuertemente centralizado y debilidades en la comunicación interna. Estas características generan una brecha entre la estructura documentada y la práctica cotidiana, reduciendo la coordinación entre áreas y dificultando la alineación de los responsables con objetivos comunes.

Asimismo, la ausencia de evaluaciones de desempeño y la falta de correspondencia entre los perfiles definidos y las capacidades efectivamente disponibles impactan negativamente en la confiabilidad de la información generada por las distintas áreas, aspecto que la bibliografía considera crítico para sustentar un proceso presupuestario integral. En este sentido, Podmoguilnye (2014) y Herrscher (2013) destacan que el presupuesto requiere no solo información técnica adecuada, sino también responsables claramente definidos y comprometidos con su elaboración y control.

En consecuencia, si bien la estructura organizacional de la empresa presenta condiciones formales que permiten considerar viable la implementación del presupuesto integral, dicha viabilidad se encuentra condicionada a la necesidad de fortalecer la estructura interna en términos de delegación, comunicación, adecuación de perfiles y mecanismos de

evaluación. De no abordarse estas cuestiones, el presupuesto correría el riesgo de convertirse en un ejercicio meramente formal, sin capacidad de orientar la gestión ni acompañar de manera ordenada el proceso de crecimiento de la empresa.

2.3.2.2. Reconocimiento de áreas, funciones y responsabilidades

Del análisis realizado puede concluirse que la empresa ha avanzado de manera significativa en la formalización documental de áreas, funciones y responsabilidades. Este nivel de formalización constituye un aspecto positivo y se alinea con los autores identifican como un requisito básico para la aplicación de herramientas de gestión integrales.

En efecto, Lavolpe et al (2010) y Welsch et al (2005) destacan que el proceso presupuestario requiere una clara identificación de responsables por áreas y funciones, dado que la elaboración, ejecución y control del presupuesto descansan en la asignación explicita de responsabilidades. Desde esta perspectiva, la existencia de descripciones de puestos y circuitos formales de capacitación representa una condición favorable para avanzar hacia un sistema presupuestario estructurado.

No obstante, el relevamiento realizado evidencia una brecha entre lo documentado y lo efectivamente ejecutado, ya que se observaron incongruencias entre los perfiles definidos y las competencias reales de quienes ocupan los puestos, así como funciones que no se desarrollan plenamente o que son asumidas por personal sin afectación específica. Esta situación se ve agravada por la existencia de puestos vacantes y por la ausencia de un sistema formal de evaluación de desempeño que permita detectar, corregir y monitorear dichas desviaciones.

Podmoguilnye (2014) y Herrscher (2013) advierten que la confiabilidad del presupuesto integral depende no solo de la calidad de información, sino también de la capacidad de la organización para sostener las responsabilidades claras y mecanismos de

control de desempeño. En este sentido, la falta de evaluación sistemática y la superposición de funciones limitan la posibilidad de contar con información consistente y oportuna, lo que condiciona la efectividad del proceso presupuestario.

En consecuencia, puede afirmarse que el reconocimiento formal de áreas, funciones y responsabilidades constituye una base válida para la implementación del presupuesto integral aunque su viabilidad se presenta de manera condicionada. Resulta necesario avanzar en la ocupación de puestos clave, la adecuación de perfiles y la incorporación de evaluaciones de desempeño que permitan alinear las capacidades del personal con las exigencias del proceso presupuestario, fortaleciendo así su rol como herramienta de gestión vinculada a la estrategia empresarial.

2.3.2.4. Nociones sobre control interno

Del análisis del control interno se concluye que la empresa presenta avances parciales, principalmente en materia de registros de operaciones y controles financieros básicos, pero carece de un sistema integral y formalizado de control. La ausencia de identificación y evaluación de riesgos, la escasa segregación de funciones, la falta de manuales de procedimientos y de mecanismos sistemáticos de supervisión limitan la confiabilidad de la información interna.

Según la perspectiva de los autores el presupuesto integral requiere información oportuna, consistente y confiable, así como responsabilidades claramente asignadas y mecanismos de control que permitan detectar desvíos y corregirlos. En este sentido, las debilidades observadas en el sistema de control interno condicionan la efectividad del proceso presupuestario, ya que afectan tanto la calidad de los datos utilizados como la capacidad de seguimiento y control de los resultados.

No obstante, la existencia de un ERP, la implementación incipiente de controles financieros y el fortalecimiento reciente de áreas constituyen una base favorable para avanzar hacia un sistema de control interno más robusto. Por lo tanto, la implementación del presupuesto integral resulta viable de manera condicionada, requiriendo previamente el fortalecimiento del sistema de control interno como soporte indispensable para su funcionamiento como herramienta de gestión estratégica.

2.3.2.5. Análisis del Sistema de Gestión e Información de la empresa

El sistema de gestión descripto constituye un soporte clave para la aplicación del presupuesto integral, ya que, según los autores analizados la planificación y el control presupuestario requieren información integrada, oportuna, confiable y factible de desagregación por áreas, productos, centros de responsabilidad.

La centralización de datos, la trazabilidad de operaciones, la automatización de procesos y la disponibilidad de reportes físicos y monetarios fortalecen la calidad de información base del presupuesto y facilitan tanto su formulación como el seguimiento de desvíos. Asimismo, la incorporación de módulo de producción permitirá articular los presupuestos operativos con los financieros, condición esencial del enfoque integral.

En consecuencia, el sistema no solo mejora la eficiencia operativa, sino que actúa como habilitador técnico fundamental para la implementación efectiva del presupuesto integral como herramienta de gestión estratégica.

2.3.2.6. Plan de cuentas: análisis

El plan de cuentas de la empresa constituye una base técnica sólida para la implementación del presupuesto integral. Como sostienen los autores, la planificación

presupuestaria requiere de una estructura contable que permita vincular los objetivos, recursos y resultados por áreas y centros de responsabilidad.

La codificación clara, el nivel de desagregación por centros de costos y su flexibilidad permiten construir presupuestos operativos detallados, facilitar el control de desvíos entre lo presupuestado y lo efectivamente ejecutado, y evaluar el desempeño por sector, condición esencial del enfoque integral. En ese sentido, el plan de cuentas no solo ordena el registro contable, sino que se constituye en un instrumento clave para la gestión, el control y la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable.

2.3.2.7. Colaboradores y Cultura Organizacional

Desde la perspectiva Herrscher (2003) el presupuesto es un instrumento de cultura organizacional que refleja un estilo de conducción. La gestión de los recursos humanos constituye un soporte clave para la implementación efectiva del presupuesto integral, requiere compromiso, alineación de objetivos y participación de los responsables en el proceso de planificación y control. Si bien la empresa un clima laboral favorable, alta estabilidad del personal y acciones que fortalecen el sentido de pertenencia, la cultura no se encuentra gestionada de forma estratégica ni orientada al logro de metas organizacionales.

La reciente formalización de normas, a través de un reglamento interno, y el inicio de instancias sistemáticas de escucha al personal representan avances relevantes, no obstante restan acciones tendientes a fortalecer la comunicación, la participación y el alineamiento entre los objetivos individuales y los empresariales. Sin este anclaje cultural, la implementación del presupuesto integral corre el riesgo de quedar reducida a un instrumento técnico, sin el respaldo humano necesario para su sostenibilidad y efectividad como herramienta de gestión.

2.3.3. Análisis de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho

2.3.3.1. Presupuesto de ventas

El análisis de la información relevada para el presupuesto de ventas evidencia que la empresa dispone de una base informativa sólida, derivada del sistema de gestión, que permite segmentar y analizar las ventas por múltiples variables lo que, según los autores, constituye una condición técnica necesaria para la formulación del presupuesto de ventas. Sin embargo, se observa la ausencia de proyecciones formales, metas cuantificadas, definición de volúmenes normales y políticas de precios documentadas.

Desde la perspectiva del presupuesto integral, si bien la empresa dispone de información histórica detallada y un sistema de gestión sirve de base para elaborar proyecciones confiables, la falta de definición de objetivos comerciales, de políticas formales de precios y de criterios explícitos de priorización de productos y análisis de rentabilidad limita la capacidad del presupuesto de ventas para cumplir su función directiva, de control y anticipación. La forma en la que opera históricamente la empresa, cediendo ante el poder de los clientes, otorgando beneficios ante incumplimiento de condiciones, incluso relegando rentabilidad para concreción de ventas, en términos de los autores, impide que el presupuesto opere como un verdadero instrumento de gestión y no solo como una estimación informal

Por lo tanto, aunque la empresa cuente con condiciones técnicas favorables para su implementación, resulta indispensable un cambio en el enfoque de gestión comercial, orientado a la planificación, la cuantificación de metas y el análisis de rentabilidad, para que el presupuesto de ventas pueda constituirse efectivamente en el punto de partida del presupuesto integral y en un soporte real para la toma de decisiones estratégicas.

2.3.3.2. Planes de producción y de compras

La empresa cuenta con una estructura operativa ordenada, procesos productivos definidos, coordinación entre áreas y herramientas técnicas como órdenes de producción y

POEs que constituyen una base sólida para la elaboración de presupuestos de producción. Sin embargo, la ausencia de presupuestos formales de ventas, de políticas explícitas de inventarios, de análisis sistemático de desvíos y de registros integrados en el sistema de gestión limitan la posibilidad de que la producción funcione como una variable planificada y no meramente reactiva.

De manera similar, el área de compras opera principalmente en base a la experiencia del responsable, sin una planificación formal de necesidades, sin políticas de stock definidas y sin consideración explícita de los costos financieros asociados a la tenencia de inventarios, lo cual se aparta de los criterios de eficiencia, racionalidad económica y control promovidos por los autores.

No obstante, la implementación del módulo de producción y compras del sistema de gestión, junto con la existencia de procedimientos documentados y la disponibilidad de información histórica confiable, posicionan favorablemente a la empresa para avanzar hacia presupuestos de producción y compras coherentes con el presupuesto de ventas, condición indispensable para la viabilidad del presupuesto integral.

2.3.3.3. Presupuesto económico

Desde la perspectiva teórica, el presupuesto económico constituye el núcleo del presupuesto integral, ya que permite evaluar la rentabilidad esperada del negocio, analizar la contribución marginal por producto, canal o segmento, y vincular las decisiones comerciales, productivas y financieras con resultados económicos concretos.

El análisis realizado muestra que la empresa dispone de una base informativa relevante para su elaboración: segmentación detallada de ventas, matrices de costos por producto, identificación de costos variables y un sistema de gestión que permite clasificar y comparar la

información real con la presupuestada. Estos elementos la posicionan favorablemente para avanzar en la elaboración del presupuesto económico.

No obstante se detectan limitaciones significativas respecto de los criterios promovidos por los autores ya que la empresa no cuenta con un análisis detallado de costos que permita contar con información fiable respecto a la contribución marginal determinada; no existen políticas formales de descuentos y bonificaciones y, los costos de estructura, si bien están identificados, no se asignan aún a los distintos segmentos de análisis.

En consecuencia, si bien la empresa cuenta con las condiciones técnicas y operativas para implementar el presupuesto económico, su viabilidad requiere previamente fortalecer los sistemas de medición de costos, formalizar políticas comerciales y profundizar la segmentación de resultados, a fin de alinearse con el cuerpo teórico del presupuesto integral.

2.3.3.4. Presupuesto financiero

Desde el enfoque teórico, el presupuesto financiero constituye una herramienta central para garantizar la liquidez, coordinar los flujos de fondos y asegurar la viabilidad operativa del presupuesto integral.

El análisis realizado muestra que la empresa dispone de información histórica confiable sobre plazos de cobranzas, pagos a proveedores y costos laborales, lo que permite proyectar los principales flujos financieros de manera precisa. Asimismo, el sistema de gestión facilita información para la determinación de vencimientos y planificación de pagos, lo cual fortalece la factibilidad técnica del presupuesto financiero.

No obstante, se identifican limitaciones relevantes desde la perspectiva de los autores como la ausencia de políticas formales de crédito y cobranza, la falta de traslado de costos financieros y la inexistencia de un plan de compras formal, lo que dificulta la proyección precisa de los flujos de caja y reduce la capacidad de anticipación y control.

En consecuencia, el presupuesto financiero resulta viable de manera condicionada, requiriendo previamente la formalización de políticas de crédito, compras y cobranzas, a fin de fortalecer su función como instrumento clave de coordinación, control y apoyo a la toma de decisiones dentro del presupuesto integral.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusión general sobre la viabilidad de implementación

Sobre el interrogante central del estudio de caso, tras el análisis multidimensional realizado se concluye que la implementación de un Sistema de Presupuesto Integral en la PyME industrial bajo estudio es factible, pero de manera condicionada y sujeto a un plan de mejoras integral. La empresa posee capacidades técnicas e informativas relevantes, como un sistema de gestión (ERP) en funcionamiento, un plan de cuentas adecuado y una sólida experiencia operativa. Sin embargo, la viabilidad efectiva depende de superar las debilidades transversales detectadas, como la falta de formalización y documentación de sus procesos estratégicos y de control, especialmente en:

- Planeamiento estratégico.
- Presupuesto de ventas.
- Control interno.

Considerando las distintas dimensiones abordadas en el estudio:

Se identificó que la empresa posee un conocimiento profundo de su entorno (macro y micro), lo cual es una fortaleza. No obstante, existe una brecha crítica entre este conocimiento y su aplicación formal; las decisiones actuales son predominantemente tácticas y reactivas ante cambios del mercado (como la inflación o la competencia), en lugar de estar integradas en una planificación estratégica cuantificada.

Su amplia trayectoria, donde sus productos son asociados a calidad y asesoramiento técnico profesional, posibilitan la permanencia en el mercado. Las distintas acciones de la fuerza comercial han dado como resultado un incremento en sus volúmenes de ventas, en línea con el objetivo de crecimiento, pero la empresa no explora una meta fundamental de toda organización, como es la maximización de sus beneficios, ya que prioriza el volumen físico o la relación con la clientela por sobre la rentabilidad. Esta falencia se basa en la falta de análisis a través de indicadores y de reportes integrales.

La ausencia de formalización mediante la documentación del análisis FODA limita el aprovechamiento de los factores favorables y dificulta la gestión de los aspectos negativos, afectando de manera directa la distribución de recursos y la sostenibilidad del negocio.

Las fallas, no solo en la definición sino en la comunicación de la misión y visión de la empresa promueven la ausencia de planificación y de participación de los niveles medios y operativos para el cumplimiento de los objetivos.

La ausencia de personal en el área de investigación y desarrollo limita la posibilidad de acceder a la diferenciación a través de la oferta de nuevos productos en un mercado atomizado

La organización se encuentra en una etapa de madurez intermedia. Cuenta con una estructura organizativa definida y un proceso de profesionalización en marcha. Sin embargo, se detectan carencias significativas, como la concentración de funciones, la falta de comunicación interna, fallas en control interno y la falta de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de manera sistemática.

Técnicamente, la empresa cuenta con los datos necesarios para elaborar presupuestos de ventas, producción y compras. El impedimento no es la falta de información, sino la ausencia de una cultura de proyección; por ejemplo, el presupuesto de ventas no cuenta con metas cuantificadas ni políticas de precios documentadas, lo que impide que sirva como motor del presupuesto integral. A ello se suma una arraigada cultura reactiva ante la competencia y de subordinación ante a la clientela

Todos estos factores actúan como barreras para la implementación de la herramienta, no obstante, su solidez y trayectoria, conocimiento del mercado y compromiso de los colaboradores, y los puntos fuertes detectados, como el sistema de gestión integral y un plan de cuentas con una estructura contable y nivel de desagregación detallado favorecen la implementación.

3.2. Recomendaciones

Para que la empresa logre una transición exitosa hacia un modelo de gestión profesional, a través de la implementación del Presupuesto Integral, ligado a la estrategia empresarial, será necesario avanzar sobre:

- Liderazgo de la gestión del cambio: considerando que la herramienta debe ser impulsada desde lo más alto de la organización para que tenga éxito, como un proceso participativo y global, la figura del líder, que cuenta con imagen positiva en la organización es la indicada para llevar adelante el proceso, quien deberá complementarlo con una gestión con mayor delegación a los distintos responsables de área
- Se sugiere, también, la generación dentro de la empresa de un sector responsable de la elaboración del presupuesto. La empresa no cuenta con recursos disponibles que asuman la conducción de la implementación de la herramienta.
- Gestión prospectiva de la información: anticiparse a los cambios del contexto con el fin de realizar una estimación acertada de las variables más significativas del contexto como el nivel de inflación, los tipos de cambio y las políticas salariales, que impactan en los costos
- Formulaciones estratégicas: es necesario formalizar la estrategia, para ello deben documentar y comunicar la misión, visión y valores actualizados a toda la organización para alinear esfuerzos.
- Planificación: establecer objetivos cuantificables, transformar las aspiraciones de crecimiento en metas específicas de volumen de ventas, rentabilidad por productos y márgenes de contribución, considerando el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para delinear la fijación de objetivos

- Control interno: se sugiere fortalecer el control interno, para ello se recomienda separar funciones incompatibles detectadas en la administración y completar la implementación del módulo de producción en el sistema de gestión, a efectos de aprovechar los beneficios de un sistema de gestión integral.
- Cultura organizacional: categorizar al presupuesto como un elemento de cultura organizacional gestionándolo de forma estratégica, para avanzar sobre el compromiso y la alineación de todos los niveles de la organización
- Implementación operativa: desarrollar los presupuestos operativos básicos avanzando progresivamente hacia un esquema integral, coherente y alineado con la estrategia empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. I. (1965). *Estrategia corporativa*. McGraw-Hill.

Arias, F. G. (2012) *El proyecto de Investigación.* Ed. Episteme

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Editorial Episteme.

Billene, R. A. (2003). *Presupuestos y control de gestión para PyME*. Errepar, Buenos Aires

Canale, S. y Dib, C. (2023*). La gestión presupuestaria integrada a la estrategia organizacional. Análisis de la herramienta y recomendaciones para el diagnóstico profesional.* Documento de trabajo del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)

Gómez, J., Monroy, L. y Camargo, Á. (2019). Aportes y aspectos clave en la implementación de los sistemas de control de gestión en las organizaciones. *Criterio Libre,* 17 (31)

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España

Herrscher, E. (2013). *Presupuesto sistémico*. Ediciones Granica

Laguir, L., Laguir I. Tchemeni, E. (2019) Implementing CSR activities through management control systems. A formal and informal control perspective. Accounting, *Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32 Issue: 2, pp.531-555. Permanent link to this document: https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566

Lavolpe, A., Capasso, C. M. y Smolje, A. R., (2010). *Presupuestos y Gestión*. La Ley, Buenos Aires

Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985). *Estrategias deliberadas y emergentes.* Strategic Management Journal.

Mintzberg, H., Ahintrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica. Buenos Aires

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382

Peré, N. (1999). *Elaboración y control de presupuestos*. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona

Podmoguilnye, M. G., (2014). *El presupuesto integrado a la estrategia empresarial.* La Ley, Buenos Aires

Porter, M. Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Free Press.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon P. N. y Rivera, C. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control.* Pearson Educación. México

TESIS

Comperatore, V. y Dominguez Soler, M. G. (2021). *Implementación de un sistema presupuestario en una PyME: relevamiento y análisis del sistema en una empresa de servicios de la provincia de Mendoza.* [Trabajo de investigación] Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/16655/comperatore-fce.pdf

Lopez Gomez, D. M. (2016). Planificación financiera. Elaboración de presupuestos integrales en las PyMEs. [Tesina. Especialización en gestión de PyMEs]. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0616_LopezGomezDM.pdf

Smolje, A. R. (2015). *Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora.* Tesis doctoral. Biblioteca Digital de la facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1244_SmoljeA

OTRAS FUENTES

Observatorio de la cadena láctea argentina (s/f). *Página de inicio.* https://www.ocla.org.ar/

Ministerio de Economía de la Nación (2025, 16 abril) *¿Qué es una MiPyME?*. https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme

Honorable Senado de la Nación (2024, agosto) *La importancia de las pymes en el argentina Resumen ejecutivo*. https://share.google/4byNLGM4QKRHjGei5

DOCUMENTACIÓN RELEVADA:

Contrato constitutivo SRL, Acta transformación S.A.

Manuales de Calidad. Registros generados. POEs elaboración.

Manual Sistema de Gestión.

Descripciones de puestos.

Reglamento Interno.

Informes gerenciales.

OBSERVACIÓN DIRECTA:

Recorrido de planta e instalaciones

Sistema de Gestión Integral de la Empresa

ANEXOS

GUION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Abordaje estratégico

Entrevistado: RG

Sobre: misión, visión, valores

- ¿La empresa cuenta con la definición de su misión, visión y valores?
- ¿Concuerda con que los mismos son adecuados para la organización, se han definido correctamente y mantienen vigencia?
- ¿Considera que los mismos requieren una revisión o adecuación?

Análisis FODA

- ¿Se ha desarrollado en la empresa la matriz FODA?
- ¿Conoce la herramienta?
- ¿Cree que podría desarrollarse?
- ¿Conoce los beneficios para la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo de planes de acción, el aprovechamiento de ventajas competitivas y disminución de riesgos, entre otros, que aporta la matriz?
- ¿Por qué considera que una empresa con una antigüedad de casi 40 años no ha desarrollado una de las herramientas más conocidas del análisis estratégico? ¿O considera que simplemente no se ha documentado?
- ¿Qué aportes podría realizar (F.O.D.A.) desde su conocimiento y experiencia en la empresa? Cite

Planeamiento estratégico

- ¿Cómo se definen los objetivos anuales y de largo plazo de la empresa? ¿Se formalizan en un documento escrito?
- ¿Participan los responsables de área en esa definición?
- ¿De qué manera se traduce la estrategia en metas concretas para cada área?
- ¿Se fijan planes o metas cualitativas mediante enunciado de planes de acción o solo se basan en proyecciones de tipo cuantitativo?
- ¿Qué herramientas se utilizan para la planificación? (FODA, Estudio de mercado, proyecciones, análisis de la competencia)

- ¿Se realizan proyecciones de ventas, flujos de fondos o estados de resultados proyectados?
- ¿Cuenta la empresa con planes de inversión?
- ¿Se utilizan KPI (indicadores de desempeño) para la fijación de metas, como % de participación en el mercado?
- ¿Se asignan recursos por áreas?
- ¿Se analizan los desvíos entre lo planificado y la actividad real? ¿Se identifican las causas?

Factores del contexto

- ¿Consulta periódicamente información sobre la evolución de variables de la economía tales como: REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) del BCRA; pautas macroeconómicas del PGN (Presupuesto General de la Nación) o INDEC?
- ¿De qué manera canaliza o traslada a la actividad operativa de la empresa la información de las variables económicas obtenida respecto al contexto?

  ¿Se considera la inflación proyectada para el siguiente año y su impacto en costos?

  ¿Se estima el nivel general de precios de los insumos y servicios?

  ¿Se tienen en cuenta las tasas del mercado para la fijación de políticas de otorgamiento de descuentos?

  ¿se realizan estimaciones del impacto en costos de la movilidad del precio de los salarios? ¿Cómo se trasladan o canalizan en la empresa?
- ¿Se realiza un seguimiento de las políticas de comercio exterior y su impacto en importaciones y exportaciones, como por ejemplo cambios en porcentajes de derechos aduaneros?

Evaluación de actividades clave

- ¿Se realiza un seguimiento del posicionamiento de los productos que la empresa ofrece al mercado?
- ¿Existe un área de investigación y desarrollo de nuevos productos?
- ¿Cómo gestiona la empresa la evolución preferencias de clientes?
- ¿Se evalúan las estrategias o comportamiento de la competencia?

- ¿Se analiza el tamaño del mercado y su evolución o tendencias generales del mercado como economía verde?

Capacidad de planta instalada

- ¿Está determinada la capacidad de planta instalada? ¿Cómo se determina y en que unidad de medida se expresa?
- ¿Se mide periódicamente el grado de utilización de la capacidad instalada?
- ¿Están identificados los equipos y maquinarias que forman parte de la capacidad instalada? ¿Qué tipos de registros se llevan?
- ¿Hay políticas de reemplazo de bienes de uso? ¿Cómo se gestionan las inversiones en planta para mantener la capacidad instalada?
- ¿Como se gestionan los bienes en desuso? ¿Existen normas sobre su disposición y destino?
- ¿Son considerados los conceptos de eficiencia y productividad?
- ¿Se ha evaluado la relación entre la demanda de los clientes y la capacidad instalada (la capacidad instalada debe alinearse a la demanda)?
- ¿Se evalúa a mediano o largo plazo la necesidad de realizar cambios en la capacidad instalada?

Plantel de recursos humanos

- ¿Existe dentro de la empresa un área de recursos humanos?
- ¿Hay normas escritas para los procesos de reclutamiento, selección, incorporación, retención, promoción de los recursos humanos?
- ¿Existen documentos internos con las especificaciones de cada puesto de trabajo y manuales de procedimientos para el desarrollo de las tareas?
- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?
- ¿Se entrevista al personal en forma periódica para conocer su nivel de satisfacción en general?
- ¿Existen políticas de fidelización y reconocimiento de los empleados?

Situación financiera de la empresa

- ¿Cómo define la situación financiera actual de la empresa?
- ¿Se han presentado en la historia de la empresa crisis financieras? ¿Cómo fueron afrontadas?

- ¿Qué herramientas se utilizan para afrontar necesidades de capital de trabajo?
- ¿Cómo se evalúan las alternativas cuando debe recurrir al financiamiento externo?
- ¿Se considera el costo de diferentes alternativas frente a la necesidad de financiación?
- ¿Están documentadas las fuentes de ingresos a las que debe recurrir y los análisis que debe realizar?
- ¿Cuenta la empresa con un área que se ocupe de la gestión financiera específicamente?
- ¿Se trabaja con flujos de fondos para organizar las finanzas de la empresa? ¿Con qué periodicidad?
- ¿Como financia la empresa sus inversiones? ¿Cuáles son los estudios que realiza para definir un desembolso por inversiones, por ejemplo, para el reemplazo de un bien de uso?
- ¿Se realizan análisis de indicadores financieros?

Políticas de stock

- ¿Se han definido los niveles óptimos de inventarios de sus principales insumos (materias primas, envases)?
- ¿Están claramente identificados los depósitos para el almacenamiento de materia prima e insumos?
- ¿Existe un mecanismo diseñado para alertar al sector compras de la necesidad de reaprovisionamiento? Si existe, ¿surge de un sistema de trazabilidad o depende de los recursos humanos?
- ¿Se han producido faltas de stock que afecten el volumen de producción y hayan conllevado a pérdida de ventas? ¿Se llevan registros de la ocurrencia y repetición de este tipo de eventos?
- ¿Cuáles son los criterios o conceptos tenidos en cuenta para la determinación de los niveles de stock más adecuados para la empresa? ¿Se revisan periódicamente para ajustarse a la evolución de la empresa?
- Una vez detectado el punto de abastecimiento, ¿cuál es la respuesta del área de compras y proveedores?

- ¿Están considerados los tiempos de reaprovisionamiento, localización de proveedores, transportes, etc. que se deben tener en cuenta al momento de la compra?
- ¿Los insumos y sus productos elaborados tienen fecha de vencimiento?
- ¿Tienen los depósitos los insumos y materias primas organizados de forma tal que se utilicen siempre los que ingresaron antes a almacenes? (método FIFO)

Esquema decisorio y autonomía

- ¿Cómo definiría el esquema decisorio de la empresa?
- ¿Reconoce una estructura centralizada o descentralizada en áreas para la toma de decisiones y resolución de problemas en la vida operativa de la empresa?
- ¿Puede el personal realizar propuestas de mejora?
- ¿Considera que la autonomía es importante para los responsables de áreas?
- ¿Están definidas y documentadas las políticas respecto de la autonomía y límites de poder en cada mando medio, para evitar que se excedan sus funciones (autonomía operativa)?
- ¿Existen mecanismos de comunicación para que todas las decisiones estén alineadas con las políticas globales de la empresa?
- ¿Se establecen marcos de control, sistemas de vigilancia, de rendición de cuentas para evitar desvíos, abusos, otros?
- ¿La asignación de autonomía es clara? ¿Se brindan las herramientas necesarias para ejercerla? ¿Es inherente a los puestos o a las personas?

Abordaje: componentes básicos del sistema presupuestario

Entrevistados: RG, RA

Estructura organizacional

- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?
- ¿Está documentada, actualizada y se revisa con periodicidad?
- ¿Cuenta la empresa con un organigrama? Los puestos mencionados en el mismo, ¿se encuentran cubiertos?

- ¿Cada responsable de área conoce sus responsabilidades y su ámbito de toma de decisiones? ¿Cómo se informa al personal al respecto?

Entrevistados: RA

Sistemas de información disponible

- ¿Considera que el *hardware* instalado en la empresa es adecuado, seguro y está actualizado?
- ¿Cuenta la empresa con información referente a los equipos donde consten sus especificaciones, mantenimientos a realizar y período de reposición?
- ¿Considera que el *software* cumple los requerimientos necesarios para que funcione correctamente el sistema de información?
- El sistema de gestión de la empresa: ¿cumple requerimientos contables e impositivos o es integral, abarcando todas las áreas?
- ¿Qué características tiene el proveedor del *software*? ¿Se mantiene actualizado según cambios en normativas? ¿Responde rápido a los requerimientos? ¿Ofrece capacitaciones, en caso de ser necesarias?
- ¿Permite el sistema controles internos, conciliaciones y control de saldos y gestión por perfiles? ¿Se adapta a las normativas vigentes (emisión de reportes, generación de archivos para regímenes de información y liquidación, etc.)?
- ¿Cuenta con herramientas o información que faciliten la confección de flujos de fondos?
- ¿Cuenta con la posibilidad de emisión de reportes de interés para la gestión y toma de decisiones?

Calidad de la información

- ¿Considera que la información contable del sistema de la empresa cumple con los requisitos de relevancia, confiabilidad, comparabilidad, claridad, oportunidad, integridad?
- ¿Se detectan errores en los datos cargados al sistema? ¿Con que periodicidad se controlan?
- Los errores, ¿se corrigen? ¿Se toman medidas para que los mismos no se vuelvan a cometer?

Entrevistados: RA

Control interno

- ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos? ¿Considera que cumple con su función?
- ¿Conoce el modelo COSO?
- ¿Cree que se podría implementar en su empresa un sistema de control interno?
- ¿Considera que destinar recursos a este tipo de actividades puede generar ahorros y beneficios?

Entrevistados: RG, RA

Capital humano

- ¿Cuenta la empresa con descripciones de puestos, donde se detallen los conocimientos y aptitudes necesarias para cubrir cada perfil?
- ¿Existe un manual de procedimientos operativos para las actividades que debe realizar cada puesto, compuesto del circuito ideal de la tarea y medidas de control diseñadas a efectos de verificar que las tareas fueron bien ejecutadas?
- ¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño del personal? ¿Con qué periodicidad y objetivo? ¿Qué medidas se toman al respecto?
- Las personas que generan el *input* al *software* administrativo-contable de la empresa, ¿recibieron la capacitación correspondiente y cuentan con los conocimientos necesarios para realizar las registraciones? ¿Conocen el plan de cuentas de la empresa? ¿Identifican los diferentes centros de costos? ¿Interpretan la naturaleza de las cuentas contables?
- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos para la gestión contable y administrativa, donde se detalles los circuitos de carga de información, por escrito, los controles a realizar, el archivo de la documentación física y digital, etc.?

Entrevistados: RA

Plan de cuentas contable funcional

- ¿Considera que el plan de cuentas de la empresa es funcional y refleja adecuadamente los hechos?
- ¿Está organizado de manera lógica y conforme a las normas contables vigentes?
- ¿Es flexible y adaptable?
- ¿El personal que lo utiliza ha sido capacitado para la correcta registración a través del uso de las cuentas contables correspondientes?
- ¿Se realizan auditorías para verificar la correcta asignación de cuentas a cada movimiento?
- ¿Existe personal con formación en contabilidad encargado de los controles y las capacitaciones?

Abordaje: componentes básicos del sistema presupuestario

Entrevistados: RCo

Presupuesto de ventas

- ¿Se realizan actualmente proyecciones de ventas en la empresa?
- De acuerdo con las condiciones comerciales con la que opera (clientes, mercados, otras), ¿considera que sería posible proyectar ventas de la empresa por producto o línea de productos, clientes, zonas, canales de distribución u otros?
- ¿Con qué inconvenientes o limitaciones cree que se podría encontrar?
- ¿Se analiza la información histórica de ventas para seguir la evolución de la demanda?
- ¿Se genera información para la gestión de ventas como índices; ranking de clientes; análisis de rentabilidad por producto, línea, cliente, zona, canal de distribución?
- ¿Se aplican políticas de precio por volumen de compra o penetración de zona?
- ¿Están identificados y monitoreada la actividad comercial de los competidores?
- ¿Se determinan las ventajas y desventajas de la empresa frente a los competidores?
- ¿Está determinado el porcentaje de participación de la empresa en el mercado? ¿Cree que es de utilidad para planificar o pronosticar sus ventas de acuerdo a los objetivos anuales a cumplir?
- Además de los clientes, ¿qué otras variables del entorno podrían afectar la proyección de ventas?
- ¿Recibe de su superior indicaciones de las metas y objetivos a cumplir por el área?
- ¿Se controla la gestión comercial para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y las causas de los desvíos?

- ¿Conoce la capacidad operativa de producción de la empresa?
- ¿Está documentado el circuito comercial de la empresa?
- ¿Se realizan ventas especiales? ¿Son significativas?
- ¿Se realizan donaciones y/o entregas de productos sin cargo?
- ¿Se analiza el comportamiento histórico de ventas?
- ¿Conoce la matriz BCG? ¿Podría clasificar los productos de acuerdo con las categorías que la misma prevé, a efectos de determinar las políticas de venta a aplicar?
- De acuerdo con su experiencia y trayectoria en el área de ventas y el conocimiento que posee sobre los productos, las zonas, los clientes, ¿podría realizar un aporte para la realización de un FODA de la empresa?

Entrevistado: RP

Presupuesto de producción

- ¿Cuál es la modalidad operativa de la empresa? ¿Se elabora para stock o sobre pedido?
- ¿La empresa trabaja con órdenes de producción? Caso contrario, ¿cómo se origina el ciclo productivo?
- ¿Cuáles son los criterios utilizados para definir el plan de producción a ejecutar? En el caso de tener varios requerimientos, ¿cómo ordena la producción?
- ¿Qué sistema de procesamiento de datos utiliza para diagramar el plan de producción?
- ¿Cuál es el período o plazo de planificación? ¿Diario, semanal, mensual?
- ¿Cómo se define el volumen de producción cuando se requiere un producto sin stock?
- De acuerdo con el volumen a producir, ¿se tienen en cuenta el saldo de stocks de insumos y materias primas para disparar un requerimiento a compras? ¿O es una actividad que realiza compras a través del control de stocks?
- ¿Ha habido inconvenientes de escasez o falta de materia prima/insumos que impidieron la producción planificada?

- ¿Tiene en cuenta que la reducción de costos a través del adecuado uso de los recursos productivos (acortando tiempos de producción, ajustando niveles de stock, utilizando nuevas técnicas de trabajo, control de procesos productivos), impacta directamente un incremento en la rentabilidad de la empresa?
- ¿Qué metas y objetivos tiene cómo responsable del área? ¿Se evalúa su cumplimiento mediante indicadores?
- ¿Qué aspectos considera claves para cumplir con la producción de la forma más eficiente?
- ¿Conoce y aplica las políticas de stock determinadas en la empresa?
- ¿Puede describir un proceso genérico de producción?
- ¿Cómo coordina los recursos humanos? ¿Conoce las actividades y funciones inherentes a cada puesto dependiente de su área?
- ¿Qué tipo de tareas realiza el personal? (por ejemplo, ¿puestos fijos con actividades repetitivas o tareas mixtas en diferentes áreas?)
- ¿Qué métodos utiliza para coordinar al personal y lograr que trabajen de forma ordenada y eficiente?
- ¿El personal recibe capacitaciones sobre sus funciones? ¿Tienen fichas y ordenes de trabajos con diagramas o indicaciones claras de todos los pasos a realizar?

Entrevistado: RG

Plan de compras

- ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- ¿Se cuenta con más de un proveedor por insumo/materia prima (tanto por cuestiones de abastecimiento como presupuestarias) o, por el contrario, se mantiene una relación de *partenering* (existencia de un único proveedor seleccionado previamente de forma rigurosa)?
- ¿Están documentados los procedimientos de compras? ¿Incluye todas las etapas del proceso?
- ¿Se utiliza algún *software* para emitir órdenes de compra?
- ¿Se realizan controles en el ingreso de insumos y materias primas?
- ¿Cómo se definen los controles y muestras?

Entrevistado: (RCa)

Detalle de los procesos productivos

- ¿Los productos que se elaboran son en serie (por procesos) o sobre pedido?
- ¿Cuál es la modalidad operativa de la empresa: se elabora para stock o sobre pedido?
- ¿Cuenta la empresa con un *software* que permita el procesamiento de datos de la producción (stocks, órdenes de elaboración, trazabilidad)?
- ¿Se encuentran documentados los procesos productivos de todos los productos que se fabrican en la empresa? ¿Qué tipos de datos contienen (recursos necesarios (mano de obra, materiales, materia prima, envases), equipamientos, plazos de producción, recursos humanos)?
- ¿Se podría, a partir de la descripción del proceso (contando con el valor monetarios de cada insumo) determinar el costo de elaboración de los productos de la empresa?
- ¿Existen insumos y tiempos estándar para la elaboración de cada producto? ¿Se actualizan periódicamente?
- ¿Se implementan sistemas de control que permitan medir los desvíos tanto en utilización de recursos materiales como en el tiempo de horas hombre de producción?
- ¿Se analizan las causas e identifican responsables de los desvíos?
- ¿Se identifican tiempos improductivos?
- ¿Qué tipo de planificación se utiliza para determinar los productos a elaborar?
- ¿Se comparten los bienes de uso para la elaboración de distintos productos?

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL OPERATIVO

- ¿Conoce los conceptos misión y visión?

  Sí / Parcialmente / No
- ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

  Sí / Parcialmente / No
- ¿Considera que la empresa informa en forma clara los objetivos y metas a cumplir?

Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que la gestión de la empresa se lleva a cabo de forma adecuada?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Tiene claro cuáles son sus responsabilidades y funciones?

  Sí / Parciamente / No

- ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que recibe información suficiente para realizar su trabajo de manera eficiente?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Se realiza seguimiento o control sobre el trabajo que se realiza en su área?

  Sí / Ocasionalmente / No

- ¿Considera que se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias del personal?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que una mayor planificación y organización mejoraría el funcionamiento de la empresa?

  Sí / No estoy seguro / No

Santa Fe, 4 de Febrero de 2026

Señora
Director de la Maestría en Contabilidad y Auditoría
Facultad de Ciencias Económicas – U.N.L.
Mg. Ricardo Pedro Melini
S / D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. a fin de manifestar mi acuerdo con el contenido del Trabajo Final desarrollado bajo mi Dirección de la alumna Andrea Cecilia Ledda denominado “Diagnóstico acerca de la viabilidad de aplicación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión ligado a la estrategia empresarial. El caso de una PyME industrial santafesina” destinado a culminar sus estudios en la Maestría en Contabilidad y Auditoría cuya dirección tiene a su cargo, avalando, por consiguiente, su presentación

Sin más, lo saluda atentamente.

Mg. Sandra Canale
DNI Nº

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional del Litoral

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Diagnóstico acerca de la viabilidad de aplicación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión ligada a la estrategia empresarial. El caso de una PyME industrial santafesina

Febrero 2026

Alumna: C.P.N. LEDDA, Andrea Cecilia

Directora: Mg. CANALE, Sandra

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN_____4

1.2. Situación problemática_____5

1.3. Justificación_____7

1.4. Preguntas de investigación_____9

1.5. OBJETIVOS_____10

1.6. MARCO TEÓRICO_____11

1.6.1. Exploración de antecedentes_____11

1.6.2. Conceptos principales_____14

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO_____ 33

1.7.1. Tipo de diseño_____33

1.7.2. Método_____ 33

1.7.3. Técnicas de recolección de datos_____ 34

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.Una PyME industrial santafesina_____36

2.1.1. Presentación de la empresa_____36

2.1.2. Análisis del entorno y del sector_____ 39

2.1.3. La planta de elaboración_____41

2.1.4. El circuito productivo_____41

2.1.5. El circuito comercial_____42

2.2. Relevamiento de las dimensiones abordadas_____45

2.2.1. Relevamiento de características estratégicas_____45

2.2.2. Relevamiento de elementos básicos requeridos_____73

2.2.3. Relevamiento de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho_____82

2.3. Análisis de los datos relevados en función de los lineamientos teóricos_____95

2.3.1. Análisis de las características estratégicas_____ 95

2.3.2. Análisis de los elementos básicos requeridos_____ 104

2.3.3. Análisis de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho_____109

CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES_____ 113

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS_____ 117

ANEXOS_____ 120

ÍNDÍCE DE TABLAS

Tabla 1. Principales ideas de cada escuela_____ 16

Tabla 2 - La importancia de las PyMEs en Argentina_____30

Tabla 3. Problemas que enfrentan las PyMEs_____ 31

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) industriales representan un sector fundamental en las economías, especialmente en países como Argentina, donde constituyen una porción significativa del entramado productivo y del empleo.

Estas empresas presentan una serie de particularidades que las diferencian de las grandes corporaciones. Entre ellas, cabe destacar su estructura organizativa más flexible, su cercanía con el mercado y su capacidad de adaptación a contextos cambiantes. Sin embargo, también enfrentan desafíos específicos, como el acceso limitado al financiamiento, restricciones tecnológicas y debilidades en la planificación estratégica y el control de gestión.

En este contexto, la implementación de herramientas de gestión como el Presupuesto Integral adquiere especial relevancia. Tal como señalan Lavolpe et al. (2010), muchas PyMEs no cuentan con sistemas formales de planificación presupuestaria, lo que debilita su capacidad de anticipación, coordinación y evaluación del desempeño. La adopción de una cultura presupuestaria vinculada a la estrategia puede contribuir significativamente a mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Particularmente en el sector industrial, donde los procesos de producción suelen requerir una cuidadosa planificación de recursos, insumos y tiempos, el Presupuesto Integral puede ser clave para ordenar la operatoria y orientar las decisiones hacia el logro de los objetivos empresariales.

El presupuesto es uno de los sistemas de contabilidad de gestión más antiguos y de más amplia difusión. De modo tradicional se lo ha trabajado como una herramienta para la gestión económica y financiera. En la actualidad, el Presupuesto Integral es una herramienta clave en la planificación y gestión de las organizaciones, ya que permite traducir los objetivos estratégicos en metas cuantificables y operativas.

Esta investigación, mediante un estudio de caso basado en una PyME del sector industrial de Santa Fe como modelo, tiene como objetivo desarrollar una caracterización de la empresa y evaluar los factores que la condicionan. Esto se realizará utilizando herramientas e instrumentos de análisis fundamentados en la bibliografía asociada al marco teórico de la herramienta de gestión en cuestión. El propósito es determinar si, considerando sus características y situación actual, resulta factible implementar dicha herramienta.

1.2. Situación problemática

En el escenario económico actual, caracterizado por su dinamismo y competitividad, las organizaciones ya no pueden permitirse gestionar sus recursos desde la improvisación. La complejidad del entorno exige abandonar las decisiones intuitivas para adoptar herramientas de gestión que permitan coordinar, de manera efectiva, los recursos financieros y materiales.

Si bien las variables externas y las políticas gubernamentales condicionan el desarrollo del sector privado, la principal amenaza para la sostenibilidad de las PyMEs suele residir "puertas adentro". Frecuentemente, estas empresas presentan barreras internas críticas: una falta de profesionalización en sus mandos, una visión limitada al corto plazo y un desconocimiento de sus definiciones estratégicas fundamentales (misión, visión y valores). Esta carencia de análisis crítico sobre su propio contexto impide que puedan anticiparse a los cambios del entorno.

Al contrastar la realidad de la empresa con el marco teórico propuesto por Lavolpe et al. (2010) se evidencia que la organización ha superado con éxito la etapa de supervivencia y se encuentra en plena fase de crecimiento. Sin embargo, la falta de profesionalización en sus procesos pone en riesgo el cumplimiento de la tercera meta fundamental: la maximización de las utilidades. En este contexto, la implementación del Presupuesto Integral no es solo un

requisito técnico, sino la herramienta necesaria para que ese crecimiento físico se traduzca efectivamente en rentabilidad económica.

En el presente trabajo de tesis se ha seleccionado una herramienta de gestión de amplia difusión y utilizada mayoritariamente por grandes empresas, y el objetivo de este radica en evaluar la viabilidad de implementar un Presupuesto Integral alineado con la estrategia empresarial en una PyME industrial de Santa Fe.

El producto de este estudio permitirá diagnosticar la situación actual de una empresa PyME industrial santafesina frente al cuerpo teórico de la disciplina en relación con el Presupuesto Integral. Para determinar la viabilidad de implementar la herramienta mencionada en la empresa, es fundamental llevar a cabo un exhaustivo análisis de su situación actual. Este diagnóstico debe considerar tanto los factores internos como externos que podrían influir, de manera favorable o desfavorable, en las estrategias o políticas que se planee establecer en cada una de sus áreas.

El diagnóstico externo se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los cuales cabe destacar las políticas gubernamentales en los campos monetarios, salarial, fiscal y de comercio exterior, las tendencias de fenómenos económicos como la inflación y las tasas de interés, las acciones de la competencia y las políticas de comercialización empleadas por los proveedores. Este diagnóstico permitirá conocer los aspectos favorables que conviene aprovechar y los desfavorables que la empresa debe contrarrestar.

El diagnóstico interno determina las debilidades y fortalezas con la que cuenta la empresa para competir y estudia variables como precios, calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución previstos, políticas de stock, edad promedio de los equipos, plantel de recursos humanos, naturaleza del servicio al cliente, grado de actualización tecnológica, posicionamiento en el mercado, situación financiera, opinión de los inversionistas

y de las instituciones financieras con quienes podrían manejarse operaciones de endeudamiento.

Además, para lograr implementar eficazmente el presupuesto es fundamental que la empresa cuente con ciertos elementos esenciales. Entre ellos se incluyen información precisa y detallada de los procesos productivos, sistemas de información confiables, normas de control interno, planes de cuenta adaptados a las necesidades de la organización y una estructura claramente definida que se refleje mediante un organigrama

Finalmente, también se requiere evaluar la factibilidad de la realización del presupuesto propiamente dicho. Para ello será indispensable disponer de los recursos humanos, financieros y tecnológicos que permitan desarrollar dichas actividades

En resumen, la problemática abordada en este trabajo se centra en que la implementación de la herramienta requiere, por un lado, un estudio detallado de la propia herramienta y, por otro, un exhaustivo análisis de la situación de la empresa desde distintos enfoques o dimensiones. El objetivo es evaluar si su implementación resulta viable en las condiciones actuales.

1.3. Justificación

La elección de una PyME industrial como caso de estudio resulta de interés debido al rol fundamental que este tipo de organizaciones desempeñan en la estructura productiva del país. Las PyMEs industriales son actores clave en la generación de empleo y el desarrollo regional y económico global; sin embargo, suelen enfrentar limitaciones estructurales en materia de planificación, gestión y control que condicionan su competitividad y crecimiento sostenible. En este contexto, analizar en profundidad cómo una PyME gestiona sus recursos y toma decisiones constituye un aporte significativo tanto para el ámbito académico como para la práctica empresarial.

En particular, el análisis sobre la viabilidad de implementar un Presupuesto Integral vinculado a la estrategia empresarial adquiere relevancia porque este instrumento es reconocido como una herramienta esencial de gestión para traducir los objetivos estratégicos en acciones operativas concretas. Su incorporación permitiría a una empresa mejorar la coordinación interna, anticiparse a escenarios, asignar eficientemente los recursos y evaluar el desempeño de manera sistemática. No obstante, su adopción en PyMEs suele verse limitada por brechas organizacionales, culturales y técnicas. Por ello, estudiar un caso real permite comprender con mayor profundidad las condiciones necesarias para su implementación y los desafíos que se presentan en este tipo de organizaciones.

La PyME seleccionada presenta particularidades que fortalecen la relevancia de este estudio. Si bien la empresa ha definido como objetivo estratégico crecer y consolidarse en el mercado, ese proceso se está llevando adelante sin una planificación clara que oriente las decisiones y pasos a seguir, ni criterios definidos sobre cómo alcanzarlo. El crecimiento se impulsa más a través de medidas puntuales que surgen de necesidades y se transforman en acciones concretas, que por una planificación deliberada y estructurada.

Esta carencia de orden se refleja en múltiples aspectos de la gestión a través de la ausencia de un plan de largo plazo que permita direccionar los esfuerzos y una comunicación interna fragmentada que dificulta la coordinación entre áreas. A esto se suma que los recursos, tanto materiales como humanos, se asignan sin criterios formales ni mecanismos que permitan evaluar si contribuyen efectivamente a los objetivos propuestos.

En conjunto, estos elementos configuran un escenario donde la empresa busca crecer, pero sin las herramientas ni la organización necesarias para hacerlo de manera sostenida y planificada. Estas características la convierten en un caso representativo de problemáticas frecuentes en PyMEs industriales y, al mismo tiempo, en un escenario propicio para analizar si

el Presupuesto Integral puede actuar como una herramienta que facilite su estructuración y que contribuya a ordenar la gestión y alinear las acciones con su objetivo de crecimiento.

El estudio propuesto permite evaluar la viabilidad del Presupuesto Integral abordándolo desde tres dimensiones de estudio, definidas como estratégica, de los elementos requeridos y del presupuesto propiamente dicho, lo cual ofrece un enfoque integral y sólido. Esta mirada multidimensional no solo posibilita determinar si la empresa está en condiciones de adoptar esta herramienta, sino también identificar los ajustes, capacidades y procesos que deberían desarrollarse para lograrlo.

En síntesis, la relevancia del caso de estudio radica en que permite generar conocimiento aplicable y transferible a otras PyMEs que enfrentan desafíos similares. Asimismo, contribuye a reducir la brecha entre teoría y práctica en materia de planificación y control de gestión, demostrando cómo el Presupuesto Integral puede convertirse en un eje articulador entre la estrategia empresarial (especialmente en contextos donde existe un objetivo explícito de crecimiento, pero no un camino ordenado para alcanzarlo) y la gestión cotidiana.

1.4. Preguntas de investigación

Para determinar la viabilidad de implementar el Presupuesto Integral en la PyME seleccionada, resulta indispensable considerar tanto el contexto en el que se desenvuelve la organización como sus capacidades de gestión, con el fin de detectar si existen barreras estructurales vinculadas a la definición de sus objetivos estratégicos, la formalización de sus procesos y la integración de sus sistemas de información.

Partiendo de esta premisa, surge como interrogante central: ¿En qué medida es viable la implementación de un Sistema de Presupuesto Integral alineado a la estrategia empresarial en la PyME industrial seleccionada, considerando sus capacidades actuales de gestión y los desafíos de su contexto específico?

Por otra parte, considerando distintas dimensiones necesarias para la implementación del Presupuesto Integral, cabe preguntarse:

¿Cuáles son las características estratégicas críticas que actualmente posee la organización y cómo condicionan y/o facilitan la puesta en marcha de un presupuesto integral?

¿De qué componentes y requisitos de gestión (estructura organizacional, sistemas de información, cultura de control) dispone la empresa y cuáles le faltan para garantizar que el presupuesto sea una herramienta exitosa?

¿Cuáles son las brechas técnicas específicas que se presentan frente a los requerimientos de información propios de un presupuesto integral y la falta de una metodología adecuada para su elaboración?

1.5. OBJETIVOS

El **objetivo general** del trabajo es el de evaluar la viabilidad de implementar el Presupuesto Integral alineado a la estrategia empresarial en el caso de la PyME industrial seleccionada, considerando sus condiciones actuales de gestión y contexto.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características estratégicas que son clave para determinar la viabilidad de implementar el presupuesto integral.
- Analizar los componentes y requisitos esenciales con que la empresa necesita contar para asegurar una implementación exitosa del presupuesto integral.
- Evaluar la factibilidad de desarrollar los instrumentos necesarios dentro de la empresa para facilitar la implementación del presupuesto.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Exploración de antecedentes

Se cuenta con una amplia y profusa bibliografía que aborda la temática del presupuesto. Algunos autores lo abordan desde una perspectiva tradicional de gestión financiera mientras que otros adoptan un enfoque más amplio vinculándolo a la estrategia organizacional. Esta es la línea de análisis que se seguirá en este trabajo final y entre estos libros se mencionan autores tales como Lavolpe et al. (2010), M Podmoguilnye (2014), Welsch et al. (2005), Herscher (2013) y R. Billene (2003).

Una mirada muy interesante en relación con la temática abordada, es posible hallarla también en Tesis y artículos de revistas especializadas. En la Tesis de Smolje (2015) denominada "Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora" se plantean dos posiciones diferentes frente a una herramienta tradicional, como lo es el presupuesto, y una moderna, denominada Beyond Budgeting (BB en adelante). El autor expone que existen hoy dos teorías contrapuestas apoyadas en diferentes formas de gerenciamiento: aquélla que sostiene que el Presupuesto Integral es el mecanismo adecuado y la que, por el contrario, se opone a ello, propugnando su abandono.

A través de un estudio de casos con empresas que aplican ambas herramientas concluye que el presupuesto es considerado en muchas ocasiones como una herramienta sumamente valiosa y que conserva plena vigencia.

Resulta interesante el abordaje desde el punto de vista cultural que realiza el autor, mencionando que el modelo BB tiende a ser utilizado en países escandinavos y, el Presupuesto Integral, en países anglosajones y latinos. A esto se suma el hecho de que este modelo requiere conocer índices de otras empresas, una información que, en economías menos desarrolladas como la de Argentina, resulta de difícil acceso. Todos estos factores analizados refuerzan la idea de que la herramienta Presupuesto Integral podría llegar a ser particularmente adecuada para su implementación en una PyME radicada en el país.

Por otro lado, quienes promueven la implementación de BB sostienen el abandono del presupuesto tradicional, lo cual lo expone como un antecedente imprescindible, un paso previo por el cual han atravesado las organizaciones, dejando una huella de estilo de trabajo el cual podrá abandonarse una vez que las organizaciones y sus miembros hayan madurado, reforzando la idea de la necesidad del paso previo de las empresas PyMEs por un sistema de gestión delimitado, formal y estructurado que favorezca una nueva cultura organizacional, la que, una vez experimentada, podría abrir la posibilidad de analizar otras herramientas diferentes de gestión.

El trabajo de investigación realizado en diferentes empresas por el autor arroja entre sus resultados que, si bien la herramienta se usa ampliamente en empresas medianas y grandes, hay empresas pequeñas que emplean la herramienta y que, todas estas manifiestan un significativo nivel de satisfacción con los resultados de su aplicación

Finalmente se destaca que, en esta obra, se presenta al presupuesto como un instrumento correspondiente a la fase de planeamiento táctico, una herramienta a través de la cual se exterioriza el enlace entre la planificación y el control, constituyendo un eslabón imprescindible entre los objetivos y la evaluación permanente del proceso. Quedando de esta forma claramente definidos los roles y objetivos del presupuesto como herramienta de control. Esta visión integradora es aquella con la cual se pretende abordar el presupuesto en este trabajo.

Otro cuerpo de trabajos refiere a Tesis de Maestría donde se aplica la herramienta a situaciones específicas, que pueden brindar un marco de apoyo interesante. En este sentido se menciona el trabajo de investigación de las autoras Comperatore, V. y Dominguez Soler, M.G. (2021). El trabajo se compone de varios capítulos en los que se abordan nociones de presupuesto, distintas clasificaciones, detalle de las etapas que lo conforman y una descripción teórica de los pasos a desarrollar para la elaboración del presupuesto integral. Un capítulo presenta un caso de implementación de un sistema presupuestario en una PyME prestadora de

servicios de Mendoza. Si bien el trabajo aborda la implementación en el corto plazo y analiza la herramienta desde el punto de vista meramente operativo, realizan una descripción de la empresa desde el punto de vista estratégico (negocios, áreas en que se subdivide, objetivos, estrategias, visión y misión) y un relevamiento de sus sistemas de gestión e información, identificando como factores determinantes para la implementación las definiciones estratégicas y los sistemas organizacionales.

Luego detallan el proceso de implementación propiamente dicho, asignando funciones y tareas a cada área específica de proveer de información, indicando pautas y objetivos. En cuanto a la ejecución efectiva, concluyen que la misma no fue viable debido a que el presupuesto de ventas, que es donde comienza la presupuestación, no fue realizado por el departamento de ventas. De este modo, el trabajo permite visualizar lo imprescindible de contar una estructura de recursos humanos comprometida en cada área de la empresa para que la herramienta se pueda implementar.

Otro antecedente es aportado por López Gómez, D. (2016). El trabajo tiene como objetivo analizar el uso del Presupuesto Integral en PyMEs del sector comercial en la ciudad de Buenos Aires en el período 2007 a 2011, determinar las ventajas obtenidas por las empresas que utilizaron el presupuesto como herramienta de control y gestión y relevar las variables socioeconómicas del contexto de las PyMEs. Expone los conceptos planificación y presupuesto como aspecto central de la planificación financiera, sus ventajas y desventajas, la aplicación en PyMEs. Aborda a través de distintos capítulos: aspectos teóricos de la metodología presupuestaria, mencionando los requerimientos internos necesarios (estructura, interés, esquema contable), clasificación y componentes de los presupuestos, responsables, ventajas y desventajas de su aplicación, diagrama de los pasos de su implementación, descripción y análisis de las variables del entorno en el proceso presupuestario (tipo de cambio, inflación, salarios, tasas de interés). También se expone la contextualización socioeconómica del período

seleccionado, el análisis de la herramienta presupuesto en ese contexto y un resumen de los resultados de su investigación, segregando los resultados según la presencia o ausencia del presupuesto para su planificación. Dentro del total de casos relevados el 12% de las PyMEs utilizan la herramienta del Presupuesto Integral.

Si bien se da a la herramienta el enfoque de planificación financiera (corto plazo) y no estratégica, este trabajo permite, por un lado, hacer tangible el uso de la herramienta en empresas PyMEs en nuestro país y, por otro, colabora con un importante desarrollo de los factores internos (estructurales, de recursos humanos, económicos) y externos a considerar al momento de evaluar su implementación.

1.6.2. Conceptos principales

1.6.2.1 El Proceso de Planificación Estratégica. La estrategia

Considerando que en este trabajo se aborda el presupuesto desde la perspectiva del vínculo con la estrategia empresarial, una dimensión teórica a abordar refiere al proceso de planificación y a la estrategia organizacional.

Para Podmoguinye (2014) la planificación suele clasificarse en estratégica y táctica, siendo la primera la que influencia sobre los planteamientos globales y a más largo plazo; mientras que la planificación táctica es la que pretende optimizar la asignación de recursos a la consecución de los objetivos compatibles con la empresa.

Según Lavolpe et al., (2010), desde el punto de vista de los niveles habitualmente de planeamiento, se exponen tres categorías:

Planeamiento estratégico: cuando se enfocan decisiones centrales y factores críticos de los negocios, incluyendo objetivos generales y definiciones políticas. Los autores entienden que esta denominación es inadecuada y conceptualmente contradictoria ya que la estrategia

implica la existencia de rivales, mientras el planeamiento elige caminos y asigna recursos a fines establecidos previamente.

Planeamiento táctico es el verdadero planeamiento, consistente en asignar recursos a fines dados. Consiste en el diseño de planes para cumplir objetivos y el posterior control que realimenta el sistema.

Planeamiento operativo trata de la programación de las operaciones para cumplir planes, seleccionando acciones a desarrollar y definiendo procedimientos y secuencias para decisiones programadas

Ansoff (1965) define la estrategia como un conjunto de reglas de toma de decisiones que orientan el comportamiento de la organización frente a su entorno. Dentro de sus ideas clave se encuentran las diferencias entre objetivos, estrategias, políticas y planes operativos. Su enfoque es analítico y estructurado, orientado a la expansión empresarial y la adaptación al entorno cambiante. Enfatiza en la planificación estratégica formal como proceso clave.

Más adelante, Michael Porter (1980) define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa en el mercado, mediante un conjunto diferenciado de actividades. En esta obra, las ideas claves del autor residen en la búsqueda de un posicionamiento único y valioso que sea provechoso tanto para la empresa como para sus clientes mediante la elección de un conjunto de actividades que diferencien a la empresa de la competencia, con una mirada de largo plazo.

Por otra parte, Mintzberg (1985) hace énfasis en que la estrategia no es solo una planificación deliberada, sino también un patrón emergente en un flujo de acciones y decisiones a lo largo del tiempo donde es necesario adaptarse al entorno y aprender de las experiencias. Critica la rigidez del planeamiento formal y propone un enfoque más flexible en contraste a la visión de plan estratégico bien definido y basado en el análisis competitivo que realiza Porter

(1980). Así, el autor destaca la importancia de la flexibilidad y la capacidad de aprender de la experiencia para ajustar la estrategia

Mintzberg et al, (1998) afirman que la estrategia no puede ser definida de una única forma, ya que es un concepto amplio, complejo y multifacético. En su obra presentan diez escuelas de pensamiento, cada una con una visión distinta de que es y cómo se forma la estrategia.

Se resumen en el siguiente cuadro las principales ideas de cada escuela y las críticas realizadas por los autores mencionados:

Tabla 2. Principales ideas de cada escuela

Escuela	Características principales	Críticas de los autores
Diseño	La estrategia se concibe como un proceso deliberado de ajuste entre capacidades internas y oportunidades externas. Requiere un estratega central (el líder) y un proceso simple, explícito y formulado antes de ser ejecutado.	Separación entre pensamiento y acción. Subestima el aprendizaje organizacional. Depende de la figura del líder y de un entorno estable.
Planificación	La estrategia surge de un proceso formal y estructurado, dividido en etapas, con responsabilidad en el alto directivo y planificadores especializados.	Excesiva rigidez y formalización. Supone un entorno predecible. Dificulta la innovación y desconecta la formulación de la acción. Puede volverse un ejercicio burocrático.
Posicionamiento	La estrategia es una selección racional entre posiciones genéricas en un mercado competitivo. El análisis es clave. Se basa en modelos como las estrategias genéricas de Porter (1980).	Visión limitada a lo cuantificable y económico. Proceso rígido, desconectado del aprendizaje. Riesgo de simplificación excesiva. Favorece la imitación en lugar de la creatividad.
Empresarial	El líder (visionario) es el creador de la estrategia. Se valora la intuición, experiencia, criterio y visión personal del directivo. Flexible y adaptable.	Excesiva dependencia del líder. La visión puede volverse fija y cegar la organización. Falta de participación colectiva. Riesgo de aislamiento.

Cognoscitiva	La estrategia se forma en la mente del estratega. Es un proceso cognitivo. Puede ser objetivista (filtrado del entorno) o subjetivista (creación del mundo percibido).	Complejidad teórica y dificultad de aplicación práctica. Riesgo de perder contacto con la realidad externa. Subjetividad difícil de validar.
Aprendizaje	La estrategia emerge con el tiempo a través de la experiencia organizacional. Se adapta progresivamente. Es flexible y evolutiva.	Riesgo de lentitud o falta de dirección clara. Puede derivar en estrategias incoherentes. Subestima la necesidad de liderazgo y visión.
Poder	La estrategia resulta de procesos de negociación, conflicto y juego de intereses dentro y fuera de la organización.	Puede conducir al oportunismo. Falta de coherencia estratégica. No promueve una visión común. Riesgo de politización excesiva.
Cultural	La estrategia es un proceso colectivo, basado en valores y creencias compartidas. Surge desde adentro, en sintonía con la identidad organizacional.	Excesiva rigidez cultural. Dificultad para adaptarse al cambio. Estrategia implícita difícil de modificar intencionalmente.
Ambiental	La organización se adapta pasivamente a las condiciones del entorno. El entorno determina la estrategia.	Falta de proactividad. Subestima el rol de los líderes y la cultura. Pone demasiado peso en factores externos.
Configuración	La estrategia se da en transformaciones globales de la organización. Integra todas las escuelas. Describe fases estables e inflexiones profundas.	Difícil de aplicar como receta. Más descriptiva que prescriptiva. Requiere análisis histórico profundo.

Fuente: elaboración propia con referencias de Mintzberg, H., Ahintrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica. Buenos Aires

Los autores de referencia proponen que la estrategia debe comprenderse como una suma integradora de múltiples enfoques, cada uno útil según el contexto y el momento de la organización. Según su perspectiva, es un proceso que puede ser deliberado, pero también puede desarrollarse a partir de la práctica. Puede estar vinculada a la visión de un líder, pero también surgir del aprendizaje colectivo. Además, la estrategia está influenciada por análisis racionales, pero también por valores, poder e intuición. Por todo ello, la estrategia no puede

entenderse desde una única perspectiva ya que combina elementos racionales, culturales y políticos.

La estrategia empresarial no es un concepto estático, sino que debe ir adaptándose a los cambios del entorno, léase el mercado; y también a los cambios internos, en referencia a la propia evolución de la empresa. Implica la identificación de oportunidades, la evaluación de amenazas, y la definición de ventajas competitivas.

Algunos de los componentes clave de una estrategia empresarial incluyen:

- Análisis del entorno: Identificar las oportunidades y amenazas en el mercado, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definición de objetivos: Establecer metas claras y medibles que guíen las acciones de la empresa.
- Selección de estrategias: Elegir los caminos y acciones que permitan alcanzar los objetivos definidos.
- Implementación y seguimiento: Poner en marcha las estrategias y evaluar constantemente su progreso.

Smolje (2015) la define como una parte central que conduce a la organización a cumplir sus objetivos. Menciona que los libros clásicos la definen como “planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Smolje, 2015, p. 29).

En resumen, la estrategia empresarial es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que proporciona la dirección y el enfoque necesarios para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.

1.6.2.2 Presupuesto

Definición y vinculación con la estrategia organizacional

Para llevar adelante el proceso de planificación estratégica las organizaciones necesitan contar con sistemas de información, entre ellos los sistemas de control de gestión (SCG) constituyen una herramienta imprescindible.

Laguir et al (2019) definen a los SCG como "el conjunto de sistemas, normas, prácticas, valores y otras actividades que la dirección pone en marcha para dirigir el comportamiento de los empleados" (Laguir et al, 2019, p.532).

Los SCG se entienden como herramientas sociales que influyen en el comportamiento y la ejecución de las actividades de los empleados. Crean un contexto social y proveen información para la toma de decisiones con el fin de alinear el trabajo del personal con la estrategia y los objetivos de la organización (Otley, 1999).

Además, estos sistemas incentivan la innovación y la mejora de resultados al fomentar la cultura organizacional y las creencias, lo que facilita la implementación de la estrategia y el entendimiento entre las partes interesadas (Gómez et al, 2019).

El presupuesto es uno de los SCG de más larga data, el que, a través de los años, ha ido evolucionando. Inicialmente, el presupuesto enfocaba sus metas principalmente en la gestión financiera a corto plazo. Sin embargo, ha experimentado una evolución significativa, trascendiendo su rol inicial como una mera herramienta de gestión o un simple pronóstico financiero-contable. Hoy en día, el presupuesto integra las cuatro funciones administrativas clave —planeamiento, organización, dirección y control— dentro de una previsión integral de la organización, la cual se detalla mediante premisas y se expresa en términos monetarios (Canale y Dib, 2023).

Lavolpe et al (2010) hacen referencia al planeamiento como el marco conceptual que en las organizaciones cobijan al presupuesto. Lo definen como un proceso de toma de decisiones anticipada, formada por un sistema o conjunto de acciones interdependientes y dirigidas a la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable que ocurran a

menos que se haga algo, siendo necesario definir los recursos necesarios. Es posible visualizar que, para estos autores, la planificación requiere una cuantificación para que "las decisiones sean traducidas a términos operables por todos los miembros de la organización: surge entonces el presupuesto…" (Lavolpe et al, 2010, p.22).

Por su parte, Herrscher (2013) sostiene que el presupuesto debe ser una manifestación cuantitativa de los planes estratégicos y no una proyección del pasado. Propone un enfoque integral e interactivo del proceso presupuestario en el cual participan los diferentes niveles de la organización, promoviendo una visión sistémica y profundizando la relación entre estrategia y presupuestación. En esta misma línea Podmoguilnye (2014) considera que, en la actualidad, el presupuesto "se constituye en un eslabón más de la cadena de planificación" (Podmoguilnye, 2014, p.3).

De este modo, se visualiza que para los autores relevados el presupuesto se constituye en la expresión cuantitativa de los planes y programas de una organización y debe estar ligado a al proceso de planeamiento y a la estrategia empresarial.

El presupuesto integral

Según Herrscher (2013) el presupuesto debe reflejar de forma cuantitativa los planes estratégicos de la organización, en lugar de ser una simple extrapolación de datos pasados. El autor aboga por un proceso presupuestario integral e interactivo, que involucre a los distintos niveles de la empresa. Esto busca fomentar una visión sistémica y fortalecer el vínculo entre la estrategia y la presupuestación.

Lavolpe et al. (2010) destacan que el Presupuesto Integral no debe entenderse como un simple ejercicio contable, sino como un instrumento que sirve de nexo entre la planificación de largo plazo y las decisiones operativas de corto plazo. Desde esta perspectiva, el proceso

presupuestario implica un trabajo de coordinación entre áreas que contribuye a la alineación de los recursos con la estrategia empresarial.

Por su parte, Welsch et al. (2005) definen el presupuesto integral como un conjunto coordinado de presupuestos operativos y financieros que representan el plan de la empresa. Estos autores destacan la importancia de integrar los diferentes subsistemas organizacionales (ventas, producción, compras, administración, finanzas, etc.) en un único esquema de planificación, lo que permite anticipar desvíos, asignar recursos de manera eficiente y medir el desempeño en función de los objetivos estratégicos.

Podemos concluir que el presupuesto integral es una herramienta de gestión de las organizaciones, con o sin fines de lucro, de uso ampliamente difundido en grandes empresas cuya elaboración implica la formalización de los planes y objetivos estratégicos de la empresa que reflejan las metas que se propone alcanzar en cada sector de la organización, retroalimentado de forma constante el control interno y el monitoreo de las variables del contexto que influyen sobre la marcha de los negocios. Implica un compromiso de acción para que la realidad se aproxime a las proyecciones realizadas, éstas definidas con el propósito de cumplir metas u objetivos.

Resulta de interés mencionar las ideas de Herrscher (2013) con relación a que, la formulación de estrategias y el diseño del modo y oportunidad de implementarlas mediante el presupuesto son dos enfoques diferentes: el primero conlleva una visión de largo plazo, y el segundo para el año siguiente, pero ambas absolutamente vinculadas, ya que esta implementa las ideas de aquella en un vínculo de interrelación.

En resumen, el Presupuesto Integral vinculado a la estrategia empresarial es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, la asignación de recursos, el control de gestión y la mejora continua de la organización.

Objetivos del presupuesto integral

Herrscher (2013) reconoce las siguientes funciones u objetivos esenciales del presupuesto con una mirada integral e interactiva:

- Implementador de estrategias, partiendo de la afirmación de que las estrategias son llevadas a cabo en el nivel operativo o presupuesto,
- Instrumento de cultura organizacional que refleja un estilo de conducción y gestión basado en valores, en la colaboración entre sectores y la negociación de metas aceptadas por todos
- Evitar el riesgo de improvisación asociados a las PyMEs, permitiendo prever aquello que se quiere hacer y cómo se va a realizar, con definiciones respecto a asignación de actividades, oportunidad, formas o métodos de llevarlas adelante, donde cada miembro de la entidad, independientemente de su nivel, sea responsable de una función o tarea
- Organizador de los flujos de fondos, en este sentido separa aquello que puede financiarse con los fondos disponibles, habitualmente escasos, evitando destinar recursos a proyectos que luego deban interrumpirse por falta de fondos y la pérdida que ello conllevaría a la empresa

Para finalizar, el autor mencionado, cita una función que engloba todas las anteriores y que consiste en una prueba de viabilidad y consta en verificar si aquello que se propone realizar en el plazo previsto es posible. Si bien llevar adelante el presupuesto implica el cumplimiento de premisas sobre las que no se tiene control, garantiza que el plan sea financiera, económica y políticamente viable bajo esas premisas, resultando un instrumento de viabilidad teórica.

Por su parte, Peré (199) menciona que el proceso presupuestario debe cumplir con los roles de motivar, coordinar y formar a los directivos. Destaca que el presupuesto contribuye a materializar operativamente las estrategias, transformando los planes en acciones concretas y medibles, visualizando el objetivo de coordinar actividades y motivar a los empleados que

participan en el proceso. Además, permite el control del rendimiento y fomenta el aprendizaje organizacional al analizar desviaciones. Por último, incide en la cultura y responsabilidad del ente.

El autor considera que a través del presupuesto se obtiene una visión del futuro en términos monetarios, resaltando la función de planificación y el posterior control de lo realizado. El desarrollo permite a los directivos unificar sus visiones, objetivos y valores, así como la coordinación entre los distintos departamentos de una organización y la motivación de los empleados.

En resumen, de acuerdo con lo analizado hasta el momento se puede concluir que los objetivos principales del Presupuesto Integral se pueden sintetizar en los siguientes:

- Planeamiento
- Comunicación
- Coordinación
- Motivación
- Formación/Aprendizaje
- Control

Etapas en la presupuestación integral

Según Herrscher (2013) la presupuestación integral es un proceso que para ser llevado a cabo requiere que se sigan distintos pasos o etapas:

1. Sintetizar las estrategias como introducción a la presupuestación, ya que el presupuesto debe sustentarse en un plan estratégico a largo plazo.
2. Definir las políticas generales.
3. Establecer en forma unificada las premisas generales del contexto (ajenas a la voluntad de la empresa).

4. Consensuar con el sector correspondiente el plan de ventas.

5. Agrupar y presupuestar las inversiones y la totalidad de ingresos, costos y gastos.

6. Presupuestar los impactos sobre las cuentas de activo y pasivo derivadas de las operaciones presupuestadas.

7. Cotejar, corregir y negociar hasta obtener un plan operativo que pueda implementarse.

8. Elaborar la versión final, cuantitativa y cualitativa.

9. Obtener la aprobación final y

10. Diseminar la información presupuestaria aprobada a quien corresponda

Por su parte, Billene (2003) describe el proceso de presupuestación a través de los siguientes pasos:

1. Análisis del contexto económico y cuál es el efecto del mismo sobre la empresa.

2. Fijación de políticas y objetivos tomando como referencia el contexto económico.

3. Implementación de un cronograma u ordenamiento secuencial de las tareas.

4. Determinación de pautas macroeconómicas o generales de la economía.

5. Fijación de las pautas microeconómicas particulares de la empresa.

6. Elaboración de un presupuesto tentativo con un estado de resultados global del período presupuestado.

7. Análisis, modificaciones y aprobación del presupuesto.

8. Emisión de un presupuesto definitivo en moneda corriente, aplicando las pautas definidas en pasos anteriores, entre las cuales se encuentra la tasa de inflación que permitirá elaborar este presupuesto en moneda corriente.

9. Estudio, modificación y aprobación del presupuesto definitivo.

10. Elaboración final del presupuesto.
11. Presentación final y aprobación por dirección.
12. Distribución y puesta en marcha por los sectores responsables.

Si bien ambos autores contienen puntos en común, presentan matices diferenciados. Herrscher (2013) se enfoca más en cuestiones estratégicas, en tanto Billene (2003) describe un proceso técnico más riguroso. Ambos coinciden en la necesidad de contar con objetivos claramente definidos y en que el presupuesto debe abarcar a toda la organización. Por otra parte, exponen la idea de contar con una etapa de elaboración de un borrador sometido a un análisis previo, para así lograr negociaciones y consensos. Finalmente, ambos establecen la necesidad de una validación por parte de los niveles directivos antes de la ejecución y la necesidad de comunicación, mediante la distribución del documento a quienes deben ejecutarlo.

Finalmente, como un compendio de distintas visiones abordadas hasta el momento se comparte el trabajo de Canale y Dib (2024) quienes esbozan las dimensiones de análisis para realizar un trabajo diagnóstico para la implementación del Presupuesto Integral y los indicadores a relevar:

Concepto	**Dimensión**	**Indicadores y fuentes de información**
Presupuesto integral vinculado a la estrategia empresarial	a- Estratégica	-Definiciones estratégicas (Misión-Visión-Valores). Analizar si hay claridad en estas definiciones. -Amenazas y oportunidades: entorno cultural, legal, económico, tendencias de mercado, competencia. -Fortalezas y debilidades internas: detectar que funciona bien en la empresa y que debería mejorarse -Objetivos estratégicos
Manifestación cuantitativa de los objetivos de una organización, constituyéndose en una		-Sistemas de información -Normas de control interno

herramienta para la toma de decisiones que posibilitará avanzar hacia la consecución de dichos objetivos. (Podmoguilnye, 2014; Lavolpe et al, 2000).	b- Componentes básicos requeridos	-Estructura -Plan de cuentas -Esquema decisorio -Mapeos de procesos productivos
Herramienta de gestión y control que se materializa a través de un circuito de información específica y un trabajo de presupuestación que consiste en la obtención de valores estimados de variables internas y externas que influirán en las acciones y resultados de la organización. (Lavolpe et al, 2000)	c- Proceso presupuestario de corto plazo	-Pronósticos de venta -Costos -Políticas de cobranzas, pagos, gestión de stock -Valores esperados durante el período presupuestario para las principales variables macro y microeconómicas: Tasa de inflación –Tasa de interés -Tarifas de servicios - Precios de los insumos

Contenido del Presupuesto Integral

Podmoguinye (2014) señala que existen los siguientes presupuestos parciales que componen el Presupuesto Integral:

- Presupuestos operativos o económicos: de ventas, producción, costos de producción de objetivos y costos de administración, comercialización y financieros
- Presupuestos financieros: de caja o tesorería y de inversiones
- Presupuestos por programas o discrecionales: de investigación y desarrollo, publicidad y propaganda, relaciones públicas

El autor señala que el Presupuesto Integral comienza con la elaboración del presupuesto de ventas e ingresos compatible con la capacidad de producción o actividad económica de la empresa para el período siguiente, el que debe comprender del detalle de ventas en cantidades y precios.

Refiere a la necesidad de integrar el presupuesto a la organización de forma vertical de acuerdo a la conformación del organigrama, al aspecto jerárquico, partiendo de la dirección que es el nivel que determina las políticas, hasta llegar a los diferentes responsables de actividades funcionales, y, horizontal, en sentido operativo, mediante la incorporación al proceso de elaboración del presupuesto de registros transaccionales de los sistemas de información que reflejan la realidad operativa y asisten al control presupuestario.

Por su parte, Lavolpe et al. (2010) indican que en la secuencia de elaboración del presupuesto se desarrolla cada uno de los elementos que conforma el Presupuesto Integral, citando:

- Presupuesto de ventas
- Plan de producción y de compras
- Presupuesto de costos
- Presupuesto económico
- Presupuesto financiero
- Balance proyectado

En línea con el autor citado anteriormente, coincide en identificar al presupuesto de ventas como el punto de partida del sistema presupuestario de la empresa. “La planificación y valorización de la operatoria de las diferentes áreas solo será posible a partir de un pronóstico de ventas que defina y regularice las diversas actividades que deberán desarrollarse dentro de la organización” (Lavolpe et al., 2010, pág.31)

1.6.2.3 Concepto de empresas. Empresas PyMEs: caracterización.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento dependiente de del Ministerio de Economía de la Nación entiende por empresa a “toda unidad económica que desarrolle, con ánimo de lucro, el ejercicio habitual de una

actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o en la prestación de servicios, que utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o el aporte de mano de obra, asumiendo en la obtención del beneficio el riesgo propio de la actividad que desarrolla" (*¿Qué Es una MiPyME?*, 2025).

En consonancia con esta definición, Podmoguilnye (2014) define las empresas como unidades productivas que combinan recursos con el objetivo de obtener determinados bienes o servicios los cuales poseen una utilidad superior a las que poseían los factores utilizados para su obtención. Los recursos a combinar son bienes o servicios intermedios (ej. materias primas), bienes de capital destinados a incrementar la eficiencia productiva, recursos humanos que aportan su capacidad de trabajo, recursos naturales y capital financiero.

Un aporte interesante es posible hallarlo en Smolje (2015), que toma la definición de Roberts (2004) quien sostiene que las empresas son instituciones creadas para satisfacer necesidades humanas y sus resultados son, en última instancia, el grado en que la empresa satisface esas necesidades". Además, el autor se plantea si la función de la empresa es solo la de generar rendimientos a sus propietarios, o también sus funciones son las de ofrecer empleo y oportunidades a sus colaboradores, suministrar bienes y servicios a los consumidores, generar ingresos fiscales, entre otros, presentando así la importancia de los distintos grupos de interés. En la definición de Roberts (2004) la empresa obtiene resultados mediante un equilibrio entre su estrategia, el diseño de la organización y el entorno en el que opera.

En Argentina, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa proporciona una categorización por sector y por tramos. El sector al que pertenecen las empresas se determina de acuerdo con la actividad principal y el tramo se asigna en función del monto de las ventas totales anuales. La tabla vigente contempla los siguientes montos de facturación (promedio de ventas netas de los 3 últimos ejercicios o años fiscales cerrados):

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	569.050.000	266.790.000	1.371.080.000	940.600.000	661.490.000
Pequeña	3.376.460.000	1.608.430.000	9.766.640.000	7.028.260.000	2.436.680.000
Mediana tramo 1	18.838.350.000	13.312.440.000	46.423.090.000	50.022.750.000	14.339.940.000
Mediana tramo 2	28.254.420.000	19.012.110.000	66.319.160.000	101.070.840.000	22.744.110.000

Fuente: *¿Qué es una MiPyME?* (2025, 16 abril). Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme

La empresa que se toma como caso de estudio pertenece al sector de la industria y minería y se encuentra en el tramo de empresa pequeña.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) industriales representan un sector fundamental en las economías, especialmente en países como Argentina, donde constituyen una porción significativa del entramado productivo y del empleo. De acuerdo con la definición del Ministerio de Economía de la Nación (Resolución SEPyME N.º 220/2019), las PyMEs industriales se caracterizan por poseer un número limitado de empleados y una facturación anual dentro de ciertos rangos establecidos, además de operar en actividades manufactureras o de transformación de bienes.

Estas empresas presentan una serie de particularidades que las diferencian de las grandes corporaciones. Entre ellas, cabe destacar su estructura organizativa más flexible, su cercanía con el mercado y su capacidad de adaptación a contextos cambiantes. Sin embargo, también enfrentan desafíos específicos, como el acceso limitado al financiamiento, restricciones tecnológicas y debilidades en la planificación estratégica y el control de gestión.

De acuerdo con un informe elaborado por la Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Senado Nacional, titulado “La importancia de las PyMEs en Argentina”, las mismas representan más del 99,4% del total de

las empresas del país y generan el 64% del empleo registrado (con un notable incremento si se incorporan los empleos no registrados). Además, representan casi la totalidad de las empresas que impulsan las economías regionales y son las que permiten la creación de un entramado laboral que posibilita el ascenso social y económico de la población.

Resulta de interés estudiar temas vinculados a la gestión de las PyMEs debido a la importancia que tiene este sector como generador de fuentes de empleo y de valor, y por su representatividad a nivel nacional en términos de producción, lo que refleja la vital importancia que poseen para el desarrollo económico y productivo de nuestro país.

Se sintetizan en el siguiente cuadro, a partir del informe referido, los principales puntos que definen la importancia de las PyMEs:

Tabla 2 - La importancia de las PyMEs en Argentina

Aspecto relevante	Información clave
Protagonismo económico	Representan más del 99% del total de empresas y generan aproximadamente el 70% del empleo privado formal.
Distribución sectorial	Predominan en sectores de comercio, industria manufacturera, servicios y construcción.
Contribución al PBI	Aportan cerca del 45% del Producto Bruto Interno.
Empleo	Son el principal motor de generación de empleo en el país, especialmente en economías regionales.
Innovación y desarrollo	Contribuyen a la innovación tecnológica y son esenciales para la diversificación productiva.

Fuente: elaboración propia.

No obstante identificar la relevancia como actores de la economía y la sociedad argentina (tanto en el pasado como en el presente, sino también de cara a la necesidad de creación de puestos de trabajo formales y de calidad en el futuro), las mismas se ven afectadas

por factores externos del entorno en el que operan, así como problemas internos, que, de acuerdo con el mismo informe, se resumen a continuación:

Tabla 3. Problemas que enfrentan las PyMEs

Problema	Descripción
Financiamiento limitado	-Dificultad para acceder a créditos bancarios en parte por balances subvaluados para reducir impuestos -Tasas de interés de difícil acceso
Complejidad normativa y carga impositiva	-Excesiva cantidad de impuestos (tratamiento similar a grandes empresas) -Carga tributaria alta -Exigencias burocráticas
Déficit de competencias laborales	-Falta de capacitación, tanto operativa como gerencial -Exposición a que el trabajo calificado sea captado por grandes empresas -Salarios inferiores limitan la atracción de talentos
Limitado acceso a infraestructura	-Desventaja frente a grandes empresas respecto al uso de infraestructura (logística, conectividad, beneficios fiscales)
Rigidez en las negociaciones salariales	-Deben adherir a los convenios colectivos negociados por grandes empresas que no se adaptan a las realidades regionales
Elevados costos laborales	-Contribuciones laborales altas. -Litigios laborales. -Falta de instrumentos como fondos de cese que fomenten el empleo
Brecha digital	-Falta de recursos para invertir en tecnología digital y bajo acceso a formación tecnológica
Escasa inserción internacional	- Dificultades para integrarse a cadenas de valor globales -Baja participación en comercio exterior, en parte por escala y falta de recursos
Informalidad y competencia desleal	-Alta proporción de informalidad. La competencia desleal perjudica a quienes intentan formalizarse
Baja natalidad empresarial	-Baja nivel de creación de nuevas empresas y limitado dinamismo emprendedor
Envejecimiento de la conducción empresarial	-Decisiones empresariales en manos de personas mayores, poca renovación empresarial y resistencia al cambio

Fuente: elaboración propia.

Este resumen permite identificar claramente los ejes críticos que requieren intervención, tanto a nivel de políticas públicas como de gestión interna empresarial. Aporta una mirada integral, cruzando variables económicas, sociales, legales y tecnológicas que condicionan el accionar diario de una PyME en Argentina.

Dada la comprobada relevancia de estas empresas y la realidad del contexto en el que desarrollan sus actividades surge la necesidad de que su gestión sea cada vez más eficiente.

Dentro de los distintos instrumentos de gestión, es posible hallar un abanico de opciones que van desde los más tradicionales hasta los más modernos. En particular, entre las distintas herramientas disponibles, el presupuesto es una herramienta que permite pasar de un modelo "casero" a una dirección profesional (Herrscher E, 2013). El autor expresa que con el desarrollo presupuestario se enfrenta un triple desafío. Por un lado, abordarlo como facilitador de la implementación de las estrategias; por otro lado, mostrarlo como un instrumento clave de la administración y, finalmente, presentarlo como acompañante indispensable del desarrollo y crecimiento de las PyMEs.

Estos tres ejes de análisis colaboran en la determinación y justificación de la problemática a estudiar:

1. Las PyMEs cumplen un rol fundamental en el desarrollo de Argentina. Entre las falencias que presentan se halla las dificultades en su gestión y proyección a largo plazo.

2. El proceso de planificación y el establecimiento de estrategias es importante para su desempeño.

3. El presupuesto integrado a la estrategia empresarial es un aliado para sus procesos de planificación y gestión.

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1. Tipo de diseño

El abordaje del problema en estudio es descriptivo, dado que su planteamiento y objetivos se orientan a detallar y caracterizar las particularidades organizacionales, estructurales y operativas de la empresa seleccionada. Este enfoque descriptivo busca ofrecer una comprensión profunda de la situación actual de la organización, sin formular hipótesis causales. Coincidiendo con la concepción de Arias, en la que plantea que "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento."(Arias, 2012, p. 24)

En cuanto a la dimensión temporal, el diseño es transversal, ya que la recolección de datos se lleva a cabo en un único momento del tiempo. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios transversales observan fenómenos tal como ocurren en un tiempo determinado, con el propósito de analizar sus relaciones e incidencias en un momento específico.

1.7.2. Método

El diseño metodológico adoptado para esta investigación es un estudio de caso, enmarcado dentro del enfoque cualitativo. Puesto que se entiende a este tipo de estudio como aquel que permite examinar en profundidad una unidad específica —en este caso, una empresa del sector industrial— en su contexto natural, con el objetivo de comprender fenómenos complejos desde múltiples dimensiones y perspectivas (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2014). De la mano de la elección de este no solo se busca atender las características identitarias del problema y de los objetivos planteados en esta investigación sino también a la aspiración de la autora, la que desea que esta investigación pueda servir tanto de aporte teórico al campo de la ciencias como a los profesionales que llevan adelante las tareas de administración contable referidas.

A su vez se trata de una investigación no experimental, ya que no se manipulan variables que componen la problemática a trabajar, sino que se plantea observar los fenómenos

tal como se presentan en su realidad cotidiana. Como señalan Hernández Sampieri et al. (2014), en este tipo de investigaciones "el investigador no provoca deliberadamente situaciones, sino que observa los hechos tal y como se dan en su contexto". (Hernández Sampieri et al., 2014, pág.152)

1.7.3. Técnicas de recolección de datos

Los instrumentos empleados para la recolección de información son de carácter cualitativo y se realizará una triangulación entre los mismos. Estos son: la observación directa, el análisis de documentos fundantes de la empresa, la realización de entrevistas con los altos mandos y encargados de área, y la aplicación de una encuesta a los trabajadores.

Se ha elegido a los mismos, en primer lugar, entendiendo que la observación directa de la dinámica interna de la empresa es el instrumento indicado para sistematizar la recolección de información que confirme la existencia de los indicadores planteados (Arias, 2012). En segundo lugar, se considera al análisis de documentos como una técnica de investigación cuyo desarrollo implica la recolección de información fundamental sobre las autodefiniciones realizadas sobre la empresa, a la hora de describir su accionar y desenvolvimiento mediante la revisión y evaluación sistemática de documentos escritos permitiendo una mejor comprensión del problema específico en investigación (Medina Romero et al., 2023). En tercer lugar, contemplando que, ante la necesidad de reconstrucción de las situaciones de la realidad empresarial para la caracterización de las condicionantes internas y externas, la herramienta metodológica más indicada es la entrevista, gracias a su orientación a "obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico" (Medina Romero et al., 2023, p.26) y que "genera textualidad, narrativas y representaciones de los grupos sociales y su cultura" (Sánchez, 2024). Y por último se ha elegido a estos instrumentos a partir de la concepción de la encuesta como "una técnica de investigación [...] versátil y accesible que permite a los investigadores

obtener información sobre comportamientos, actitudes, opiniones y demografía de una población objetivo" (Medina Romero et al., 2023, p. 23). Estas características se adaptan a la necesidad de caracterización de la realidad del desenvolvimiento y la dinámica de la PyME desde la perspectiva de los empleados que llevan adelante las actividades bajo estudio.

De la mano con la información recabada mediante los instrumentos anteriormente descritos, las comparaciones y confrontaciones entre el desarrollo teórico y los hechos, se establecerá la búsqueda de indicadores que demuestren la presencia o ausencia de factores que se alineen con la factibilidad de la implementación del Presupuesto Integral en la empresa en estudio, basado en los conceptos desarrollados con anterioridad.

Para ello se llevará adelante el análisis de los correspondientes documentos empresariales escritos y los diferentes discursos experienciales activos que aporten los agentes involucrados; es decir, los altos mandos de la empresa, los responsables de área y los funcionarios operativos.

La información obtenida de estos mismos será analizada en contraste para lograr así caracterizar conjuntamente el desenvolvimiento ideal y el desenvolvimiento práctico real, a fin de lograr una descripción y evaluación exhaustiva de la situación interna y contexto externo de la empresa.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Una PyME industrial santafesina

2.1.1 Presentación de la empresa

2.1.1.1. Fundación y trayectoria

La empresa seleccionada en la cual se analiza la viabilidad de implementación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión ligada a la estrategia empresarial, es una industria química constituida en el año 1988, por lo que cuenta actualmente con 37 años de trayectoria. El objeto social en su contrato constitutivo fue definido como industrial, mediante la fabricación de compuestos relacionados con la industria química y medicinal veterinaria y el asesoramiento integral a tambos e industrias alimenticias. Fue constituida originalmente como S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) siendo su capital 100% de origen privado y transformada recientemente en S.A. (Sociedad Anónima).

Uno de los socios fundadores, de profesión Médico Veterinario, se ha constituido, con el paso del tiempo, en el principal accionista de la sociedad y ha estado al frente de su conducción hasta su retiro, en 2020. Docente universitario en la Facultad de Ciencias Veterinarias y especialista mastitis, fue quien llevó adelante el desarrollo de la principal línea de productos que la empresa ofrece al mercado destinados a la salud del ganado, además de haber asistido durante décadas a los clientes capacitando, tanto sobre su uso como en salud del rodeo.

De acuerdo a su facturación correspondiente al año 2024 se encuentra dentro de los parámetros para ser categorizada como empresa pequeña, de acuerdo a la Resolución Nº 54/2025 de La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento de la Nación (SPYMEEYEC).

Se encuentra radicada en la ciudad de Santo Tomé, a la vera de ruta nacional N° 19, provincia de Santa Fe, donde también se encuentra un amplio padrón de PyMEs del sector de la construcción e ingeniería.

La empresa cuenta con una marca consolidada en el mercado, reconocida principalmente por la calidad de sus productos y su trayectoria de tantos años. Este prestigio se sustenta también en la atención especializada a los clientes y en el compromiso permanente con la mejora continua, factores que han fortalecido su posicionamiento y estabilidad en el sector.

En la actualidad, la empresa está conformada por un equipo de 19 colaboradores. La Dirección General está a cargo de uno de los empleados con mayor antigüedad dentro de la organización, que cuenta con la experiencia de haberse desarrollado en varias áreas clave, y asume el cargo en 2020 tras el retiro del fundador —socio mayoritario y director durante más de 30 años—, motivado por las recomendaciones sanitarias vigentes a raíz de la pandemia.

La asunción de esta responsabilidad implicó un importante desafío y marcó el inicio de una etapa de transformación. Bajo su liderazgo, la plantilla creció de 14 a 19 colaboradores, incorporando personal estratégico en áreas significativas. Se reforzaron los sectores de laboratorio y gestión de calidad para alcanzar estándares más elevados mediante la contratación de profesionales y se modernizó el área administrativa, contable y financiera, optimizando su estructura y recursos. Estas incorporaciones, junto a la reorganización de otras áreas como la comercial y de producción, promovieron una mayor profesionalización y fortalecieron la competitividad de la empresa.

2.1.1.2. Estructura organizacional

La empresa presenta una estructura organizacional jerárquica y funcional, con niveles claramente separados, lo que permite una clara delimitación de responsabilidades y facilita la coordinación entre áreas.

La propiedad corresponde a 3 accionistas, uno de los cuales es mayoritario con el 75% del capital. Todos los accionistas conforman un Directorio. Por otra parte, cuenta con asesoría externa en las áreas contable, liquidación de impuestos y sueldos, asesoría legal y servicios de tecnologías de la información

Como se ha citado, la gestión general de la empresa ha sido delegada a un empleado, de formación Técnico Químico que, no solo cuenta con mucha antigüedad, sino también con experiencia, habiendo, durante su trayectoria de más de 20 años, estado a cargo de actividades vinculadas a la elaboración, investigación y desarrollo de nuevos productos, compras, entre otras y es quien conduce los lineamientos generales de la organización.

Bajo su mando se ubican las principales áreas de conducción empresarial: por un lado la conducción técnica que se relaciona directamente con el producto que la empresa ofrece al mercado, desde el desarrollo, elaboración, control y comercialización. La otra gran área vincula lo administrativo, contable y financiero y se encarga de, a través de un sistema de información, documentar, controlar y reportar sobre la marcha general de los negocios de la empresa.

En un nivel medio de encuentran las áreas que gestionan los procesos operativos y comerciales y, el nivel operativo, que reúne las actividades productivas y de soporte directo a éstas.

La estructura documentada se caracteriza por una organización vertical, con líneas claras de autoridad formal. Existe una marcada división funcional que agrupa actividades por especialización. Esta estructura presenta así un equilibrio entre control centralizado y operación descentralizada, lo que permite eficiencia y trazabilidad en la gestión.

2.1.2. Análisis del Entorno y del Sector

2.1.2.1. Análisis de la Industria

La empresa forma parte de la industria de productos veterinarios y sanitarios para la producción lechera, un segmento que integra el rubro más amplio de salud y sanidad animal dentro del sector agroindustrial argentino. Este mercado abarca insumos orientados a la prevención, higiene y bienestar del ganado, así como productos de limpieza y desinfección aplicados en establecimientos tamberos e industrias lácteas y alimenticias.

En los últimos años, la actividad ha mostrado una creciente profesionalización y tecnificación de los sistemas de producción, impulsada por la necesidad de cumplir con estándares sanitarios más exigentes y por la búsqueda de mejoras en la productividad. En este contexto, las PyMEs que ofrecen soluciones prácticas y confiables para la higiene y la prevención sanitaria ocupan un rol estratégico, ya que aportan productos esenciales para mantener la calidad de la leche y reducir riesgos de enfermedades como la mastitis bovina.

2.1.2.2. Competencia y competidores principales

El mercado presenta una competencia moderada respecto de otras industrias nacionales que ofrecen productos similares y absorben proporciones similares de la demanda, y una alta competencia debido a la fuerte presencia, sobre todo en las zonas de mayor concentración de clientes (zonas lecheras), de una multinacional proveedora no solo de productos similares sino también de equipos, maquinaria, repuestos y servicio técnico especializado, lo cual la posiciona con una ventaja sobre el resto de las empresas nacionales a través de contratos de abastecimiento de sus productos ligados a los servicios técnicos prestados para mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos, provisión de repuestos, etc.

Las herramientas con las que cuentan las PyMEs locales para competir suelen estar vinculadas a la flexibilidad comercial, mientras que las grandes empresas lo hacen mediante estrategias de marca, volumen, distribución y poder de negociación. Esta dinámica configura

un escenario desafiante, pero con oportunidades para empresas que logren mantener altos estándares de calidad y un vínculo sólido con el cliente final.

2.1.2.3. Tendencias del Sector

El sector muestra una tendencia sostenida hacia la mayor trazabilidad y control de procesos sanitarios, tanto en establecimientos lecheros como en plantas industriales. A su vez, se observa una creciente demanda de productos sustentables y formulaciones más seguras para el operario y el ambiente, impulsada por las exigencias normativas y la conciencia ambiental.

Otra tendencia relevante es la digitalización de la gestión agropecuaria, que promueve la adopción de herramientas tecnológicas para el registro y control de la producción. En este sentido, las empresas proveedoras de productos de higiene y sanidad animal comienzan a incorporar servicios de valor agregado, como asesoramiento técnico, monitoreo de indicadores de sanidad y capacitación a clientes.

2.1.2.4. Factores Macroeconómicos relevantes

El desempeño de la industria se encuentra directamente influenciado por factores macroeconómicos y coyunturales de la economía argentina. Entre los más relevantes se destacan:

- Inflación y variabilidad cambiaria, que impactan en los costos de materias primas e insumos importados.
- Políticas agropecuarias y sanitarias, que definen los estándares de calidad exigidos a los tambos y las industrias lácteas.
- Disponibilidad de crédito y financiamiento para capital de trabajo e inversión productiva, particularmente sensible en el segmento PyME.

- Nivel de actividad del sector lechero, estrechamente vinculado con los precios internacionales de la leche en polvo y derivados.

- Condiciones climáticas, que afectan la producción primaria y, en consecuencia, la demanda de productos sanitarios y de higiene.

En síntesis, la empresa se desenvuelve en un entorno dinámico y competitivo, con desafíos vinculados a la estabilidad económica y la adaptación tecnológica, pero también con oportunidades claras para fortalecer su posicionamiento a través de la innovación, la calidad y la gestión integral.

2.1.3. La planta de elaboración

Los procesos productivos se llevan a cabo en las instalaciones de la planta elaboradora que la empresa alquila desde hace más de 30 años. El inmueble se compone de dos naves, una de ella cuenta con el laboratorio de control de calidad, por donde ingresan las materias primas, y el sector de almacenamiento. La otra nave comprende el sector de elaboración y depósitos de envases y productos terminados. Además, se encuentras las oficinas de áreas, comedor e instalaciones sanitarias.

El área de producción se compone de diversas salas donde están instalados los distintos equipos necesarios para las elaboraciones.

2.1.4. El circuito productivo

Se define como el procesamiento industrial de las materias primas con el que se obtienen productos denominados.

La empresa se abastece de materias primas principalmente con proveedores locales. Los principales están ubicados en localidades cercanas a la planta industrial, mientras otros también representativos se encuentran en provincia de Buenos Aires. Además realiza compras

periódicas de un insumo de relevancia en el mercado externo, actuando como importador directo.

El abastecimiento de envases resulta representativo y se realiza también con proveedores locales que se encuentran en provincia de Buenos Aires.

Los procesos productivos son llevados a cabo en la planta industrial y pueden definirse de corta duración, ya que las elaboraciones se inician y finalizan en una misma jornada laboral (de 9 horas).

Los productos que se elaboran se pueden clasificar en tres grandes líneas:

1. La línea principal, de productos veterinarios para la salud e higiene del rodeo, especialmente pezones (antisépticos), podal y digestiva del ganando de producción de leche vacuna.
2. Una línea de productos de higiene y desinfección para tambos e industrias alimenticias (limpiadores alcalinos, ácidos, detergentes y desinfectantes).
3. Una línea de productos domisanitarios (productos de higiene para el hogar: cocina, ropa, piscinas, pisos y vidrios).

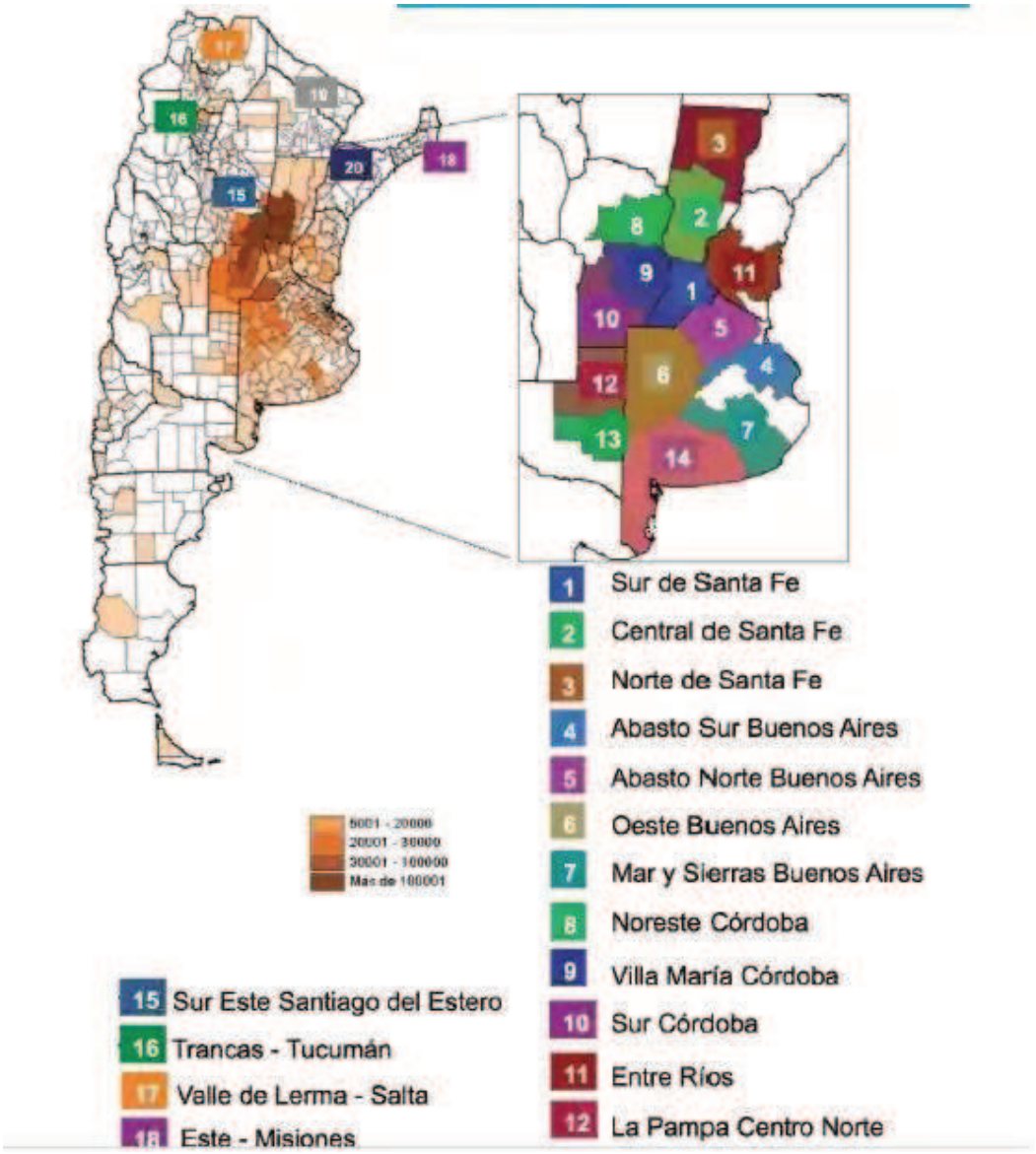
Cada línea se ofrece al mercado en diferentes presentaciones que van desde bidones de 5 kg hasta contenedores tipo IBC de 1200 kg.

2.1.5. El circuito comercial

El mayor volumen de ventas se concentra en los productos de las líneas de salud e higiene del rodeo, seguido por higiene y desinfección para tambos e industrias. Estas ventas se realizan en forma directa a grandes clientes (grandes explotaciones, industrias o tambos), pero la mayor parte de la comercialización se realiza a través de distribuidores ubicados estratégicamente en cercanías a las cuencas lecheras del país.

Los distribuidores se componen mayormente por grandes veterinarias, cooperativas y grandes comercios de abastecimiento al agro. Con los mismos se mantiene una larga relación comercial, de varias décadas. Existe, de acuerdo a análisis de ventas históricas realizados, una concentración del 50% de las mismas en aproximadamente 10 grandes clientes distribuidores y el 75% es concentrado por 20 clientes, de una cartera activa de más de 100.

A través de la siguiente imagen se muestran las zonas de concentración de producción lechera del país, denominadas "cuencas lecheras", donde se encuentran situados los distribuidores:



Fuente: Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. https://www.ocla.org.ar/

Para abastecer a clientes (tanto distribuidores como tambos e industrias) la empresa cuenta con el servicio de distribución sin cargo, el cual presta con un camión propio y otros vehículos de menor porte, con capacidad de carga. La distribución está organizada a través de giras estratégicamente diseñadas para mantener abastecidos periódicamente a todos los clientes.

2.2. Relevamiento de las dimensiones abordadas

Cabe, antes de continuar, expresar algunas aclaraciones sobre fuentes de información. La información que surge de entrevistas podrá identificarse con las siguientes abreviaturas:

RG: Responsable General

RA: Responsable de la Administración

RCo: Responsable de la Comercialización

RCa: Responsable de Gestión de la calidad

RP: Responsable de Producción

PO: Personal Operativo (todas las áreas)

2.2.1. Relevamiento de características estratégicas

2.2.1.1. Contexto. Macro y micro entorno

Macroentorno:

Enfoque: El diagnóstico externo se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los cuales cabe destacar las políticas gubernamentales en los campos monetarios, salarial, fiscal y de comercio exterior, las tendencias de fenómenos económicos como la inflación y las tasas de interés, las actitudes de la competencia y las políticas de comercialización empleadas por los proveedores, entre otros. Este diagnóstico permitirá conocer los aspectos favorables que conviene aprovechar y los desfavorables que hay que contrarrestar.

En base a la herramienta PESTEL, acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, como guía sobre los elementos del **entorno macroeconómico** a considerar, se interrogó al RG de la empresa a efectos de evaluar la gestión que se realiza.

Para indagar estas cuestiones se expuso al entrevistado los factores y los principales puntos a considerar dentro de cada uno de ellos para que exprese si las tiene en consideración

y en caso de respuesta positiva, que comente sobre su gestión y las fuentes de información a las que recurre.

Factores políticos: el RG reconoce mantenerse informado respecto de las políticas generales del país a través del acceso frecuente a páginas web de organismos oficiales como BCRA (Banco Central de la República Argentina), INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), Ministerio de Economía, entidades regulatorias de la actividad como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) -normas de calidad, sanitarias y medioambientales- y cámaras sectoriales y organismos vinculados la actividad como CAFYPEL (Cámara Argentina de Fabricantes y Proveedores de Equipamientos, Insumos y Servicios para la Cadena Láctea), OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina) y FUNPEL (Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina). Considera de gran interés los informes anuales publicados por OCLA sobre la situación mundial de la lechería, y hace mención a que las tendencias del mercado internacional de la leche (que alternan períodos de crecimiento en volúmenes producidos con ajustes en los precios) influyen directamente en el mercado local, ya que cuando los precios internacionales muestran perspectivas de recuperación los productores incrementan su inversión y se incrementa la demanda de insumos de mayor calidad; y, por el contrario, en contextos de precios internacionales deprimidos la rentabilidad del productor se ve afectada, lo que impacta directamente en la demanda, debiendo planificar políticas comerciales más flexibles e, internamente, evaluar costos.

Notas: Las variaciones en precios internacionales actúan como un indicador clave para proyectar la evolución del mercado local. El RG realiza un seguimiento sistemático de los informes publicados, analizando su impacto en la planificación productiva y comercial de la empresa.

Factores económicos: El RG reconoce que las fluctuaciones económicas han generado históricamente gran impacto en la empresa ya que las variaciones constantes en precios de insumos y materias primas generan incrementos en costos, obligando a la revisión casi permanente de la lista de precios que no siempre se ajusta de manera inmediata, lo cual repercute en rentabilidad; además de las distorsiones que se generan por el efecto de las políticas especulativas de algunos proveedores

En entrevista al RG reconoce como una fortaleza de la empresa el acompañamiento que realiza al productor, no incrementando de forma inmediata los precios a sabiendas de que está cediendo rentabilidad.

Agrega el RG, quien se ha reservado las funciones del sector Compras, que estas fluctuaciones permanentes en precios han afectado las decisiones respecto a la gestión de inventarios, debido al riesgo de comprar a precios que no se pueden trasladar a precios de los productos o de sufrir desabastecimientos por la especulación de los proveedores, por lo que las decisiones de compras se gestionan más por negociaciones con proveedores en busca de previsibilidad que a un stock determinado como óptimo. Como positivo resalta que la imposibilidad de trasladar en forma inmediata los precios de los insumos actúa obligando a la empresa a evaluar cómo mejorar su eficiencia interna, a través de la optimización de procesos y profesionalización de la gestión interna financiera.

Las variaciones en los tipos de cambio afectan también en forma directa los costos debido a que las materias primas se encuentran dolarizadas. La misma situación se da con una de las principales materias primas que la empresa importa en forma directa. En entrevista con el RA manifiesta que dado consumo en grandes volúmenes y la modalidad de compra, se encuentra operando recientemente con una Alyc (Agente de Liquidación y Compensación) con la que ha diseñado una estrategia de cobertura para evitar el impacto en caso de devaluaciones.

Si bien no resulta posible hacerlo con los proveedores locales, se muestra una tendencia hacia el control de los recursos financieros.

Respecto de salarios, RG y RA coinciden en que mediante la paritaria actual, -anual con ajuste trimestral vinculado directamente a IPC (Índice de Precios al Consumidor)-, se hace más previsible el incremento de salarios, si bien históricamente, debido los largos procesos inflacionarios ha sido un costo muy significativo para la empresa, dado que su política interna consistía en adelantar los incrementos para evitar que sea el empleado quien soporte la mayor pérdida de poder adquisitivo. Estos costos no se trasladaban en forma directa a precios, por lo que el incremento también impacta directamente en rentabilidad.

Al consultar al RG por políticas de financiamiento a PyMEs manifiesta que la empresa, si bien no cuenta con un plan específico de inversiones, viene desarrollando una obra edilicia con fondos propios.

Notas: los factores económicos del entorno son analizados internamente por las diferentes áreas, si bien la empresa tiene escaso o nulo poder sobre los mismos, por lo que se reconoce que el efecto siempre implica ceder rentabilidad, pero, también en la búsqueda de soluciones tendientes a mejorar internamente en la reducción de costos

Factores sociales: el RG manifiesta que, respecto a este punto, ha notado un cambio en la oferta de mano de obra operativa ya que, ante la necesidad de contratar personal para el área de producción existe baja disponibilidad personal calificado, por lo que la puja por los recursos, como respuesta a la escasez, ha activado la competencia por el personal, lo que termina impactando en costos laborales, ya que retener los recursos implica superar el incremento remunerativo propuesto por estas empresas.

Notas: la empresa tiene definidas políticas para la contratación del personal y presta beneficios adicionales a los convencionales pero no cuenta con un área de capital humano y no

tiene políticas de fidelización de empleados, debiendo realizar compensaciones económicas para lograr la permanencia de algunos colaboradores que decide retener.

Factores tecnológicos, ecológicos y ambientales: en la actualidad la empresa no cuenta con un personal abocado específicamente al área de innovación y desarrollo en la empresa, si bien está prevista en el organigrama. El RG realiza en forma no exclusiva el desarrollo de nuevos productos y considera que la empresa se desempeña en línea con las tendencias del mercado respecto a formulaciones químicas cada vez más amigables con el ambiente. Destaca el desarrollo de un producto para la salud podal con sustancias menos agresivas, tanto para el cuidado animal como para el ambiente, con el que la empresa ha logrado captar nuevos clientes. Agrega que la empresa mantiene su presencia en ferias y medios de difusión especializados, lo que le permite estar actualizada respecto a nuevos productos y nuevas tecnologías. En esta línea, agrega que parte de las obras que se realizan en la empresa regularizan el tratamiento de efluentes de acuerdo a una planificación conjunta con el municipio local y el Ministerio de Ambiente de la provincia. Manifiesta especial interés en el cuidado del ambiente, y relata que se ha iniciado la medición de huella de agua y carbono.

Notas: aunque la empresa anticipa los cambios del contexto y fomenta el cuidado del medio ambiente, la ausencia de recursos afectados a un área tan significativa, especialmente en una época marcada por una transformación orientada hacia la sostenibilidad, podría tener repercusiones negativas, como la pérdida de mercado de la mano de productos menos amigables. Esto la coloca en desventaja para mantenerse a la vanguardia, adelantarse a sus competidores, innovar y diferenciarse a través de la oferta de productos más amigables con el medio, ya que opera en forma reactiva a la demanda y no con anticipación a la misma.

Factores Legales: mediante entrevista al RCa se ha relevado información sobre el trabajo efectuado que se basa en la documentación y adecuación de recursos físicos y capital

humano, tendiente a la certificación de GMP (*Good Manufacturing Practices* o Buenas Prácticas de Manufactura) aplicables a laboratorios veterinarios.

Notas: en el área de gestión de la calidad se observa una planificación clara tendiente a la certificación de normas que posibilitarán, a través de un producto certificado, acceder a nuevos mercados

Microentorno

Enfoque: incluye los factores más cercanos o que afectan directamente las operaciones de la empresa, se indaga respecto a clientes, competencia y productos que ofrece, proveedores y canales de distribución.

Clientes: mediante entrevista, el RCo informa que la cartera de clientes está conformada por distribuidores de productos para el agro, veterinarias, cooperativas y grandes explotaciones, principalmente tambos. La forma de contacto es directa ya que personal del área comercial, a través de las denominadas giras, los visita periódicamente. Los distribuidores no son exclusivos de la marca, por lo que la presencia es necesaria para un seguimiento de las acciones de otras marcas. Además del abastecimiento de los productos, que se realiza con distribución propia, también se realizan charlas técnicas, salidas a campo, visitas a productores con la finalidad de fidelizar a la clientela.

De la revisión de documentos (informes que administración eleva a accionistas) se detecta una alta concentración de clientes. Se realiza un seguimiento a efectos de detectar y analizar los cambios en la demanda.

Notas: la fidelización de la cartera de clientes en un mercado donde hay competidores fuertes que ofrecen productos de características similares en calidad presenta un desafío para la empresa, especialmente para el área comercial, considerando que la premisa no es ceder en rentabilidad mediante la reducción de precios, su misión radica en la permanente búsqueda de la retención e incremento de la clientela

Competidores: se releva en entrevista al RCo que los competidores directos están claramente identificados, por las particularidades del sector industrial todos ofrecen las dos mismas líneas de productos principales de productos que produce la empresa (salud del rodeo e higiene), si bien el universo de competidores en higiene es mucho más amplio y de difícil identificación. Estos tienen participaciones similares en el mercado, salvo un competidor que duplica su participación respecto al resto. La empresa realiza un seguimiento de los mismos principalmente a través de los distribuidores que, al no ser exclusivos, disponen para la comercialización tanto los productos de la empresa como los de la competencia. También realiza un seguimiento de las páginas web para evaluar la cartera de productos que ofrecen y los precios, reconociendo que la empresa realiza modificaciones en precios en función de los movimientos de la competencia. Todos los competidores tienen presencia en ferias, por los cuales se tiene acceso a información, catálogos, etc. También se encuentran asociados a las mismas cámaras, por lo cual hay amplio acceso a información sobre la competencia.

Un aspecto distintivo de un competidor extranjero es que su actividad principal se centra en la fabricación de maquinaria para tambos y la industria láctea. Esto le proporciona una ventaja competitiva frente al resto, ya que, a través de contratos de suministro, integra tanto los repuestos como los servicios técnicos con la compra de sus productos. Para el RCo los diferenciales frente a los competidores están dados por la calidad de los productos y el asesoramiento técnico a demanda.

Notas: en un mercado con estas características donde la competencia está presente con productos de similar calidad y precio, este último resulta una variable poco controlable. Cualquier maniobra de la competencia puede afectar la participación, lo que requiere planificar la diferenciación

Productos sustitutos: En la línea principal de productos de la empresa el RCo cita 5 competidores directos con similar participación en el mercado que ofrecen productos de

calidad, cuentan con una marca reconocida y permanencia a lo largo del tiempo, por lo que la estrategia utilizada es el precio; resultando difícil la fidelización cuando no hay diferenciación en la oferta. Destaca que a través de productos innovadores, desarrollados con insumos sustentables y amigables con el ambiente la empresa ha logrado diferenciarse pero, debido a que son productos con formulaciones químicas básicas, la respuesta de la competencia no tarda en desplegarse. Otra herramienta utilizada es el asesoramiento técnico, como un diferencial para fidelizar a clientes. En esta línea coinciden tanto el RG como el RCo.

Notas: La empresa debe esforzarse constantemente por diferenciarse de sus competidores con el objetivo de mantener o incluso mejorar su posición en el mercado. Esto es fundamental dado que comparte el espacio con otras compañías similares en aspectos como calidad, precio y trayectoria. Además, debe enfocarse en optimizar su eficiencia interna para evitar que el precio se convierta en una debilidad.

Proveedores: En entrevista con el RG se destaca que los principales proveedores son quienes suministran materias primas e insumos químicos. La empresa trabaja con proveedores locales de larga data y cuenta con bases de datos de otros proveedores menos frecuentes, pero con relaciones comerciales sostenidas. Actualmente, la empresa importa directamente uno de sus insumos clave desde Chile, obteniendo un precio competitivo en una línea importante de productos. Además, utiliza plataformas para monitorear importaciones por posición arancelaria, accediendo a información importante sobre volúmenes de compra y precios a los que accede la competencia.

Notas: Los proveedores de los principales insumos son grandes abastecedores de las industrias químicas en diversos sectores, lo que reduce significativamente o incluso elimina el poder de negociación de la empresa. Una estrategia para obtener mejores condiciones podría enfocarse en realizar compras en conjunto con socios estratégicos, permitiendo acceder a

menores precios o reducir costos asociados a la distribución y los fletes mediante el manejo de mayores volúmenes.

Canales de distribución: Informa el RCo que debido a la dispersión en las diferentes cuencas lecheras donde se encuentran los destinatarios finales de los productos que elabora la empresa, sería inviable llegar a cada uno de ellos en forma directa, por lo que las ventas se realizan con la intermediación de los distribuidores que, por un lado, incrementan el costo del producto hasta llegar al destinatario final, pero por otro tienen un stock disponible de los productos a su disposición (incluso realizan las entregas a campo en cada zona, lo cual sería imposible de realizar por la empresa). La logística de la empresa está a cargo de un transporte propio y las rutinas de despacho han sido estudiadas e implementadas desde hace mucho tiempo. Los intermediarios, por almacenar y ofertar los productos acceden a márgenes altos y tienen un gran poder de negociación.

Notas: en líneas generales los entrevistados realizan un análisis abarcativo del entorno macro denotando una posición de escaso o nulo poder, donde sus respuestas a las variables externas llevan un período de interiorización y, en base a la experiencia, siempre repercute en una menor rentabilidad, hasta que la empresa se reposiciona y puede volver a una situación económica más favorable.

Respecto al micro entorno, dada la permanencia de casi 40 años en el mercado se releva un claro conocimiento de su participación, principalmente en la línea de salud del rodeo. Respecto de la segunda línea queda expuesto que no hay una política comercial definida, si bien el mercado es más amplio (higiene), queda asociado a la venta y distribución de productos veterinarios. El precio de la competencia por productos de calidad similar parece ser el mayor de los escollos que se presenta, porque cualquier incremento de precios puede llevar a la empresa a perder participación. Por otro lado, esta situación también puede verse como una

oportunidad para la empresa que, en busca de un mejor rendimiento o mayor participación, debe evaluar cómo diferenciarse con sus productos o servicios adicionales, como trabajar con mayor eficiencia para lograr reducir sus costos o fijar políticas comerciales que permitan captar más clientes. Todo representa un desafío.

2.2.1.2. Situación interna

Enfoque: de recursos y capacidades que propone que la competitividad de una empresa depende de sus recursos internos (tangibles e intangibles) y su capacidad para combinarlos eficientemente.

Recursos tangibles

• Infraestructura y equipamiento productivo: estado de la maquinaria, capacidad de producción, procesos industriales.

El establecimiento está localizado en una zona industrial a la vera de la ruta nacional Nro. 19. El inmueble consta de dos plantas, las cuales están en terrenos linderos y son alquiladas. Las locadoras son dos empresas diferentes, si bien la propiedad accionaria coincide con la de la empresa que lleva a cabo la explotación productiva. Esta configuración se consolidó de manera progresiva con el paso del tiempo, a medida que otros inversionistas fueron cediendo su participación. El inmueble principal donde se encuentra la planta industrial, identificada como Planta 1, se ha ido adaptando ediliciamente a las necesidades de la empresa. En la otra planta, la 2, se encuentra el laboratorio de control de calidad y acopio de materias primas.

Notas: La propiedad de los inmuebles en manos de los propietarios de la explotación favorece su continuidad, además de facilitar y concentrar la toma de decisiones frente a inversiones a realizar en obras y mejoras sobre los inmuebles.

• Los equipos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos se encuentran dentro de la planta 1, dispuestos en diferentes salas. Estos equipos incluyen tanques fabricados

en acero inoxidable con diversas capacidades, los cuales son empleados para la mezcla de las materias primas resultando en la elaboración de los productos finales, motores que realizan la agitación y bombas centrífugas dispuestas para la extracción de los tanques y envasado en las diferentes presentaciones de productos.

En el apartado correspondiente de la documentación de gestión de calidad, denominado "Gestión de los Recursos" se encuentra documentado, en formato digital e impreso, la ficha técnica correspondiente a cada equipo con la codificación asignada para su identificación y la descripción de sus compontes y su diseño. Asimismo en la planta 2 donde se encuentra el laboratorio, para todo el equipamiento específico (balanzas, pHimetro) la documentación sigue el mismo ordenamiento mencionado, lo mismo con los rodados de la empresa, que se componen de un camión con acoplado para la entrega de mercadería, camionetas tipo furgón de carga para viajantes que también realizan repartos y otra para movilidad de planta.

Cada bien está identificado con el código asignado, de acuerdo a una codificación interna. Para todos los bienes existe un plan de mantenimiento, además de un listado de proveedores de repuestos y reparaciones y un plan general de limpieza y manejo y control de plagas.

La planta productiva, con la estructura instalada, cuenta con una capacidad de producción medida en toneladas/mes para un solo turno de trabajo, que es bastante superior al volumen de producción promedio actual. Actualmente se está llevando adelante una modificación tendiente a reordenar el tránsito interno, con un nuevo *loyout* para un proceso en línea.

Los procesos productivos se encuentran documentados en el apartado 7 de Manual de calidad, donde se encuentra el detalle de todas las áreas intervinientes y los procedimientos y registros referidos a los productos que se elaboran. Se determinan las responsabilidades y las especificaciones de calidad para cada producto, también las materias primas, envases y

etiquetas. Este apartado incluye las especificaciones de almacenamiento así como el orden de salida de los lotes. En cuanto a los proveedores, se establece una lista de proveedores aprobados con las especificaciones de las materias primas y envases. También cuenta con un apartado para el diseño y desarrollo de nuevos productos, y otro para los reclamos y mejoras.

En lo que respecta a los procesos propiamente dichos, la modalidad de la empresa consiste en comercializar productos trabajando para stock (productos estándar) a efectos de contar con un inventario que permita abastecer los pedidos de los clientes, cuya cuantía y combinación de productos a elaborar ha sido definida en función de la demanda histórica.

Notas: la gestión interna de los recursos a través del área de gestión de la calidad se encuentra en proceso de readecuación en base a la decisión del RG de fortalecer el área. Además, la empresa cuenta con documentación interna desarrollada y con el antecedente de la certificación de normas ISO en el año 2000, que han servido de base para la nueva gestión.

La gestión de los recursos destinados a producción (equipamiento industrial) control de calidad (equipos de laboratorio) y comercialización (camión, otros vehículos) así como el mantenimiento edilicio está documentado y se gestiona de forma adecuada

Recursos financieros: Liquidez y capital de trabajo, acceso al financiamiento

En entrevista a RA se pudo relevar que la empresa opera con varias entidades financieras en las que mantiene actualizada la documentación requerida mediante la presentación periódica y dispone de financiación aprobada. En los últimos tiempos no ha requerido fondos para capital de trabajo ya que, apoyado en la organización financiera de sus flujos, más una época favorable para la actividad, no ha tenido necesidad de financiamiento.

Se realiza un seguimiento a través de indicadores, los cuales han evolucionado favorablemente con el tiempo. Se analizan indicadores de corto y largo plazo como liquidez, solvencia, endeudamiento. También se analizan los ciclos operativos a fines de determinar la

necesidad de recursos financieros para el funcionamiento de la empresa. Históricamente la empresa ha atravesado épocas de déficit financiero, exponiéndose a resultados negativos por la financiación a través principalmente de descuento de valores.

Notas: la salud financiera de la empresa se apoya sobre dos bases: por la parte interna, una reorganización del área que permite tener mayor control y previsión a través de flujos de fondos y por otro, la coyuntura actual presenta una época favorable para el sector lácteo.

La empresa, incipientemente, genera información interna que le permite conocer el capital de trabajo necesario para operar, el fondo de maniobra, la necesidad de financiamiento externo requerida e, incluso, ha determinado la tasa de crecimiento posible en base a su estructura actual, que alcanza al 25 % (desde el punto de vista financiero).

Almacenes y gestión de inventarios

La gestión de inventarios para el aprovisionamiento de materias primas e insumos se ha realizado con criterios variados en los últimos tiempos, debido principalmente a las fluctuaciones económicas, que han incluido compras por cobertura, por especulación, etc., más que por cumplir con un stock determinado y operativa y financieramente adecuado. Actualmente se trabaja en la implementación de gestión del sistema productivo que va a permitir contar con mayor información para la toma de decisiones, recálculo de stocks óptimos y posibilidad de mayor control sobre la gestión.

Respecto a los productos terminados, la empresa se encuentra desarrollando un proyecto tendiente a la reorganización del área de producción, por un lado para un mejor aprovechamiento de las instalaciones y por otro para cumplir con requerimientos de los organismos reguladores, a fines de obtener la certificación GMP, requerida por SENASA

La producción para stock es teórica ya que la rotación es muy elevada. No hay una planificación y la demanda obliga agregar planes de producción para lograr su abastecimiento.

El área de control de calidad viene trabajando en controles, tanto en el ingreso de materia prima como estudios realizados a los productos terminados, para que cumplan con las especificaciones correspondientes

Notas: La empresa no tiene determinados los puntos de reaprovisionamiento de materias primas y envases más adecuados, así como tampoco los niveles de inventarios correspondientes de productos terminados. La falta de determinación por un lado genera un impacto en costos, por compras no planificadas, pero se resalta como punto positivo que no se ha incurrido en incumplimientos en el abastecimiento a clientes.

De todos modos, la gestión de los inventarios de la empresa se encuentra en un período de transformación, necesaria para el control y mejora para la gestión interna de recursos, para toma decisiones económicamente adecuadas, pero también para dar respuesta a requerimientos externos mediante la acreditación de la calidad en procesos y productos.

Recursos intangibles

• Marca y reputación: trayectoria, confianza en distribuidores y clientes

Uno de los atributos que se repitió a lo largo de las diferentes entrevistas realizadas fue el gran reconocimiento con que cuenta la marca de los productos. Basado en la amplia trayectoria de la empresa y la presencia en el mercado se considera ésta una verdadera fortaleza. Asimismo, tanto el RG como RCo han coincidido en que se asocia a la marca con calidad y servicio, por la cual se concluye que la firma cuenta con una excelente reputación.

• Habilitaciones y certificaciones: La empresa ha destinado los recursos necesarios y contratado personal calificado para realizar las acciones necesarias tendientes a la certificación GMP y ANMAT. Si bien es un proceso que se encuentra en curso, la obtención de los certificados va a otorgar un posicionamiento y diferenciación de sus productos

• Capital Humano: el RG describe que el plantel, si bien cuenta con una antigüedad promedio elevada, se ha visto modificado recientemente por la incorporación de personal en diferentes jerarquías. Para el área de control de calidad en laboratorios se incorporó un profesional de Licenciatura en Química, que se encarga tanto del control de ingreso de materias primas como del control de productos que se elaboran. Para gestión de la calidad se incorporó personal altamente calificado desvinculado en una reorganización de una multinacional y es quien lleva adelante la documentación y adaptación de la organización para lograr la certificación de normas GMP, mediante las cuales se aspira llegar a nuevos mercados. En el área de administración y finanzas se incorporó un profesional de Ciencias Económicas que se enfocó en modernizar el área, a través del cambio del sistema de gestión a uno integral, la estandarización de procedimientos, determinación de indicadores, implementación de control interno y emisión de reportes, tanto a gerencia como a dirección. Además, se produjeron movimientos internos ascendentes en las áreas comercial y de producción, posibilitando el ascenso de recursos internos, lo cual ha favorecido la imagen y percepción interna.

La empresa cuenta con documentación referente a perfiles de puestos donde están detalladas las responsabilidades de los puestos, las habilidades requeridas y las principales actividades a desarrollar.

Notas: Respecto al capital humano se destaca el compromiso y sentido de pertenencia tanto del RG como de todos los colaboradores del equipo y la tendencia a la profesionalización en todas las áreas. Si bien hay cargos específicos vacantes o personas que realizan actividades para más de un puesto, la estructura se ha fortalecido, modernizado y profesionalizado en áreas claves. Cuenta con políticas de retención del personal a través de beneficios adicionales (cobertura en servicios sociales, traslados y viandas, política de revisión de remuneraciones)

De la evaluación de los perfiles de puestos documentados se puede concluir que no todos los puestos cuentan con un responsable asignado. Para cada puesto en particular, no todos

desarrollan el conjunto de actividades previstas para el puesto, quedando algunas en manos de otros responsables y algunas sin realizarse. De las capacidades y habilidades requeridas para el desempeño de los puestos, se observa que hay funciones que son llevadas a cabo por personal no especializado. Se han detectado incluso que, en la práctica, determinadas personas desarrollan actividades incompatibles desde el punto de vista del control interno, específicamente cuando interviene en distintas fases de un proceso, como por ejemplo la concreción de una operación física o material, su registro en el sistema de gestión y la ejecución del movimiento de fondos asociado a la misma. Todas estas observaciones constituyen puntos que la empresa debe mejorar para lograr confiabilidad de sus registros, sobre los que basa la toma de decisiones.

• Capacidades organizacionales: RCo y RP coinciden con el RG en que la empresa ha desarrollado con el transcurso del tiempo el conocimiento y las habilidades necesarias para coordinar sus recursos

Respecto a los procesos, RG y RP relatan que la modalidad operativa de la empresa es la elaboración en serie, es decir son productos estándar y la producción se realiza para stock, con fines de contar con un inventario que permita abastecer los pedidos de los clientes. Uno de los inconvenientes que se relevaron en entrevista al RP es que hubo un incremento de la demanda y no se logra contar con un stock suficiente para atender las salidas del transporte, que son organizadas en giras semanales, lo que en oportunidades lleva a reprogramar la producción para realizar elaboraciones adicionales para cumplir con la demanda.

El área de Compras opera con proveedores habituales. Utiliza la solicitud de presupuestos a más de un proveedor cuando la compra no es habitual. Cuenta con procedimientos documentados.

El área Comercial brinda asistencia técnica a demanda como un servicio profesional, tanto en salud como en higiene, que está destinado a cualquier cliente que lo solicita, o bien, es prestado como política de penetración con clientes potenciales.

Los reclamos de clientes son poco habituales. El área de gestión de calidad se encarga del registro y seguimiento de los mismos. Si bien habitualmente los reclamos se originan por productos vencidos cuyo origen es la deficiencia en la gestión de los inventarios que realizan los clientes, es política de la empresa atender los reclamos y reponer los productos.

Notas: El RG ha manifestado que la capacidad de producción es superior al volumen de producción actual. Si bien hay capacidad ociosa, no se debe perder de vista que la empresa podría incrementar ampliamente la producción sin requerir grandes erogaciones. Por otro lado, la particularidad de la actividad industrial de la empresa exterioriza que la inversión fija requerida es baja en comparación con el capital de trabajo requerido, principalmente materias primas, insumos y costo laboral.

El reordenamiento edilicio que se viene llevando adelante y la posibilidad de agregar un turno extra de trabajo son factores que posibilitarían a la empresa incrementar considerablemente su volumen de producción

La empresa cuenta con documentación de los procesos productivos. Cada producto cuenta con un detalle específico que abarca desde la pesada de materias primas que han pasado el control de calidad, las especificaciones del proceso en sí, y la etapa final de envasado, etiquetado y disposición en depósitos. Debido a la gestión del área de gestión de calidad, los procesos se gestionan de manera adecuada, si bien se ha detectado que no se cuenta con tiempos estándar, no se analizan rendimientos de materias primas ni se determinan desperdicios y no se registran indicadores de productividad. La falta de medición sumada a la falta de determinación de niveles óptimos hacen que no puedan determinarse desvíos y por ende analizarse sus causas,

lo cual puede impactar significativamente en costos, que es una de las pocas herramientas con las que cuenta la empresa para incrementar su rentabilidad

Se presta asesoramiento técnico, pero si la empresa busca diferenciarse a través de este, no cuenta con recursos suficientes.

El servicio postventa da respuesta inmediata a clientes, sin evaluar la responsabilidad en reclamos, por lo que esta política de la empresa es contraria a sus intereses económicos.

• Capacidades comerciales

De acuerdo a lo relevado con el RG es prioridad de la empresa la atención personalizada a clientes. Además cita el RCo que existen clientes distribuidores que tienen condiciones beneficiosas o diferenciales otorgadas por determinadas condiciones como volumen de venta. El RCo plantea que algunos clientes incumplen las condiciones acordadas y la empresa, para mantener la relación comercial sigue concediendo beneficios. Respecto al despacho, si bien están establecidos los recorridos de distribución por el medio de transporte propio ante demandas especiales, los productos son enviados por transportes tercerizados u otros vehículos afectados al área comercial, pero no hay una clara política respecto al volumen de compras que justifica el envío a cargo de la empresa, como tampoco el análisis de la ubicación del cliente y plazo restante para la próxima gira por la zona.

RG, también a cargo del sector Compras, se encarga de generar los reportes de precios de compra de insumos, envases y materias primas desde el sistema, información fundamental para de la determinación de costos de los productos elaborados. Históricamente el RCo es el responsable de establecer los precios de venta y emitir las listas de precios. Este proceso lo lleva a cabo mediante el uso de matrices de costos a partir de las cuales se determinan los mismos en función de las contribuciones marginales asignadas. No obstante, pese a la determinación de las mismas el valor final asignado suele ser modificado en función de los

precios establecidos por la competencia, lo que conduce a alteraciones en la contribución inicialmente planificada

Notas: Contar con distribuidores no exclusivos permite estar presente en todas las zonas de interés pero se resigna la fidelidad con la marca. La permanencia en los mercados a través de los mismos les otorga un poder de negociación contrario a los intereses de la empresa, incluso accediendo a beneficios sin cumplir los requerimientos necesarios

Establecer los precios basándose únicamente en la competencia, con el objetivo de mantenerse en el mercado aunque implique sacrificar rentabilidad, no parece ser la estrategia más adecuada al definir la combinación de productos que conforman la oferta de la empresa.

• Capacidad de innovación

Relata el RG que una de las características que ha destacado a la empresa es la innovación, a través del desarrollo de productos. Cita presentaciones que permiten disminuir las dosis a administrar, con un ahorro de costos relevante para el productor, como así también el lanzamiento al mercado productos que reemplazan materias primas que históricamente se utilizaron en animales pero que hoy por cuestiones de bienestar animal, están desaconsejadas o incluso prohibidas, habiendo siendo el pionero en una línea para salud podal.

Actualmente no hay un responsable destinado al desarrollo de nuevos productos, el laboratorio se encuentra abocado al control de calidad.

Ante la consulta respecto a esta situación comenta el RG que la empresa se encuentra en un proceso de normalización (normas GMP), y que el objetivo a corto plazo está enfocado a certificar los productos de las líneas actuales. El diseño y desarrollo de nuevos productos no se encuentran suspendido, incluso se realizan ensayos y desarrollos a pedido. Una vez que se cuente con las certificaciones se van a destinar recursos y asignar un responsable al área.

Otra actividad que se ha realizado y se ha discontinuado es el trabajo conjunto con universidades. Manifiesta el RG su interés en retomar estos vínculos que reconoce que fortalecen a la empresa.

Notas: La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos, lo cual la deja en condiciones de inferioridad respecto a sus competidores, tanto sea a través de mejoras en las formulaciones químicas, la adopción de nuevas tecnologías o el trabajo con universidades para nuevos desarrollos.

• El sistema de gestión

El ERP vigente ha sido implementado recientemente, como requerimiento del área administrativa. Se trata de un sistema integral pero solo se realizó la puesta en marcha del sistema de gestión contable y administrativa, restando la implementación del módulo denominado *Factory Manager*, el cual permite llevar registros de la producción a través de las formulaciones, la emisión de órdenes de producción, el consumo de materias primas, insumos y envases, con trazabilidad en todas las etapas.

Notas: La empresa debe asignar los recursos necesarios para completar la implementación del módulo de producción en su sistema de gestión integral.

Del relevamiento interno destacan puntos favorables, otros en vías de desarrollo y otros que requieren su revisión y corrección. Se denota una falta de coordinación entre áreas, donde si bien cada una, a través de la reciente profesionalización, trata de mejorar, lo hace en forma aislada. Deberá determinarse si no hay objetivos claros o si los mismos no se comunican en forma efectiva.

2.2.1.3. Matriz FODA

Enfoque: La confección de la matriz FODA permite analizar las variables que intervienen con el negocio a fines de tener más información para la toma de decisiones. En ella se establecen:

- Fortalezas: capacidades y habilidades internas.
- Oportunidades: factores favorables del entorno.
- Debilidades: factores internos desfavorables.
- Amenazas: factores negativos del entorno.

La herramienta no es utilizada en la empresa actualmente, si bien se relevó que era utilizada en una gestión anterior, principalmente por la fuerza de ventas. Mediante la indagación se solicitó a los responsables RG, RA, RCo su aporte para la confección de una matriz, habiéndose relevado lo siguiente:

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- Colaboradores: alto sentido de compromiso de gran parte de los colaboradores - Marca muy reconocida, identificada con su calidad -Calidad de los productos (estandarizada: el cliente siempre recibe el mismo producto) -Reconocimiento del servicio como complementario al producto, como diferencial frente a competidores con productos de buena o similar calidad -Distribución propia -Estructura liviana de capital invertido -Innovación -Cumplimiento entregas: en tiempo y forma -Asesoramiento en gestión de stocks del cliente - Servicio complementario: equipos, microbiológicos, dureza de agua -Comunicación clara a clientes -Distribuidores exclusivos en comercio exterior	-Grandes explotaciones lecheras como potenciales clientes - La industria permite diversificar - La estructura de la empresa permite explotar nuevos productos con los mismos clientes - La estructura de la empresa permite incrementar el volumen de producción sin realizar inversiones significativas - La competencia ha dejado de prestar servicios - Demanda del mercado de productos alternativos más sustentables, amigables con el medio - Posibilidad de desarrollos conjuntos con universidades -Desarrollo de Gestión de calidad tendiente a la obtención de certificaciones de los productos
DEBILIDADES	**AMENAZAS**

-Falta de oferta de otros bienes complementarios como maquinarias -Ausencia de apoyo en asesoramiento externo para desarrollar el área comercial -Filtración de información por ausencia de convenios de confidencialidad con ex colaboradores -Cuencas lecheras lejanas cuya atención demanda gastos elevados -Falta de implementación del EFP de gestión integral para obtener información -Fallas de control interno que debilitan la confiabilidad de la información	-Ausencia de poder de negociación para fijar contratos de abastecimiento -Falta de fidelidad de los clientes, ya que compran por precio -Imposibilidad de contar con distribuidores exclusiones en el país -Rápida copia de la competencia de productos desarrollados por la empresa -Bajo precio de la leche hace que los clientes consuman productos de menor precio -Factores climáticos -Escaso o nulo poder de negociación con proveedores -Alto grado de exposición a la devaluación (pago en USD y cobro en PESOS)

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Notas: Si bien la herramienta no se encuentra documentada, es notable que los principales actores, responsable general y de áreas, tienen muy presentes las variables internas y externas que afectan a la empresa. Documentarlas sería de gran ayuda para ordenar y visualizar las variables y delinear las decisiones tendientes a su gestión, determinando cómo pueden mejorarse los aspectos internos y el aprovechamiento o gestión de los externos. Además, su documentación y la asignación de responsables promovería la alineación de las distintas áreas, sería útil para la planificación operativa y la definición de objetivos, además de permitir un seguimiento en el tiempo, evaluando los avances o los cambios del entorno

En particular sobre los puntos relevados, se destaca:

Reconocimiento del servicio como complementario al producto, como diferencial frente a competidores con productos de buena o similar calidad: En línea con lo desarrollado anteriormente, si se considera que el servicio técnico genera la diferenciación con la competencia, deberían destinarse recursos a su gestión y hacerlo más extensivo. Asimismo, los servicios de gestión de stocks en base a consumos de clientes deberían estandarizarse, registrarse y expandirse a más cantidad de clientes, ya que el correcto uso y dosificación de productos puede lograr reducción la reducción de sus costos, y por ende, fidelización de clientes

Estructura liviana de capital invertido: La capacidad que tiene la empresa de incrementar su volumen de producción sin inversiones significativas, de la mano de que los equipos necesarios para su incremento no tienen costos significativos la coloca en una situación privilegiada, siendo el desafío determinar con que combinación de productos salir al mercado y ubicar esa producción adicional

Demanda del mercado de productos alternativos más sustentables, amigables con el medio: El reconocimiento de la empresa como proveedora de productos innovadores y amigables con el medio es una fortaleza que puede no explotar si no destina recursos al sector de investigación y desarrollo

Toda organización persigue como objetivo principal aumentar su rentabilidad. Según el análisis FODA realizado y considerando las características del mercado en el que opera la empresa, resulta evidente que uno de los principales desafíos es incrementar su participación en el mercado. Para lograrlo, es fundamental fidelizar a sus clientes y posicionarse como la opción preferida frente a la competencia mediante una estrategia de diferenciación. Dicha diferenciación puede orientarse hacia el desarrollo de nuevos productos que respondan a la creciente demanda de bienes más sostenibles, ofreciendo además una gama comercial más diversificada, servicios adicionales que agreguen valor y destinando recursos a fortalecer el área comercial encargada de implementar políticas eficaces para captar y retener clientes.

Este enfoque se fundamenta en la imposibilidad de competir reduciendo precios, ya que ello impactaría negativamente en la rentabilidad. Asimismo, la empresa no cuenta con capacidad para establecer contratos de abastecimiento atados a otros bienes, como maquinaria, debido tanto a su falta de presencia en ese rubro como a la elevada inversión que ello implicaría. Además, su limitado poder de negociación con proveedores restringe la posibilidad de reducir costos de insumos, salvo aquellos casos puntuales en los que sea viable recurrir a importaciones específicas.

El análisis FODA sirve como una herramienta clave para orientar las decisiones estratégicas, guiando tanto las acciones a implementar cuando son viables, como la postura o dirección que debe adoptar la empresa. Todo esto se realiza con el propósito principal de alcanzar las metas planteadas, garantizando el cumplimiento de su misión y alineándose con los valores establecidos dentro del marco elegido por la organización.

2.2.1.4. De la misión, visión y valores

Enfoque: La definición de estos conceptos resulta fundamental, ya que aportan un propósito y una orientación definidos, unifican a todos los integrantes de la organización, orientan el proceso de toma de decisiones y refuerzan la cultura empresarial. La misión representa la razón de existir de la empresa, es decir, lo que hace y es su propósito; la visión define el futuro al que aspira llegar; y los valores constituyen los principios éticos que dirigen su conducta.

Los mismos se encuentran documentados en el manual de calidad de la empresa, así como compartidos en la página web, expresados de la siguiente forma:

Concepto	**Manual de Calidad**	**Página web**
Misión	Elaborar productos para higiene, limpieza y desinfección, que sean competitivos en calidad, precio y tecnología, respaldados con la capacitación permanente de los recursos humanos.	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios competitivos en calidad, precios y tecnología, respaldados con la capacitación permanente de sus recursos humanos.
Visión	Ser una compañía elegida por la calidad de sus productos, servicios, innovación y soluciones. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente.	Disponer de una organización eficiente a disposición de los clientes para satisfacer sus necesidades, con la participación de nuestros proveedores y asegurar la mejora continua de nuestros productos y servicios mediante la innovación y formación constante
	Mejorar día a día, trabajando con Honestidad, Profesionalismo, Responsabilidad e Integridad.	Sencillez, credibilidad, respeto, ética, compromiso, desarrollo sostenible y respeto por la vida.

Valores	Comprometidos con nuestros clientes y proveedores. Colaborando con la sociedad y respetando el medio ambiente.	

Fuente: elaboración propia

En entrevista al RG de la empresa se consulta sobre estos conceptos, quien manifiesta conocerlos si bien considera que debe realizarse un trabajo tendiente a que toda la organización los conozca e interprete claramente.

Al hablar respecto a la misión, concuerda con lo documentado en el manual de calidad, reconociendo que debe corregirse la página web de la empresa.

Al avanzar hacia el concepto de visión, lo enuncia de la siguiente forma:

"Nuestra visión es posicionarnos en el mercado y llegar a ser la empresa líder en producción de antisépticos y productos de limpieza para tambo a nivel nacional".

Debido a la brecha entre la visión documentada y la expresada, el RG refuerza el contenido expresado, incluso reconoce que ante organismos como CAFYPEL, institución de la cual la empresa es miembro, cuando coordinan las misiones comerciales, tanto en el país como en el exterior, se utiliza este nuevo concepto de visión

Respecto de los valores señala que los documentados en la página web son los correctos. Considera que los mismos se encuentran muy arraigados en los niveles jerárquicos de la organización y reconoce y promueve como función de estos trasladarlos a los niveles operativos para que se adapten a esos valores.

Notas: Si bien la empresa cumple con el enunciado de los conceptos, las diferencias en la información documentada muestran que conceptos que orientan y alinean la gestión de la empresa no son tenidos en cuenta ni comunicados.

De acuerdo con lo relevado, se determina que es necesario:

- Unificar las definiciones estratégicas debido a las diferencias identificadas.

- Revisar y corregir el concepto de misión, debido a que no delimita el sector o industria a la que están dirigidos los productos.

- Reescribir y comunicar la nueva definición de la visión de la empresa, tanto interna como externamente.

- Mejorar la comunicación de estos conceptos, sobre todo al personal de niveles operativos, debido a que son los que conceptualmente más alejados están de los mismos y, de acuerdo con lo relevado mediante encuestas, el personal operativo (PO) en su mayoría los desconoce.

- Elaborar una propuesta de compromiso para todos los colaboradores de la organización, tendientes a reforzar la cultura empresarial, como valor relevante para el cumplimento de las metas fijadas, destacando la necesidad de la participación de todos, para poder cumplir los objetivos.

2.2.1.5. Planteamiento estratégico

Enfoque: proceso de gestión que permite a una organización establecer sus objetivos a largo plazo y definir el camino, las acciones y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

En la entrevista realizada al RG manifiesta que su objetivo es el crecimiento y que, si bien no se encuentra documentado en forma ordenada como se va a lograr, los recursos que se van a afectar y el plazo específico para lograrlo, se vienen desarrollando acciones conducentes con el logro de ese objetivo. Específicamente, señala la identificación de zonas con baja presencia de la marca. Se ha iniciado una estrategia tendiente a identificar clientes potenciales, tomar contacto con los mismos, coordinar visitas del personal técnico, siendo la estrategia de entrada brindar asesoramiento técnico especializado como medio para lograr en una etapa posterior la venta de los productos. Esta estrategia, si bien no se haya documentada forma parte

de una planificación reciente y se ha iniciado, por cuestiones estrictamente de costos, en zonas cercanas a la planta.

Señala que, a través de la reestructuración y profesionalización de áreas, que reconoce como una etapa concluida de una planificación anterior, se ha fijado como objetivo la generación de indicadores que permitan medir desempeño, evaluar y detectar desvíos además de permitir alinear al equipo y generar información para la toma de decisiones, reconociendo que la falta de documentación de un plan basado se funda en la ausencia de herramientas para su control.

Sin embargo, considera fundamental establecer objetivos cuantificables. Aunque la meta principal es aumentar la cantidad de kilogramos vendidos y se han implementado algunas acciones, como la mencionada, reconoce que alcanzar este propósito requiere medidas específicas. También identifica deficiencias en la comunicación, derivadas de factores relacionados con el tipo de liderazgo que ejerce ya que, a pesar de haber transmitido las metas de crecimiento a las áreas de producción, comercialización y logística, admite que no se llevaron a cabo reuniones formales para comunicar dichas metas de manera estructurada y que no fueron compartidos en los niveles medios y operativo, solo en lo gerenciales. Señala que las áreas no participan directamente en la definición de los objetivos, pero destaca la actitud positiva con la que estas responden a las nuevas demandas generadas por las gestiones realizadas. Dichas áreas muestran disposición y capacidad de adaptación, incluso sin tener claridad sobre los objetivos específicos o la manera en que se planifica alcanzarlos.

Otra de las iniciativas planificadas y actualmente en ejecución, orientada a impulsar el crecimiento en ventas, se refleja en la implementación de modificaciones edilicias y el reordenamiento de las instalaciones. Estas acciones son fundamentales para cumplir con los requerimientos normativos necesarios para avanzar en el proceso de certificación de los productos de la empresa. Este avance facilitaría el acceso a mercados que, hasta el momento,

no han sido explorados. Dicha información fue corroborada mediante la observación de planos respectivos más las reformas edilicias en curso como reordenamiento de salas, generación de espacios de circulación, separación de actividades productivas que se realizaban en espacios comunes, etc. Esta modernización de la planta productiva tiene como principal objetivo cumplir con disposiciones inherentes a normas de calidad, específicamente de SENASA, que se encuentra vigente desde el año 2002 y que establece que todos los laboratorios que están en el rubro deben certificar GMP, que refieren específicamente al desarrollo estructural de la unidad productiva, desde el inicio del proceso hasta la entrega al cliente, con énfasis en la trazabilidad

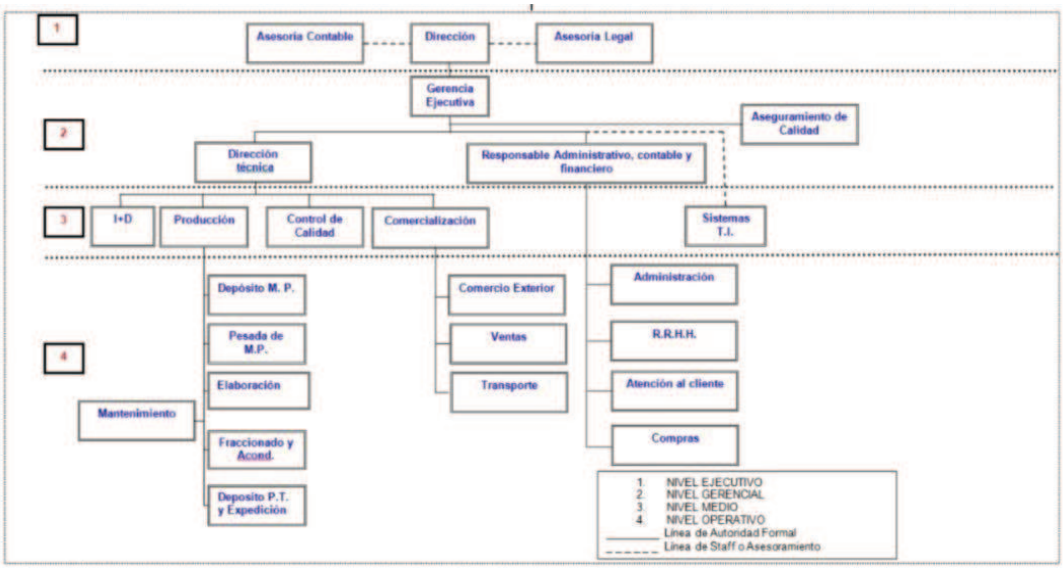
Al consultar sobre la participación en el mercado, que es la situación a modificar a través del crecimiento, el RG detalla el cálculo que se realiza respecto al producto más representativo de la línea principal de la empresa. Se estima la demanda total anualizada de este producto de acuerdo a la dosis a aplicar en base al rodeo en explotación, que es un dato conocido, publicado por organismos competentes, y de ese total, se determina la participación respecto a los Kg. anuales vendidos por la empresa. Reconoce que para el resto de las líneas o productos se torna más complejo determinar la demanda y, por ende, la participación

Notas: La empresa ha definido la visión en el largo plazo y descripto su propósito a través de la misión, junto a los valores con los que planea lograrlos. Para avanzar hacia esa meta es necesario planificar, formular la estrategia mediante la cual pueda lograr sus objetivos. La comunicación y el control, a efectos de detectar desvíos y realizar correcciones son parte del proceso. En este sentido, de acuerdo con la información relevada se observa ausencia de los lineamientos mediante los cuales se pretende llegar a ese futuro deseado y otra gran carencia, detectada mediante encuestas al personal operativo (PO), es que consideran que los objetivos a cumplir por la empresa no están claramente comunicados.

2.2.2. Relevamiento de elementos básicos requeridos

2.2.2.1. Estructura de la empresa

Enfoque: el organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Ilustra visualmente los puestos, departamentos, jerarquías y las relaciones de autoridad y comunicación entre ellos, mostrando la cadena de mando desde la dirección hasta los niveles operativos para facilitar la comprensión de su funcionamiento y responsabilidades. Es una herramienta clave para analizar y planificar la estructura interna de una empresa donde puede observarse la división del trabajo, la departamentalización y las líneas de autoridad. A continuación, se expone el Organigrama de la empresa:



Fuente: Organigrama. Documentación interna de la empresa

La estructura organizacional documentada, ya expuesta en el apartado de la presentación de la empresa, muestra una estructura organizacional de tipo jerárquica y funcional, con niveles claramente diferenciados, lo que permite identificar las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia formal.

La gestión general está a cargo de un responsable, RG, que es el encargado de conducir los lineamientos de la empresa y centraliza las principales decisiones.

Bajo su conducción se distinguen dos grandes áreas de gestión. Por un lado, la conducción técnica, vinculada directamente con el producto ofrecido al mercado, que abarca las funciones de investigación y desarrollo, producción, control de calidad y comercialización. Por otro, el área administrativa, contable y financiera, responsable de registrar, controlar y reportar la información económica y financiera a través de un sistema de información integral.

En un nivel intermedio se ubican las áreas encargadas de la gestión de los procesos operativos y comerciales, mientras que el nivel operativo concentra las actividades productivas y de soporte directo a dichas funciones. La estructura documentada evidencia una organización vertical, con una clara división funcional basada en la especialización de tareas, lo que favorece la trazabilidad de los procesos y el control formal de las actividades.

Notas: la estructura documentada muestra coherencia; sin embargo, a través de la observación directa se ha identificado una concentración de funciones en el RG, quien reconoce esta situación durante las entrevistas. Su extensa trayectoria en la empresa, así como su desempeño en diversos roles, han contribuido a que haya acumulado un conocimiento significativo en múltiples áreas. Esta circunstancia dificulta su capacidad para delegar responsabilidades con facilidad.

2.2.2.2. Reconocimiento de áreas, funciones y responsabilidades

El área de gestión de la calidad, en lo referente a gestión de los recursos de la empresa tiene un apartado para el personal, compuesto de documentos donde se detallan los diferentes puestos de trabajo. Dichos documentos incluyen información como el nombre del puesto, las relaciones internas (dependencia y/o supervisión), las relaciones externas, las principales funciones, tareas principales y complementarias, competencias, conocimientos básicos, habilidades requeridas y conducta esperada. A cada colaborador se le presenta el documento con la descripción del puesto a desempeñar, y de acuerdo a lo relevado mediante encuestas,

consideran que sus funciones y responsabilidades han sido correctamente informadas y han recibido las indicaciones necesarias para desempeñar su puesto. Además, esta sección se complementa con documentos relacionados a POEs (Procedimientos Operativos Estándar) para la selección de personal, que tiene como propósito definir y mantener documentada la metodología para llevar a cabo el reclutamiento, y para la capacitación que consta de un circuito que se inicia con la detección de necesidades de capacitación o formación, seguida de la elaboración del plan correspondiente, su aprobación, ejecución y posterior evaluación.

Asimismo, el apartado se complementa con registros sobre las diferentes acciones que se ejecutan para la gestión del área: de inducciones y capacitaciones realizadas, encuestas, programas de capacitación desarrollados.

Tal como se analizó en la dimensión estratégica, la organización contempla de manera explícita la gestión del capital humano, donde la formalización de los perfiles de puesto constituye un avance significativo. No obstante, al contrastar la documentación técnica con la observación directa se identificaron disparidades importantes ya que mientras algunos puestos se desempeñan con una alta congruencia entre las funciones documentadas y las competencias ejecutadas, en otros casos se reveló una brecha, donde el desempeño ha derivado en actividades repetitivas que no completan el conjunto de funciones asignadas, incluso son desempeñadas por personal que no cumple con las competencias técnicas requeridas en los manuales.

Además, como también se mencionó se detectaron perfiles de puestos que se encuentran vacantes o que son desempeñados a tiempo parcial por empleados que desempeñan otras funciones.

Notas: Dentro de los puestos vacantes se encuentra el de gestión de RR HH. Dentro de las tareas principales del responsable del puesto se encuentra la de diseñar, implementar y difundir la metodología de evaluación de desempeño, mediante la comparación del perfil real con el perfil ideal para la detección y corrección de las falencias encontradas. Actualmente,

esta función no se lleva a cabo dentro de la organización, lo que contribuye a perpetuar las incongruencias previamente mencionadas.

2.2.2.3. Nociones sobre control interno

Enfoque: el control interno son políticas y procedimientos previstos principalmente para proteger activos y asegurar información confiable.

Para indagar, tanto en la entrevista como en la documentación de la empresa se utilizó el marco de referencia del informe COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*), que busca proporcionar seguridad razonable para alcanzar objetivos operativos, de información y de cumplimiento, definiendo el control interno como un proceso integral de cinco componentes interrelacionados: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Ambiente de Control:

El RG se muestra comprometido con las buenas prácticas y fomenta los valores de honestidad y transparencia, si bien la comunicación es informal y se realiza parcialmente a los responsables de áreas, no a toda la organización.

Evaluación de Riesgos:

La empresa no tiene identificados cuales son los riesgos de fallas internas, por ende tampoco hay un seguimiento de los mismos. Ante consultas del tipo de errores como diferencias de inventarios, error en documentos fiscales o mal uso del efectivo el RG manifiesta que la empresa históricamente se manejó en un entorno de confianza. Cita que en el pasado se sucedieron robos de una materia prima de costo alto, como un hecho aislado y que se tomaron medidas, desvinculando al personal involucrado.

Actividades de Control:

En la empresa no hay prevista una segregación de funciones que facilite el control. Si bien esto está directamente relacionado con el tamaño de la empresa y la imposibilidad de afectar recursos a cada tarea que desde el punto del control interno resulte incompatible, tampoco está prevista la supervisión cuando se concentran estas actividades. No obstante, el sistema ERP implementado tiene previsto el ingreso por usuario con clave y la auditoría de registros, un conciliador bancario y de rendición de tarjetas de crédito que realiza el RA. En el área se han implementado arqueos periódicos de efectivo, de cheques físicos y electrónicos. El RP reconoce que los controles de inventarios son realizados para organización del área pero no se hace ningún análisis respecto a desvíos. El nuevo sistema tiene previsto en el módulo de producción, en vías de implentación, el seguimiento de stocks lo cual será de gran ayuda. Por su parte, el RCo reconoce que se producen errores con frecuencia en el área de despachos que consisten en la carga para distribución de productos equivocados, en exceso o en defecto.

Información y Comunicación:

La empresa utiliza un ERP para el registro de todas sus operaciones de ingresos y gastos. Desde el área financiero se realizan informes semanales de fondos que son elevados al RG. También se revisan con periodicidad saldos con proveedores y clientes y se utiliza la circularización para fortalecer el control.

Monitoreo o Supervisión:

La empresa no tiene previsto un sistema de revisión periódico que permita la detección de errores.

Notas: la información documentada es específica del área de gestión de la calidad, no existe documentos que aborden el control en forma global en la empresa. No hay un manual de procedimientos que detalle y estandarice las tareas, pasos, políticas y normas para ejecutar las actividades diarias que sirvan de guía para los empleados y faciliten su capacitación, mejora continua y alineación con los objetivos de la empresa.

2.2.2.4. Sistema de Gestión e Información de la empresa

Enfoque: un sistema ERP (*Enterprise Resourse Planning* o Planificación de Recursos Empresariales) es una plataforma centralizada que integra y gestiona los procesos clave de una empresa (finanzas, ventas, inventarios, etc) en una única base de datos, ofreciendo una visión unificada del negocio, automatizando tareas, mejorando la toma de decisiones con datos en tiempo real y aumentando la eficiencia general.

A través de una entrevista al RA de la empresa se pudo conocer que el mismo fue implementado recientemente, surgiendo como una necesidad originada en el área para subsanar carencias del sistema anterior, entre las cuales se cita que era un sistema a medida desarrollado por un programador y que el mismo había discontinuado las actualizaciones. El nuevo sistema fue contratado a una empresa reconocida de *software*, lo cual garantiza la continuidad del servicio, o al menos no queda librada a una sola persona. Los puntos más destacados son los siguientes:

Ofrece una funcionalidad robusta a través de módulos integrados que se pueden asignar a través de permisos a los distintos usuarios.

Cada usuario tiene asignado los módulos necesarios para el desarrollo de sus funciones y accede a través de una contraseña. Esto permite la identificación del usuario por cada movimiento registrado.

Los diferentes módulos cumplen con las funciones elementales de facturación, generación de documentación para liquidaciones impositivas, información contable, seguimientos de fondos y de cuentas con clientes y proveedores.

Se encuentra en vías de implementación el módulo de producción que, mediante la gestión de stocks de insumos, materias primas, productos en proceso y terminados permitirá avanzar sobre el control de existencias y optimización de niveles de stocks, además de facilitar

la visibilidad desde la compra hasta la entrega y la trazabilidad de productos. Por otro lado permite la planificación y control de procesos de producción, a través de la emisión de órdenes de producción.

Consta de un tablero de comando que permite la emisión de reportes en unidades físicas, monetarias de venta y de costos, clasificados por cliente, zona, actividad, provincia entre otras, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas.

Desde la empresa proveedora brindan asesoramiento y soporte permanente así como la posibilidad de implementar nuevos módulos o desarrollos especiales que se requieran. Los módulos se pueden ir integrando, como por ejemplo el de recursos humanos que permite gestionar su administración y relacionarlo con la liquidación de sueldos y planificación horaria o módulos destinados a potencia la fuerza de ventas, entre otros.

Notas: La implementación representa un gran avance, ya que permite la centralización de datos, reduce tareas manuales o que realizaban en forma repetitiva, como conciliaciones o generación de reportes, lo cual ahorra costos y minimiza errores, asegura que la información sensible sea accesible solo a usuarios autorizados garantizando la seguridad.

2.2.2.5. Plan de cuentas

Enfoque: el plan de cuentas es un listado codificado y organizado de todas las cuentas contables que una empresa realiza para registrar sus operaciones económicas y financieras, siendo su utilidad principal la de estructurar el sistema contable, facilitar el registro y la generación de estados financieros y permitir un seguimiento detallado de las finanzas, ofreciendo una visión clara de la situación económica del negocio

A través de la observación y análisis del sistema con el RA se pudo concluir que el mismo presenta las siguientes características.

Es sistemático y ordenado, estructurado de lo general a lo particular, con un orden lógico que facilita el registro y la consulta.

Presenta una codificación clara y homogénea, con nombres de cuentas descriptivos que evitan confusiones y facilitan su comprensión. El plan presenta una estructura genérica en los rubros patrimoniales y de ingresos y, para las cuentas de gastos tiene identificados los principales centros de costos con cada área y subárea (Administración, Comercialización con apertura por cada agente de ventas y Distribución, Producción con apertura en Laboratorio, Elaboración, Depósito y Mantenimiento), entre otras, lo que permite la registración con un grado de detalle preciso, lo que facilita el análisis de la eficiencia operativa de cada una.

Es flexible, ya que permite agregar cuentas nuevas conforme cambien las operaciones, normas contables o procesos internos de la organización.

Integral, incluye todas las cuentas necesarias para reflejar cada transacción.

Notas: Un plan de cuentas estandarizado asegura la uniformidad en el registro de las operaciones, permite el monitoreo y seguimiento financiero, facilita evaluar el desempeño y planificar estratégicamente.

2.2.2.6. Colaboradores y cultura organizacional

Enfoque: la cultura organizacional de una empresa es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que guían la interacción de sus miembros, entre sí y con el entorno, y la forma en la que se toman las decisiones, siendo un factor clave para la identidad y el éxito de la organización.

La entrevista con el RG de la empresa revela la existencia de un patrón de conductas que guían las interrelaciones del personal, que considera armoniosa y con la cual el personal que ingresa se adapta con facilidad. El clima laboral resulta favorable y destaca que cada responsable de área es valorado por el personal a cargo.

No obstante, reconoce que el concepto en sí no es un objetivo primordial al que se encuentre abocado. Considera que la permanencia del personal en la empresa (más de la mitad del plantel tiene una antigüedad mayor a 10 años) refleja el sentido de pertenencia. Detalla acciones que considera refuerzan ese sentido, como por ejemplo, cuando la empresa se presenta en ferias cercanas, se traslada a todo el personal.

Recientemente se lanzó un reglamento que se había redactado pero no oficializado con el personal. El mismo fue presentado y se abrió un período para que el personal presente sus inquietudes antes de implementarse. El mismo, detalla entre los principales puntos, las condiciones de ingreso a la empresa, horarios, tratamiento de permisos y ausencias, control de entrada y salida, tratamiento de los bienes de la empresa, comunicaciones, prohibiciones, infracciones y sanciones disciplinarias y un acuerdo de confidencialidad. Además se anexan al mismo diferentes modelos de notificaciones para documentar las diferentes novedades inherentes a la relación laboral.

El RA agrega se realizan entrevistas personalizadas al personal, con preguntas relacionas con su grado de conformidad con la conducción de la empresa, la remuneración, las funciones asignadas, la relación con compañeros, la comunicación y su futuro dentro de la empresa. Considerando el gran interés y el alto nivel de satisfacción expresados por los colaboradores, las mismas forman parte de la agenda anual. Por otro lado, a través de la encuesta realizada en el nivel operativo se ha podido relevar que la empresa es gestionada de forma correcta por el RG. No obstante, se encontraron respuestas encontradas ante la consulta sobre si sus sugerencias son consideradas en la empresa.

Notas: Aunque la empresa brinda incentivos económicos, como cubrir gastos relacionados con movilidad y almuerzos, el personal también requiere espacios donde puedan ser escuchados y atendidos.

2.2.3. Relevamiento de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho

2.2.3.1. Presupuesto de ventas

Enfoque: la proyección o presupuesto de ventas:

- Es el punto de partida del proceso de planificación económica y financiera de la empresa que lleva finalmente a la elaboración del presupuesto integral, a través de la confección de estados de resultados y flujos de fondos proyectados, permitiendo la elaboración de los estados contables presupuestados.
- Es, a la vez, el elemento generador de la planificación operativa de la empresa, que consiste en la proyección de los procesos operativos de producción y abastecimiento, incluyendo todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación, se presenta la información recopilada durante la entrevista realizada con el RCo de la empresa a efectos de determinar la viabilidad de la confección de un presupuesto de ventas, con un detalle conceptual de cada elemento analizado y la información relevada en cada uno:

Análisis de la composición de la demanda e identificación normales de ventas: con respecto al empleo de métodos de estimación de demanda basados en datos históricos y análisis de tendencias se ha identificado que en la empresa no se realiza proyecciones de ventas ni cuenta con un volumen normal definido. Esta situación responde a la amplia oferta de bienes con características y calidad similares, lo cual provoca una alta variabilidad en el volumen de ventas en función del precio establecido, actuando este casi exclusivamente como el único mecanismo para lograr la fidelización de los clientes.

El RCo informa que no se establece una meta de venta específica, por lo que tampoco la transfiere a vendedores. Manifiesta que el objetivo se asocia a la capacidad de carga del camión con el que la empresa realiza la distribución, que tiene recorridos calendarizados por

zonas. Aclara que no actúa como un límite para el volumen de ventas, ya que en el caso de ser necesario se terceriza la distribución. Aunque las metas actuales son de corto plazo, basándose en cálculos simples sobre la capacidad de carga y zonas mensuales a cubrir, se reconoce el desafío a largo plazo de expandirse hacia áreas donde los productos aún no son conocidos. Agrega que la capacidad de planta instalada no resulta un limitante para cumplir esa meta.

En relación con las ventas no habituales reconoce que se originan a través de la estrategia de penetración de la empresa que consiste en seleccionar grandes explotaciones de proximidad geográfica a la empresa y ofrecer una combinación de servicio técnico y precios promocionales con el objetivo de concretar las ventas.

Otra modalidad que realiza la empresa es la venta promocional, en determinadas épocas del año, donde se ofrecen paquetes cerrados, a precios inferiores a los habituales. Sin embargo, no se lleva a cabo un seguimiento adecuado para determinar si esta estrategia efectivamente conduce a un incremento en las ventas (porque el distribuidor traslada el menor precio a sus clientes) o si, por el contrario, acopia a menor precio, comprando menores cantidades en el futuro.

La empresa también entrega productos sin cargo, que también forman parte de las estrategias de ventas, habitualmente asociados a los paquetes cerrados que además de precio diferencial, tienen unidades sin cargo.

Precio de venta. Las decisiones sobre precios vienen condicionadas por la estructura de mercado. El RCo manifiesta que la fijación de precios de venta se determina de acuerdo al mercado. A través del principal canal de venta –distribuidores no exclusivos- se obtiene información de la evolución de precios de la competencia, si bien se destaca que la empresa tiene como política interna –no documentada- ser flexible frente a sus clientes, anticipar los movimientos en sus listas y brindar herramientas de trabajo especialmente en épocas de crisis, donde se resigna rentabilidad, pero se gana o intenta fidelizar mercado.

La participación en el mercado:

Para el rubro de productos de higiene industrial, debido al tamaño del mercado, la gran cantidad de competidores y la amplia diversidad de productos disponibles no resulta posible determinar la participación de mercado.

Para la línea de productos de sanidad animal las particularidades del mercado permiten estimar la participación. La empresa lo hace a través del principal productos de la línea, que es el sellador de pezones. Se considera el número de la población objetivo (ganado bovino a sellar) que surge de la información pública suministrada por OCLA que es administrado y gestionado por FUNPEL, organismo cuya misión es la generación del Plan Estratégico para la Cadena Láctea Argentina, como guía para el desarrollo de la lechería nacional. El monitoreo, análisis y recolección de datos realizado por el organismo permite conocer la cantidad de ganado afectadas a la actividad de lechería. Debido a los controles sanitarios y trazabilidad del producto final de la cadena –la leche- que es un producto alimenticio de consumo humano, la dosis de aplicación debe ser cumplida en forma estricta. De esta forma, la cantidad de producto vendido y la dosificación indicada permiten conoce la participación de la empresa en el mercado.

Métodos de ventas

De acuerdo a lo relevado los métodos de venta empleados en la empresa son:

Comisiones a vendedores, las que están claramente definidas en las condiciones de contratación, tanto las comisiones como la cartera de clientes.

Bonificaciones en unidades: determinados clientes distribuidores tienen asignados bonificaciones en determinados productos, las misma son generalmente por tiempo indeterminado y claramente identificables en el sistema de gestión, ya que forman parte de la configuración del cliente.

Lista de precio diferenciada, mediante de la asignación de una lista de precio habitual a un grupo de clientes que cumplen con determinadas condiciones y listas especiales a quienes

por volumen o condiciones de pago, no acceden a la habitual. Esta información también es claramente identificable en el sistema de gestión

La distribución de los productos de la empresa se realiza en forma gratuita a través de un camión y otros dos vehículos de carga menores.

La asistencia técnica por parte de personal capacitado de la empresa se realiza en forma gratuita a los clientes.

Zonas: segmentación geográfica del mercado: las zonas de ventas están identificadas con los recorridos realizados por la distribución propia. Debido a que esta modalidad cuenta con más de dos décadas, las zonas están claramente delimitadas, corresponden al centro del país donde la actividad lechera se concentra ya que para las cuencas más alejadas el servicio de transporte se terceriza, salvo que excepcionalmente el volumen de venta lo justifique.

Canales de distribución: debido a la dispersión geográfica de clientes la venta se realiza mayormente mediante distribuidores localizados estratégicamente en las cuencas lecheras del país con los que se opera con una venta repetitiva o habitual que se origina en el pedido del cliente que es distribuidor mayorista de los productos de la empresa.

La venta directa a clientes grandes forma parte de las estrategias de venta de la empresa. Si bien, pese a que los distribuidores no son exclusivos, se respeta la zona de venta, no ofreciendo los productos en forma directa.

La detección de establecimientos o industrias que no consumen la marca, si cumplen con el requisito de ser potenciales grandes clientes, genera un despliegue de la fuerza de ventas de la empresa donde la estrategia, como se especificó al abordar el tema de ventas no habituales, se despliega a través de varias acciones, como el servicio técnico y un precio promocional.

La información relevada mediante entrevista se complementa con la revisión de informes internos denominados evolutivos de ventas más la observación directa del sistema de gestión utilizado por la empresa.

Notas: El análisis de la información histórica, consultada a través del sistema de gestión, permite seguir la evolución de las ventas segmentadas por cliente, por línea de productos, por vendedor, por zona, por producto, inclusive por presentación. Dicha información es una base sólida para proyectar linealmente las ventas. La empresa debería implementar objetivos de venta, analizar y documentar rankings de productos, a efectos de determinar la composición de la oferta en base a rentabilidad. Además sería oportuno avanzar hacia la documentación de los circuitos y las políticas de ventas.

2.2.3.2. Planes de producción y de compras. Políticas de stock

Plan de producción

Enfoque: El plan de producción detalla la forma en la que se fabrican los productos en la empresa, abarcando desde la materia prima hasta la entrega final. Tiene como objetivo optimizar el uso de recursos (humanos, materiales y maquinaria), satisfacer la demanda del mercado, controlar los costos y gestionar eficientemente los tiempos, las tareas y la producción. Es una guía estratégica para alinear la producción con los objetivos de la empresa.

Las cantidades del presupuesto de producción guardan estrecha relación con el presupuesto de ventas, las políticas de inventarios definidas y la capacidad de producción de la fábrica.

Se indaga al RP quien describe que los procesos de elaboración se inician a través de una programación semanal con una hoja de ruta diaria, la cual es posible debido a que los procesos productivos son de corta duración, normalmente siempre inferiores a la jornada laboral.

La modalidad operativa de la empresa es la elaboración en serie, es decir son productos standard y la producción se realiza para stock, con fines de contar con un inventario que permite abastecer los pedidos de los clientes.

La empresa cuenta con inventarios físicos definidos, los cuales han sido determinados en función de la demanda habitual de los principales clientes. El RP indica que entre 3 y 4 días se elabora para inventario y el resto de la semana, se elabora para ajustar la producción a la distribución (salida del camión).

Se identifica que el criterio de producción que emplea la empresa es para stock, ya que la modalidad operativa es elaborar productos para contar con un inventario que permita abastecer los pedidos de los clientes. Si bien la empresa no opera con presupuestos de ventas el área de producción tiene identificados los productos con mayor rotación.

Además, dada la modalidad de distribución propia, las giras del transporte están organizadas con un mínimo de 3 meses de anticipación y los clientes de cada zona son notificados a efectos de que puedan organizar la reposición de sus stocks. Sus pedidos deben ser solicitados hasta la semana anterior a la salida de la gira, por lo cual el RP también cuenta con esta información al momento de realizar la programación.

Respecto del sistema de procesamiento de información para planificación el entrevistado informa que cuenta con un *software* para la emisión de las órdenes de producción, si bien la diagramación la realiza en base a su experiencia en archivos confeccionados a tal fin (planillas de cálculo) donde además lleva el registro del stock teórico, tanto inventarios de bienes terminados como de materias primas. Mensualmente se realiza un control de inventarios, sin embargo, el mismo se utiliza para determinar compras o elaboraciones a realizar, pero no se realizan ningún tipo de análisis de desvíos.

Detalla que se encuentra en vías de implementación el módulo de producción del *software* de gestión integral, pero que actualmente los reaprovisionamientos de materia prima se realizan en base a la experiencia del responsable de compras.

Si bien la planificación no está formalizada a través del sistema de gestión afirma que existe un plan de producción y que las áreas operativas de la empresa se encuentran

coordinadas, sistematizadas y ordenadas, logrando satisfacer la demanda de los clientes con regularidad.

El RCa agrega que la empresa tiene documentados POEs (Procedimientos Operativos Estándar) para el sector de elaboración y fraccionado. Se trata de un documento que detalla las acciones que deben realizar los distintos agentes que intervienen en un proceso y sirve para comunicar eficientemente instrucciones al personal, para facilitar el control de cada etapa de un proceso donde es posible visualizar los equipos utilizados, el personal destinado a la tarea, el nivel de capacitación con que tiene que contar y los posibles riesgos de seguridad de la operación. El procedimiento posibilita llevar un registro de la evolución de la técnica de procesos para la mejora continua y poder hacer un estudio de tiempos y movimientos.

Este POE es elaborado en conjunto por el RP y el PCa, para garantizar el seguimiento de las normas internas y las establecidas por el ente regulador atendiendo a las observaciones y recomendaciones del personal involucrado.

La empresa cuenta con una gran variedad de productos y las líneas de producción operan bajo un sistema por lotes y no continuo, lo que obliga a que todos los operarios de producción conozcan una enorme variedad de operaciones y respeten estrictamente la secuencia de las operaciones. Estos documentos se acompañan de diagramas de flujos con el circuito completo desde el acondicionamiento de tanques, el agregado de todos los insumos, toma de muestras para laboratorio de control de calidad hasta el envío a fraccionamiento.

El POE debe adjuntarse a la orden de producción con la fórmula y ser leído y firmado tanto por el responsable como por todos los operarios involucrados en el proceso.

Si bien el documento resulta sumamente útil para el control de calidad de los productos, el RP informa que actualmente se vienen realizando revisiones de documentos históricos y adaptándolos a los procesos actuales, pero que por el momento no se ha implementado el circuito acompañado de la documentación correspondiente. Reconoce si bien su prioridad es

ordenar el sector productivo y lograr abastecer la demanda, la implementación de los procedimientos brindaría información sobre tiempos de producción, desperdicios de materias primas que actualmente no son relevados, lo cual impacta en la reducción de costos como medio de la optimización de la rentabilidad de la empresa.

En relación a las políticas de stocks, la empresa no tiene definidos volúmenes de inventarios de productos terminados o stocks de seguridad. Si bien la producción se realiza para stock, los ciclos productivos cortos y la salida semanal de la gira del transporte propio limita la acumulación en almacenes de varios productos cuya demanda es continua.

Plan de compras

Enfoque: el plan de compras es el conjunto de pedidos de compra de insumos estipulado para un periodo que se inicia a requerimiento del sector de producción.

Mediante entrevista al responsable de la gestión de compras, que como se expresó anteriormente, es el RG de la empresa, este detalla que la función es llevada a cabo combinando la experiencia personal en el área, complementada por los requerimientos del RP. Informa que la empresa habitualmente cuenta con stocks abultados y las compras se realizan sin evaluar la minimización de costos financieros que mantienen esos activos o el costo propio de los espacios destinados a almacenaje. Los proveedores son seleccionados en base a un análisis de precio, calidad y servicio. Se cuenta con una cartera con la que se opera con habitualidad. Agrega que, con motivo de las giras del transporte de propiedad de la empresa es habitual planificar compras, especialmente de envases cuyos proveedores se encuentran en otras provincias, para que este las retire y así evitar gastos de transporte.

En relación a las políticas de stocks, la empresa no tiene definidos volúmenes de inventarios de materias primas. La función de compras históricamente se realizó por coberturas debido a las épocas de gran inflación cuando se podía acceder a precio o modalidades de pagos de conveniencia.

El RG manifiesta que el sistema de gestión en vías de implementación aporta la determinación de stocks óptimos en base a datos históricos, además de un proceso documental desde el pedido de presupuestos, emisión de órdenes de compras, órdenes de recepción vinculadas a controles de laboratorios que van a darle mayor formalidad a la acción de compras.

2.2.3.3. Presupuesto Económico

Enfoque: El presupuesto económico consiste en la proyección de las cuentas resultados positivos y negativos, cuyo valor neto final representa la ganancia o pérdida proyectada para el período.

Desde el punto de vista de la gestión se suele recomendar la confección de estos estados bajo el sistema de costeo variable, identificando la contribución marginal, que muestra la diferencia entre ventas y costos variables de producción, comercialización y financieros, para luego detraer de la misma la totalidad de los costos fijos de la empresa, desagregados por función.

De acuerdo a la información ya relevada y la estructuración de la información en el sistema de gestión, se conoce que la empresa está en condiciones de segmentar sus ventas en diferentes clasificaciones: por línea de productos, por canal: comercialización directa o a través de distribuidores, por zonas identificadas como giras, entre otras

Componentes del presupuesto económico:

Ventas brutas: unidades a vender de cada producto valorizados a precios brutos.

Costos financieros: informa el RA que la empresa cuenta con diferentes listas de precio que se asocian a los clientes en función de la forma de pago, contado o a plazo, por lo que los componentes financieros se pueden identificar y depurar.

Costos comerciales variables sobre ventas: estos costos fluctúan en forma proporcional a los niveles de ventas. El RA informa que la empresa tiene identificados sus costos variables

impositivos y comisiones a vendedores. No obstante, el costo del transporte de la mercadería realizada con camión propio no está claramente identificado y asociado a los productos. Sin embargo, aquellos distribuidores ubicados a menor distancia también acceden a menores precios u otras condiciones diferenciales.

Ventas netas: la empresa, más allá de la asignación de diferentes listas de precios, realiza descuentos, bonificaciones, promociones. No hay delineadas políticas de otorgamiento de beneficios a clientes, estos se asignan sobre la marcha del negocio.

Costos de producción: costo unitario de las unidades vendidas multiplicado por la cantidad de unidades que se presupuesta vender. La empresa tiene matrices de costos estándar por cada producto que elabora, donde se incluyen aquellos elementos que son variables con el volumen de producción. La matriz de cada producto incluye las materias primas e insumos requeridos, envases y etiquetas. No se incluyen los consumos energéticos que producen los motores para la agitación en el proceso productivo.

En relación con las horas hombre afectadas a la elaboración, fraccionamiento, envasado y depósito, si bien los tiempos de elaboración propiamente dicha se encuentran consignados en los POEs de cada producto, al igual que la calificación profesional requerida por el personal involucrado en cada etapa del proceso, no se cuenta con un estudio integral que establezca cómo incorporar este componente dentro de la estructura de costos de la empresa.

Contribución marginal: definida como la diferencia entre las ventas netas y los costos variables de producción. El único ejercicio que realiza la empresa es la revisión periódica de los costos variables citados anteriormente, a través de la evolución de los precios de reaprovisionamiento, determinando las contribuciones marginales individuales de cada producto elaborado, tanto en términos nominales como porcentuales.

Costos de estructura son aquellos que no guardan proporción con los niveles de producción o ventas. La empresa a través de su sistema de gestión cuenta con información

detallada de costos clasificados por área (producción, comercialización, administrativos y financieros) o indirectos. Esta información histórica facilita la identificación de costos pero no la asignación específica a las diferentes líneas de productos o segmentación establecida.

Notas: la empresa cuenta con un sistema de gestión que permite una amplia segmentación de ventas y emplea listas de precios diferenciales que asigna a los clientes en función de una caracterización vinculada a la forma de pago o localización geográfica. Se observa a través de las configuraciones cargadas a clientes en el sistema de gestión la inexistencia de una política definida que vincule los beneficios otorgados (promociones, descuentos especiales) con volúmenes de venta u otros parámetros. Se deduce que responde a costumbres profundamente arraigadas o a hábitos autoimpuestos, especialmente por parte de los mismos clientes que llevan mayor cantidad de años operando con la empresa.

La empresa no ha realizado un estudio integral de costos que permita determinar en forma precisa el costo real unitario de cada producto controlando la eficiencia operativa.

La clara identificación de costos fijos que permite reportar el sistema de gestión resulta de utilidad para su presupuestación, si bien la asociación de estos a líneas específicas de productos u otra segmentación seleccionada requiere de un mayor análisis para su posterior implementación.

Se observa que el sistema de gestión reporta información con un grado de detalle que facilita la comparación entre los datos reales y los presupuestados, favoreciendo el control presupuestario.

2.2.3.4. Presupuesto Financiero

Enfoque: consiste en la proyección de ingresos y egresos de fondos para un período determinado. La primera versión que se emite del movimiento proyectado de fondos se

denomina presupuesto financiero base y, aquella que surge de los ajustes realizados de acuerdo a las decisiones tomadas, se denomina presupuesto operativo.

Los diferentes rubros del presupuesto económico se convierten en movimientos de fondos a través de su proyección.

Las ventas se proyectan como ingresos por ventas. El RA informa que la empresa opera comercialmente con la modalidad de ventas a plazo de 60 días con la mayoría de sus clientes, quienes tienen diferentes listas de precio asignadas en función de la forma de pago. Esta condición teórica se ve alterada en la práctica cuando los clientes optan por anticipar los pagos. En ese caso acceden a descuentos, por lo que no podría precisarse el momento exacto en que se va a producir el ingreso. Por otro lado, en el caso de retraso en el pago más allá de las condiciones establecidas, la empresa nunca traslada ese costo financiero a sus clientes, lo que favorece la generación retrasos, sobre todo en clientes más pequeños, que tampoco son fácilmente estimables. Si bien se presentan esas dificultades en la estimación de cobranzas, a través de la lectura de informes financieros relevados se pudo conocer que el ciclo de cuentas por cobrar de la empresa se ha determinado en 62 días y el RCo confirma que es el plazo habitual elegido por los clientes.

Los costos comerciales variables. Las comisiones asignadas a vendedores se establecen con la contratación o posterior renegociación, por lo que su determinación es directamente proporcional a las ventas. El plazo de pago, al igual que en los impuestos sobre ventas no guarda relación con la naturaleza económica, si bien el RA manifiesta que es viable su estimación.

Los costos variables de producción. Respecto a las erogaciones que se originan en el pago a proveedores por la compra de materias primas, envases y otros insumos, el RA informa que los plazos de pago a proveedores están acordados con los mismos y configurados en el sistema de gestión. El mismo permite emitir reportes de vencimientos que la empresa emplea

para la emisión de órdenes de pago regularmente. El inconveniente en su proyección se origina en la ausencia de un plan de compras formalizado.

Otros costos. En relación con el pago de la mano de obra, la empresa elabora informes mensuales sobre la evolución de costos. Estos informes facilitan la identificación de las remuneraciones por área y el cálculo de cargas sociales correspondientes, lo que lleva al RA a considerar viable la proyección de las erogaciones correspondientes.

Notas: Los gastos corrientes asociados al funcionamiento habitual de las actividades empresariales en combinación con los años de experiencia de la empresa, los acuerdos establecidos con proveedores y la generación de reportes tanto del sistema de gestión como de los costos laborales, contribuyen a una proyección más precisa de los egresos. Considerando la estructura de la empresa, las inversiones se realizan con menor frecuencia por lo que quedan fuera del flujo financiero que se está analizando.

2.3. Análisis de los datos relevados en función de los lineamientos teóricos

2.3.1. Análisis de las características estratégicas

2.3.1.1. Análisis del contexto. Macro y micro entorno

El análisis del macroentorno realizado en la empresa evidencia un elevado nivel de conocimiento y seguimiento de los factores externos que inciden en su desempeño, logrando su identificación, lo cual constituye una fortaleza relevante.

Como señalan los autores Podmoguilnye (2014) y Lavolpe et al (2010), la comprensión del contexto constituye un requisito indispensable para el proceso de planificación y control y en particular para la formulación del presupuesto integral. En este sentido la empresa cumple con la condición básica de identificar los factores críticos del entorno, recurriendo a fuentes confiables y específicas del sector y reconoce su impacto sobre la demanda, los costos y la rentabilidad.

No obstante, desde el enfoque teórico surge también que el análisis del entorno no debe limitarse a la mera interpretación, sino que debe integrarse formalmente el proceso de planificación estratégica y presupuestaria. Herrscher (2013) destaca que es necesario transformar la información del contexto en supuestos y escenarios alternativos que orienten la toma de decisiones. En la empresa analizada, si bien el RG realiza una interpretación acertada de las tendencias del contexto, estas no se traducen en proyecciones cuantificadas ni se formalizan en presupuestos, sino que se utilizan como insumo para decisiones tácticas y reactivas de corto plazo, orientadas a mitigar impactos negativos sobre la rentabilidad

Por su parte, Welsch et al (2005) destacan que el presupuesto integral cumple una función de coordinación, anticipación y control, permitiendo alinear las decisiones operativas con los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, la ausencia de presupuestos formales vinculados a variables críticas del macroentorno como inflación, tipo de cambio, salarios, inversiones, innovación y cumplimiento normativo limita la capacidad del presupuesto como herramienta de gestión estratégica.

Asimismo, Lavolpe et al (2010) resaltan la importancia de integrar variables económicas, sociales, tecnológicas y ambientales dentro del proceso presupuestario. En el caso analizado, si bien la empresa reconoce la escasez de mano de obra calificada, la competencia por el talento, las tendencias hacia la sustentabilidad y la necesidad de certificaciones de calidad, dichas variables aún no se reflejan de manera estructurada en planes de capacitación, presupuestos de innovación, inversiones ambientales o indicadores de desempeño asociados.

En síntesis, si bien el análisis del macroentorno resulta consistente con los postulados teóricos en cuanto a identificación y comprensión de los factores externos relevantes existe una brecha entre el diagnóstico del entorno y su formalización en un sistema de planificación y control presupuestario, poniendo de manifiesto la necesidad de avanzar hacia un mayor grado

de sistematización, formalización y coordinación como condición indispensable para que el presupuesto integral cumpla plenamente su rol como herramienta de gestión estratégica.

El análisis del microentorno permite concluir que la empresa posee un conocimiento acabado de los actores clave que inciden directamente sobre su desempeño, lo cual constituye un insumo estratégico relevante para la toma de decisiones

Herrscher (2013) y Welsch et al. (2005) hacen hincapié en que la comprensión del microentorno resulta fundamental para definir políticas comerciales, de precios y de costos coherentes con la estrategia competitivas. En este sentido el relevamiento realizado evidencia que la empresa realiza un seguimiento permanente de sus clientes y competidores, identifica riesgos asociados a la concentración de la cartera y reconoce una limitada capacidad de maniobra en materia de precios en un mercado caracterizado por productos de calidad y posicionamiento similares.

Asimismo, del relevamiento surge que la empresa opera en un contexto donde el poder de negociación se encuentra hacia distribuidores, situación que Lavolpe et al (2010) y Podmoguilnye (2014) señalan como típica en PyMEs y que refuerza la necesidad de una gestión planificada en lo referente a costos, márgenes y volúmenes. La dependencia de intermediarios con alto poder de negociación y escasa capacidad de influir sobre los precios de los insumos obligan a la empresa a buscar ventajas competitivas a través de la diferenciación, el asesoramiento técnico y la eficiencia interna.

No obstante, si bien se observa una clara conciencia estratégica respecto de las fuerzas del microentorno, dicha información no se encuentra formalmente integrada en un esquema de planificación estratégica, lo que limita su uso como base para el proceso presupuestario.

En función de lo expuesto, puede concluirse que la empresa reúne condiciones favorables en términos del análisis del microentorno, reforzando la viabilidad de la implementación del presupuesto. Sin embargo, la misma resulta condicionada a que el

diagnóstico sea sistematizado e incorporado al planeamiento, de modos que las restricciones y oportunidades identificadas se reflejen en presupuestos operativos y financieros.

No obstante, desde una mirada estratégica más profunda, el análisis del microentorno pone en evidencia una posición predominantemente reactiva de la empresa frente a las condiciones del mercado, especialmente en fijación de precios. Tal como señalan Herrscher (2013) y Welsch et al. (2005), cuando la estrategia competitiva se apoya principalmente en el seguimiento de los movimientos de la competencia, el precio deja de ser una variable estratégica para convertirse en una variable de ajuste, lo cual limita las alternativas de creación de valor y compromete la rentabilidad a largo plazo. En el caso analizado, la respuesta frente a la competencia se centra en la modificación de precios, dejando sin explorar otras decisiones estratégicas posibles vinculadas al producto tales como redefinición de la oferta, segmentación de clientes, discontinuidad de líneas con baja contribución marginal o refuerzo de otros atributos diferenciales no basados en precio. Esta situación refuerza la necesidad de avanzar hacia un enfoque de planeamiento más proactivo, en el cual el presupuesto integral permita evaluar alternativas estratégicas diversas y no solo operar como un instrumento de ajuste frente al contexto.

2.3.1.2. Análisis de la situación interna

El análisis interno, abordado desde el enfoque de recursos y capacidades, permite concluir que la empresa cuenta con recursos tangibles e intangibles significativos, así como con capacidades organizacionales relevantes, que le otorgan una base sólida para sostener y ampliar su actividad, aunque actualmente dichos recursos no se encuentran plenamente integrados en un esquema de gestión estratégica.

Podmoguilnye (2014) y Lavolpe et al (2010) sostienen que la competitividad no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de la organización

de articularlos, medirlos y orientarlos hacia los objetivos. En el caso de análisis, si bien la empresa dispone de una infraestructura productiva adecuada, capacidad instalada ociosa, sistemas documentados de calidad, salud financiera controlada y una marca con una gran reputación, se observan falencias relevantes en la medición de desempeños, la coordinación entre áreas y la evaluación económica de las decisiones operativas.

Asimismo, tal como advierten Herrscher (2013) y Welsch et al (2005), la ausencia de estándares, indicadores de productividad, análisis de costos detallados y evaluación sistemática de la rentabilidad por producto, cliente o canal limita la posibilidad de transformar capacidades operativas en ventajas competitivas sostenibles. Esta situación se ve agravada por prácticas comerciales que priorizan la continuidad de la relación el con cliente aun a costa de sacrificar rentabilidad y sin un análisis económico previo que respalde las decisiones.

No obstante, el proceso de profesionalización en curso, la incorporación de personal calificado, la implementación de un sistema de gestión integral, si bien se encuentra en curso, y la orientación hacia certificaciones de calidad evidencian una evolución favorable de las capacidades organizacionales. En función de ello puede afirmarse que la aplicación del presupuesto integral no solo es viable, sino también necesaria, en tanto permitiría coordinar recursos, ordenar procesos, evaluar alternativas estratégicas y alinear las decisiones operativas con objetivos económicos y estratégicos explícitos, superando la actual lógica de gestión fragmentada y predominantemente reactiva.

2.3.1.3. Matriz FODA

La matriz FODA elaborada a partir de la información relevada permite concluir que la empresa dispone de un conjunto de fortalezas y oportunidades externas pero carece de un marco formal que le permita articularlas estratégicamente y traducirlas en decisiones económicas.

Desde la perspectiva de Herrscher (2013) el análisis FODA adquiere valor estratégico cuando se integra al proceso de planeamiento y se convierte en guía para la asignación de recursos. El autor plantea que cuando las fortalezas se utilizan solo para responder al mercado, se actúa de manera reactiva y no desde una posición estratégica. En el caso analizado se observa que la empresa presenta activos (marca reconocida, calidad estandarizada de productos, servicios complementarios valorados por el mercado, entre otros) que le permitirían sostener estrategias de diferenciación y crecimiento sin requerir inversiones significativas. Sin embargo, según lo relevado en las entrevistas estas fortalezas no se encuentran sistemáticamente explotadas ni priorizadas mediante acciones tales como fijación de objetivos cuantificados por producto, cliente o segmento, metas de rentabilidad asociadas a productos diferenciados por calidad, servicio o innovación ni indicadores que midan el aporte económico de los servicios complementarios brindados. En resumen, la empresa no utiliza formalmente herramientas de planeamiento (planes estratégicos, presupuestos, metas económicas) ni traduce sus ventajas competitivas en números

Asimismo, tal como plantean Welsch et al (2005) y Lavolpe et al (2010), la existencia de oportunidades claras como el acceso a grandes explotaciones lecheras, la diversificación de productos, el crecimiento de la demanda de soluciones sustentables y la obtención de certificaciones de calidad requieren ser evaluados en términos de impacto económico, riesgo y utilización de recursos, análisis que solo puede realizarse a través de un proceso presupuestario integrado.

A su vez, la matriz también expone debilidades estructurales y amenazas del entorno que refuerzan la necesidad de planificación. Desde la mirada de Podmoguilnye (2014) y Herrscher (2013) se advierte que en contextos de alta incertidumbre y bajo poder de negociación, la gestión basada en decisiones reactivas aumenta el riesgo de pérdida de rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

La aplicación del presupuesto resulta viable y necesaria para convertir el análisis FODA en un instrumento que permita evaluar escenarios, priorizar oportunidades de negocios y asignar recursos eficientemente.

Son muestras del uso reactivo de las fortalezas:

El servicio técnico, que se reconoce como valorado, se presta a demanda, sin evaluar su costo y sin analizar su impacto en precios, fidelización o rentabilidad

La innovación, reconocida como fortaleza, se gestiona sin afectación específica de recursos, sin presupuesto asignado y sin objetivos de lanzamientos, margen o participación esperada de nuevos productos

Falta de evaluación económica a través de margen por producto, rentabilidad por cliente o canal, costo real del servicio técnico, ajuste de precios en función de la competencia.

2.3.1.4. Misión, Visión y Valores

Del análisis de la información relevada en entrevistas e información documentada y difundida por la empresa se identifican inconsistencias en su contenido, así como también una brecha entre este y lo efectivamente asumido por la conducción, especialmente en relación al concepto de visión.

Autores como Herrscher (2013) y Welsch et al (2005) coinciden en que la misión y la visión no solo debe existir en forma declarativa, sino que deben actuar como impulsores del proceso de planificación, asignación de recursos y toma de decisiones. En este sentido, las diferencias detectadas en la empresa evidencian una debilidad en la coherencia estratégica, que dificulta la alineación de la organización en torno a los objetivos.

Asimismo, si bien los valores son reconocidos por la conducción y se encuentran arraigados en los niveles jerárquicos, la falta de una comunicación clara y sistemática hacia los

niveles operativos limita su capacidad de consolidar la cultura organizacional orientada al logro de resultados

De acuerdo a lo señalado por Lavolpe et al (2010) y Podmoguilnye (2014) el presupuesto integral requiere partir de definiciones estratégicas claras, unificadas y compartidas que permitan traducir la misión y la visión en objetivos económicos, metas cuantificadas y planes operativos en esa dirección. En el caso analizado, pese a las falencias ya observadas se destaca una visión estratégica explicita por parte de la conducción, orientada al crecimiento y al liderazgo sectorial, lo que constituye una base favorable para avanzar en un proceso de alineación estratégica.

En consecuencia, la unificación, reformulación y comunicación efectiva de la misión, visión y valores no solo se presenta como una necesidad organizacional, sino como un paso previo indispensable para la implementación de un sistema de presupuesto integral vinculado a la estrategia empresarial y capaz de orientar el accionar de todos los niveles de la organización hacia objetivos comunes y medibles.

2.3.1.5. Planeamiento estratégico

La empresa ha definido con claridad su objetivo general de crecimiento, así como una visión de largo plazo orientada al posicionamiento y liderazgo en su segmento. No obstante dicho objetivo no se encuentra formalizado en un plan estratégico documentado, ni desagregado en metas cuantificables, plazos definidos y asignación explícita de recursos, lo que evidencia una brecha entre la intención estratégica y su operacionalización

Los autores Welsch et al (2005) y Lavolpe et al (2010) sostienen que el planeamiento estratégico constituye la etapa previa e indispensable del proceso presupuestario ya que permite traducir la visión en objetivos medibles y en planes de acción coordinados. En el caso bajo análisis, si bien se identifican acciones concretas orientadas al crecimiento, como la expansión

territorial mediante asesoramiento técnico, la profesionalización de áreas y la readecuación edilicia para la certificación de normas de calidad, estas acciones son desarrolladas de manera intuitiva y reactiva, sin un marco integrador que permita evaluar su impacto económico y controlar su ejecución

Asimismo, como advierte Herrscher (2013), la ausencia de comunicación estructurada y de participación de los niveles medios y operativos en la definición de objetivos debilita la alineación organizacional y limita la capacidad de control. La información relevada muestra que, aunque existe predisposición y capacidad de adaptación por parte de las distintas áreas, estas actúan sin una comprensión clara de las metas estratégicas ni de los criterios mediante los cuales se evaluará su desempeño, lo que restringe el potencial de la organización para gestionar el crecimiento de manera sostenible

Por otro lado, resulta relevante destacar que la empresa ha avanzado en la generación de ciertos indicadores, como la estimación de la participación en el mercado de su principal producto, lo que demuestra una capacidad técnica incipiente para cuantificar objetivos estratégicos, aun cuando dicha práctica no se encuentra extendida al resto de las líneas ni integrada en un sistema formal de planificación y control

En este contexto puede concluirse que la aplicación del presupuesto integral se presenta como una alternativa viable y funcional al proceso de planeamiento estratégico, ya que permitiría estructurar el crecimiento buscado, traducir los objetivos generales en metas y económicas y operativas, asignar recursos en función de las mismas y establecer mecanismos de control y retroalimentación. De este modo el presupuesto integral se configuraría como el instrumento que permita superar la actual fragmentación del planeamiento, fortaleciendo el vínculo entre estrategia, gestión y resultados

2.3.2. Análisis de los elementos básicos requeridos

2.3.2.1. Estructura de la empresa

Del análisis de la estructura organizacional puede concluirse que la empresa dispone de una base organizativa formalmente definida, con roles, funciones y líneas de autoridad claras, lo que constituye un punto favorable desde la perspectiva teórica para la implementación de herramientas de gestión como el presupuesto integral. Welsch et al (2005) y Lavolpe et al (2010) señalan que una estructura funcional clara facilita la asignación de responsabilidades presupuestarias y el control de la ejecución.

No obstante, el relevamiento realizado evidencia que dicha estructura presenta limitaciones en su funcionamiento efectivo, principalmente asociadas a un estilo de liderazgo fuertemente centralizado y debilidades en la comunicación interna. Estas características generan una brecha entre la estructura documentada y la práctica cotidiana, reduciendo la coordinación entre áreas y dificultando la alineación de los responsables con objetivos comunes.

Asimismo, la ausencia de evaluaciones de desempeño y la falta de correspondencia entre los perfiles definidos y las capacidades efectivamente disponibles impactan negativamente en la confiabilidad de la información generada por las distintas áreas, aspecto que la bibliografía considera crítico para sustentar un proceso presupuestario integral. En este sentido, Podmoguilnye (2014) y Herrscher (2013) destacan que el presupuesto requiere no solo información técnica adecuada, sino también responsables claramente definidos y comprometidos con su elaboración y control.

En consecuencia, si bien la estructura organizacional de la empresa presenta condiciones formales que permiten considerar viable la implementación del presupuesto integral, dicha viabilidad se encuentra condicionada a la necesidad de fortalecer la estructura interna en términos de delegación, comunicación, adecuación de perfiles y mecanismos de

evaluación. De no abordarse estas cuestiones, el presupuesto correría el riesgo de convertirse en un ejercicio meramente formal, sin capacidad de orientar la gestión ni acompañar de manera ordenada el proceso de crecimiento de la empresa.

2.3.2.2. Reconocimiento de áreas, funciones y responsabilidades

Del análisis realizado puede concluirse que la empresa ha avanzado de manera significativa en la formalización documental de áreas, funciones y responsabilidades. Este nivel de formalización constituye un aspecto positivo y se alinea con los autores identifican como un requisito básico para la aplicación de herramientas de gestión integrales.

En efecto, Lavolpe et al (2010) y Welsch et al (2005) destacan que el proceso presupuestario requiere una clara identificación de responsables por áreas y funciones, dado que la elaboración, ejecución y control del presupuesto descansan en la asignación explicita de responsabilidades. Desde esta perspectiva, la existencia de descripciones de puestos y circuitos formales de capacitación representa una condición favorable para avanzar hacia un sistema presupuestario estructurado.

No obstante, el relevamiento realizado evidencia una brecha entre lo documentado y lo efectivamente ejecutado, ya que se observaron incongruencias entre los perfiles definidos y las competencias reales de quienes ocupan los puestos, así como funciones que no se desarrollan plenamente o que son asumidas por personal sin afectación específica. Esta situación se ve agravada por la existencia de puestos vacantes y por la ausencia de un sistema formal de evaluación de desempeño que permita detectar, corregir y monitorear dichas desviaciones.

Podmoguilnye (2014) y Herrscher (2013) advierten que la confiabilidad del presupuesto integral depende no solo de la calidad de información, sino también de la capacidad de la organización para sostener las responsabilidades claras y mecanismos de

control de desempeño. En este sentido, la falta de evaluación sistemática y la superposición de funciones limitan la posibilidad de contar con información consistente y oportuna, lo que condiciona la efectividad del proceso presupuestario.

En consecuencia, puede afirmarse que el reconocimiento formal de áreas, funciones y responsabilidades constituye una base válida para la implementación del presupuesto integral aunque su viabilidad se presenta de manera condicionada. Resulta necesario avanzar en la ocupación de puestos clave, la adecuación de perfiles y la incorporación de evaluaciones de desempeño que permitan alinear las capacidades del personal con las exigencias del proceso presupuestario, fortaleciendo así su rol como herramienta de gestión vinculada a la estrategia empresarial.

2.3.2.4. Nociones sobre control interno

Del análisis del control interno se concluye que la empresa presenta avances parciales, principalmente en materia de registros de operaciones y controles financieros básicos, pero carece de un sistema integral y formalizado de control. La ausencia de identificación y evaluación de riesgos, la escasa segregación de funciones, la falta de manuales de procedimientos y de mecanismos sistemáticos de supervisión limitan la confiabilidad de la información interna.

Según la perspectiva de los autores el presupuesto integral requiere información oportuna, consistente y confiable, así como responsabilidades claramente asignadas y mecanismos de control que permitan detectar desvíos y corregirlos. En este sentido, las debilidades observadas en el sistema de control interno condicionan la efectividad del proceso presupuestario, ya que afectan tanto la calidad de los datos utilizados como la capacidad de seguimiento y control de los resultados.

No obstante, la existencia de un ERP, la implementación incipiente de controles financieros y el fortalecimiento reciente de áreas constituyen una base favorable para avanzar hacia un sistema de control interno más robusto. Por lo tanto, la implementación del presupuesto integral resulta viable de manera condicionada, requiriendo previamente el fortalecimiento del sistema de control interno como soporte indispensable para su funcionamiento como herramienta de gestión estratégica.

2.3.2.5. Análisis del Sistema de Gestión e Información de la empresa

El sistema de gestión descripto constituye un soporte clave para la aplicación del presupuesto integral, ya que, según los autores analizados la planificación y el control presupuestario requieren información integrada, oportuna, confiable y factible de desagregación por áreas, productos, centros de responsabilidad.

La centralización de datos, la trazabilidad de operaciones, la automatización de procesos y la disponibilidad de reportes físicos y monetarios fortalecen la calidad de información base del presupuesto y facilitan tanto su formulación como el seguimiento de desvíos. Asimismo, la incorporación de módulo de producción permitirá articular los presupuestos operativos con los financieros, condición esencial del enfoque integral.

En consecuencia, el sistema no solo mejora la eficiencia operativa, sino que actúa como habilitador técnico fundamental para la implementación efectiva del presupuesto integral como herramienta de gestión estratégica.

2.3.2.6. Plan de cuentas: análisis

El plan de cuentas de la empresa constituye una base técnica sólida para la implementación del presupuesto integral. Como sostienen los autores, la planificación

presupuestaria requiere de una estructura contable que permita vincular los objetivos, recursos y resultados por áreas y centros de responsabilidad.

La codificación clara, el nivel de desagregación por centros de costos y su flexibilidad permiten construir presupuestos operativos detallados, facilitar el control de desvíos entre lo presupuestado y lo efectivamente ejecutado, y evaluar el desempeño por sector, condición esencial del enfoque integral. En ese sentido, el plan de cuentas no solo ordena el registro contable, sino que se constituye en un instrumento clave para la gestión, el control y la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable.

2.3.2.7. Colaboradores y Cultura Organizacional

Desde la perspectiva Herrscher (2003) el presupuesto es un instrumento de cultura organizacional que refleja un estilo de conducción. La gestión de los recursos humanos constituye un soporte clave para la implementación efectiva del presupuesto integral, requiere compromiso, alineación de objetivos y participación de los responsables en el proceso de planificación y control. Si bien la empresa un clima laboral favorable, alta estabilidad del personal y acciones que fortalecen el sentido de pertenencia, la cultura no se encuentra gestionada de forma estratégica ni orientada al logro de metas organizacionales.

La reciente formalización de normas, a través de un reglamento interno, y el inicio de instancias sistemáticas de escucha al personal representan avances relevantes, no obstante restan acciones tendientes a fortalecer la comunicación, la participación y el alineamiento entre los objetivos individuales y los empresariales. Sin este anclaje cultural, la implementación del presupuesto integral corre el riesgo de quedar reducida a un instrumento técnico, sin el respaldo humano necesario para su sostenibilidad y efectividad como herramienta de gestión.

2.3.3. Análisis de los componentes del proceso presupuestario propiamente dicho

2.3.3.1. Presupuesto de ventas

El análisis de la información relevada para el presupuesto de ventas evidencia que la empresa dispone de una base informativa sólida, derivada del sistema de gestión, que permite segmentar y analizar las ventas por múltiples variables lo que, según los autores, constituye una condición técnica necesaria para la formulación del presupuesto de ventas. Sin embargo, se observa la ausencia de proyecciones formales, metas cuantificadas, definición de volúmenes normales y políticas de precios documentadas.

Desde la perspectiva del presupuesto integral, si bien la empresa dispone de información histórica detallada y un sistema de gestión sirve de base para elaborar proyecciones confiables, la falta de definición de objetivos comerciales, de políticas formales de precios y de criterios explícitos de priorización de productos y análisis de rentabilidad limita la capacidad del presupuesto de ventas para cumplir su función directiva, de control y anticipación. La forma en la que opera históricamente la empresa, cediendo ante el poder de los clientes, otorgando beneficios ante incumplimiento de condiciones, incluso relegando rentabilidad para concreción de ventas, en términos de los autores, impide que el presupuesto opere como un verdadero instrumento de gestión y no solo como una estimación informal

Por lo tanto, aunque la empresa cuente con condiciones técnicas favorables para su implementación, resulta indispensable un cambio en el enfoque de gestión comercial, orientado a la planificación, la cuantificación de metas y el análisis de rentabilidad, para que el presupuesto de ventas pueda constituirse efectivamente en el punto de partida del presupuesto integral y en un soporte real para la toma de decisiones estratégicas.

2.3.3.2. Planes de producción y de compras

La empresa cuenta con una estructura operativa ordenada, procesos productivos definidos, coordinación entre áreas y herramientas técnicas como órdenes de producción y

POEs que constituyen una base sólida para la elaboración de presupuestos de producción. Sin embargo, la ausencia de presupuestos formales de ventas, de políticas explícitas de inventarios, de análisis sistemático de desvíos y de registros integrados en el sistema de gestión limitan la posibilidad de que la producción funcione como una variable planificada y no meramente reactiva.

De manera similar, el área de compras opera principalmente en base a la experiencia del responsable, sin una planificación formal de necesidades, sin políticas de stock definidas y sin consideración explícita de los costos financieros asociados a la tenencia de inventarios, lo cual se aparta de los criterios de eficiencia, racionalidad económica y control promovidos por los autores.

No obstante, la implementación del módulo de producción y compras del sistema de gestión, junto con la existencia de procedimientos documentados y la disponibilidad de información histórica confiable, posicionan favorablemente a la empresa para avanzar hacia presupuestos de producción y compras coherentes con el presupuesto de ventas, condición indispensable para la viabilidad del presupuesto integral.

2.3.3.3. Presupuesto económico

Desde la perspectiva teórica, el presupuesto económico constituye el núcleo del presupuesto integral, ya que permite evaluar la rentabilidad esperada del negocio, analizar la contribución marginal por producto, canal o segmento, y vincular las decisiones comerciales, productivas y financieras con resultados económicos concretos.

El análisis realizado muestra que la empresa dispone de una base informativa relevante para su elaboración: segmentación detallada de ventas, matrices de costos por producto, identificación de costos variables y un sistema de gestión que permite clasificar y comparar la

información real con la presupuestada. Estos elementos la posicionan favorablemente para avanzar en la elaboración del presupuesto económico.

No obstante se detectan limitaciones significativas respecto de los criterios promovidos por los autores ya que la empresa no cuenta con un análisis detallado de costos que permita contar con información fiable respecto a la contribución marginal determinada; no existen políticas formales de descuentos y bonificaciones y, los costos de estructura, si bien están identificados, no se asignan aún a los distintos segmentos de análisis.

En consecuencia, si bien la empresa cuenta con las condiciones técnicas y operativas para implementar el presupuesto económico, su viabilidad requiere previamente fortalecer los sistemas de medición de costos, formalizar políticas comerciales y profundizar la segmentación de resultados, a fin de alinearse con el cuerpo teórico del presupuesto integral.

2.3.3.4. Presupuesto financiero

Desde el enfoque teórico, el presupuesto financiero constituye una herramienta central para garantizar la liquidez, coordinar los flujos de fondos y asegurar la viabilidad operativa del presupuesto integral.

El análisis realizado muestra que la empresa dispone de información histórica confiable sobre plazos de cobranzas, pagos a proveedores y costos laborales, lo que permite proyectar los principales flujos financieros de manera precisa. Asimismo, el sistema de gestión facilita información para la determinación de vencimientos y planificación de pagos, lo cual fortalece la factibilidad técnica del presupuesto financiero.

No obstante, se identifican limitaciones relevantes desde la perspectiva de los autores como la ausencia de políticas formales de crédito y cobranza, la falta de traslado de costos financieros y la inexistencia de un plan de compras formal, lo que dificulta la proyección precisa de los flujos de caja y reduce la capacidad de anticipación y control.

En consecuencia, el presupuesto financiero resulta viable de manera condicionada, requiriendo previamente la formalización de políticas de crédito, compras y cobranzas, a fin de fortalecer su función como instrumento clave de coordinación, control y apoyo a la toma de decisiones dentro del presupuesto integral.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusión general sobre la viabilidad de implementación

Sobre el interrogante central del estudio de caso, tras el análisis multidimensional realizado se concluye que la implementación de un Sistema de Presupuesto Integral en la PyME industrial bajo estudio es factible, pero de manera condicionada y sujeto a un plan de mejoras integral. La empresa posee capacidades técnicas e informativas relevantes, como un sistema de gestión (ERP) en funcionamiento, un plan de cuentas adecuado y una sólida experiencia operativa. Sin embargo, la viabilidad efectiva depende de superar las debilidades transversales detectadas, como la falta de formalización y documentación de sus procesos estratégicos y de control, especialmente en:

- Planeamiento estratégico.
- Presupuesto de ventas.
- Control interno.

Considerando las distintas dimensiones abordadas en el estudio:

Se identificó que la empresa posee un conocimiento profundo de su entorno (macro y micro), lo cual es una fortaleza. No obstante, existe una brecha crítica entre este conocimiento y su aplicación formal; las decisiones actuales son predominantemente tácticas y reactivas ante cambios del mercado (como la inflación o la competencia), en lugar de estar integradas en una planificación estratégica cuantificada.

Su amplia trayectoria, donde sus productos son asociados a calidad y asesoramiento técnico profesional, posibilitan la permanencia en el mercado. Las distintas acciones de la fuerza comercial han dado como resultado un incremento en sus volúmenes de ventas, en línea con el objetivo de crecimiento, pero la empresa no explora una meta fundamental de toda organización, como es la maximización de sus beneficios, ya que prioriza el volumen físico o

la relación con la clientela por sobre la rentabilidad. Esta falencia se basa en la falta de análisis a través de indicadores y de reportes integrales.

La ausencia de formalización mediante la documentación del análisis FODA limita el aprovechamiento de los factores favorables y dificulta la gestión de los aspectos negativos, afectando de manera directa la distribución de recursos y la sostenibilidad del negocio.

Las fallas, no solo en la definición sino en la comunicación de la misión y visión de la empresa promueven la ausencia de planificación y de participación de los niveles medios y operativos para el cumplimiento de los objetivos.

La ausencia de personal en el área de investigación y desarrollo limita la posibilidad de acceder a la diferenciación a través de la oferta de nuevos productos en un mercado atomizado

La organización se encuentra en una etapa de madurez intermedia. Cuenta con una estructura organizativa definida y un proceso de profesionalización en marcha. Sin embargo, se detectan carencias significativas, como la concentración de funciones, la falta de comunicación interna, fallas en control interno y la falta de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de manera sistemática.

Técnicamente, la empresa cuenta con los datos necesarios para elaborar presupuestos de ventas, producción y compras. El impedimento no es la falta de información, sino la ausencia de una cultura de proyección; por ejemplo, el presupuesto de ventas no cuenta con metas cuantificadas ni políticas de precios documentadas, lo que impide que sirva como motor del presupuesto integral. A ello se suma una arraigada cultura reactiva ante la competencia y de subordinación ante a la clientela

Todos estos factores actúan como barreras para la implementación de la herramienta, no obstante, su solidez y trayectoria, conocimiento del mercado y compromiso de los colaboradores, y los puntos fuertes detectados, como el sistema de gestión integral y un plan

de cuentas con una estructura contable y nivel de desagregación detallado favorecen la implementación.

3.2. Recomendaciones

Para que la empresa logre una transición exitosa hacia un modelo de gestión profesional, a través de la implementación del Presupuesto Integral, ligado a la estrategia empresarial, será necesario avanzar sobre:

- Liderazgo de la gestión del cambio: considerando que la herramienta debe ser impulsada desde lo más alto de la organización para que tenga éxito, como un proceso participativo y global, la figura del líder, que cuenta con imagen positiva en la organización es la indicada para llevar adelante el proceso, quien deberá complementarlo con una gestión con mayor delegación a los distintos responsables de área
- Se sugiere, también, la generación dentro de la empresa de un sector responsable de la elaboración del presupuesto. La empresa no cuenta con recursos disponibles que asuman la conducción de la implementación de la herramienta.
- Gestión prospectiva de la información: anticiparse a los cambios del contexto con el fin de realizar una estimación acertada de las variables más significativas del contexto como el nivel de inflación, los tipos de cambio y las políticas salariales, que impactan en los costos
- Formulaciones estratégicas: es necesario formalizar la estrategia, para ello deben documentar y comunicar la misión, visión y valores actualizados a toda la organización para alinear esfuerzos.
- Planificación: establecer objetivos cuantificables, transformar las aspiraciones de crecimiento en metas específicas de volumen de ventas, rentabilidad por productos

y márgenes de contribución, considerando el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para delinear la fijación de objetivos

- Control interno: se sugiere fortalecer el control interno, para ello se recomienda separar funciones incompatibles detectadas en la administración y completar la implementación del módulo de producción en el sistema de gestión, a efectos de aprovechar los beneficios de un sistema de gestión integral.
- Cultura organizacional: categorizar al presupuesto como un elemento de cultura organizacional gestionándolo de forma estratégica, para avanzar sobre el compromiso y la alineación de todos los niveles de la organización
- Implementación operativa: desarrollar los presupuestos operativos básicos avanzando progresivamente hacia un esquema integral, coherente y alineado con la estrategia empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. I. (1965). *Estrategia corporativa*. McGraw-Hill.

Arias, F. G. (2012) *El proyecto de Investigación.* Ed. Episteme

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Editorial Episteme.

Billene, R. A. (2003). *Presupuestos y control de gestión para PyME*. Errepar, Buenos Aires

Canale, S. y Dib, C. (2023*). La gestión presupuestaria integrada a la estrategia organizacional. Análisis de la herramienta y recomendaciones para el diagnóstico profesional.* Documento de trabajo del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)

Gómez, J., Monroy, L. y Camargo, Á. (2019). Aportes y aspectos clave en la implementación de los sistemas de control de gestión en las organizaciones. *Criterio Libre,* 17 (31)

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España

Herrscher, E. (2013). *Presupuesto sistémico*. Ediciones Granica

Laguir, L., Laguir I. Tchemeni, E. (2019) Implementing CSR activities through management control systems. A formal and informal control perspective. Accounting, *Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32 Issue: 2, pp.531-555. Permanent link to this document: https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566

Lavolpe, A., Capasso, C. M. y Smolje, A. R., (2010). *Presupuestos y Gestión*. La Ley, Buenos Aires

Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985). *Estrategias deliberadas y emergentes.* Strategic Management Journal.

Mintzberg, H., Ahintrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica. Buenos Aires

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382

Peré, N. (1999). *Elaboración y control de presupuestos*. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona

Podmoguilnye, M. G., (2014). *El presupuesto integrado a la estrategia empresarial.* La Ley, Buenos Aires

Porter, M. Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Free Press.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon P. N. y Rivera, C. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control.* Pearson Educación. México

TESIS

Comperatore, V. y Dominguez Soler, M. G. (2021). *Implementación de un sistema presupuestario en una PyME: relevamiento y análisis del sistema en una empresa de servicios de la provincia de Mendoza.* [Trabajo de investigación] Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/16655/comperatore-fce.pdf

Lopez Gomez, D. M. (2016). Planificación financiera. Elaboración de presupuestos integrales en las PyMEs. [Tesina. Especialización en gestión de PyMEs]. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0616_LopezGomezDM.pdf

Smolje, A. R. (2015). *Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora.* Tesis doctoral. Biblioteca Digital de la facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1244_SmoljeA

OTRAS FUENTES

Observatorio de la cadena láctea argentina (s/f). *Página de inicio.* https://www.ocla.org.ar/

Ministerio de Economía de la Nación (2025, 16 abril) *¿Qué es una MiPyME?*. https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme

Honorable Senado de la Nación (2024, agosto) *La importancia de las pymes en el argentina Resumen ejecutivo.* https://share.google/4byNLGM4QKRHjGei5

DOCUMENTACIÓN RELEVADA:

Contrato constitutivo SRL, Acta transformación S.A.

Manuales de Calidad. Registros generados. POEs elaboración.

Manual Sistema de Gestión.

Descripciones de puestos.

Reglamento Interno.

Informes gerenciales.

OBSERVACIÓN DIRECTA:

Recorrido de planta e instalaciones

Sistema de Gestión Integral de la Empresa

ANEXOS

GUION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Abordaje estratégico

Entrevistado: RG

Sobre: misión, visión, valores

- ¿La empresa cuenta con la definición de su misión, visión y valores?
- ¿Concuerda con que los mismos son adecuados para la organización, se han definido correctamente y mantienen vigencia?
- ¿Considera que los mismos requieren una revisión o adecuación?

Análisis FODA

- ¿Se ha desarrollado en la empresa la matriz FODA?
- ¿Conoce la herramienta?
- ¿Cree que podría desarrollarse?
- ¿Conoce los beneficios para la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo de planes de acción, el aprovechamiento de ventajas competitivas y disminución de riesgos, entre otros, que aporta la matriz?
- ¿Por qué considera que una empresa con una antigüedad de casi 40 años no ha desarrollado una de las herramientas más conocidas del análisis estratégico? ¿O considera que simplemente no se ha documentado?
- ¿Qué aportes podría realizar (F.O.D.A.) desde su conocimiento y experiencia en la empresa? Cite

Planeamiento estratégico

- ¿Cómo se definen los objetivos anuales y de largo plazo de la empresa? ¿Se formalizan en un documento escrito?
- ¿Participan los responsables de área en esa definición?
- ¿De qué manera se traduce la estrategia en metas concretas para cada área?

- ¿Se fijan planes o metas cualitativas mediante enunciado de planes de acción o solo se basan en proyecciones de tipo cuantitativo?
- ¿Qué herramientas se utilizan para la planificación? (FODA, Estudio de mercado, proyecciones, análisis de la competencia)
- ¿Se realizan proyecciones de ventas, flujos de fondos o estados de resultados proyectados?
- ¿Cuenta la empresa con planes de inversión?
- ¿Se utilizan KPI (indicadores de desempeño) para la fijación de metas, como % de participación en el mercado?
- ¿Se asignan recursos por áreas?
- ¿Se analizan los desvíos entre lo planificado y la actividad real? ¿Se identifican las causas?

Factores del contexto

- ¿Consulta periódicamente información sobre la evolución de variables de la economía tales como: REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) del BCRA; pautas macroeconómicas del PGN (Presupuesto General de la Nación) o INDEC?
- ¿De qué manera canaliza o traslada a la actividad operativa de la empresa la información de las variables económicas obtenida respecto al contexto?

  ¿Se considera la inflación proyectada para el siguiente año y su impacto en costos?

  ¿Se estima el nivel general de precios de los insumos y servicios?

  ¿Se tienen en cuenta las tasas del mercado para la fijación de políticas de otorgamiento de descuentos?

  ¿se realizan estimaciones del impacto en costos de la movilidad del precio de los salarios? ¿Cómo se trasladan o canalizan en la empresa?
- ¿Se realiza un seguimiento de las políticas de comercio exterior y su impacto en importaciones y exportaciones, como por ejemplo cambios en porcentajes de derechos aduaneros?

Evaluación de actividades clave

- ¿Se realiza un seguimiento del posicionamiento de los productos que la empresa ofrece al mercado?

- ¿Existe un área de investigación y desarrollo de nuevos productos?
- ¿Cómo gestiona la empresa la evolución preferencias de clientes?
- ¿Se evalúan las estrategias o comportamiento de la competencia?
- ¿Se analiza el tamaño del mercado y su evolución o tendencias generales del mercado como economía verde?

Capacidad de planta instalada

- ¿Está determinada la capacidad de planta instalada? ¿Cómo se determina y en que unidad de medida se expresa?
- ¿Se mide periódicamente el grado de utilización de la capacidad instalada?
- ¿Están identificados los equipos y maquinarias que forman parte de la capacidad instalada? ¿Qué tipos de registros se llevan?
- ¿Hay políticas de reemplazo de bienes de uso? ¿Cómo se gestionan las inversiones en planta para mantener la capacidad instalada?
- ¿Como se gestionan los bienes en desuso? ¿Existen normas sobre su disposición y destino?
- ¿Son considerados los conceptos de eficiencia y productividad?
- ¿Se ha evaluado la relación entre la demanda de los clientes y la capacidad instalada (la capacidad instalada debe alinearse a la demanda)?
- ¿Se evalúa a mediano o largo plazo la necesidad de realizar cambios en la capacidad instalada?

Plantel de recursos humanos

- ¿Existe dentro de la empresa un área de recursos humanos?
- ¿Hay normas escritas para los procesos de reclutamiento, selección, incorporación, retención, promoción de los recursos humanos?
- ¿Existen documentos internos con las especificaciones de cada puesto de trabajo y manuales de procedimientos para el desarrollo de las tareas?
- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?
- ¿Se entrevista al personal en forma periódica para conocer su nivel de satisfacción en general?
- ¿Existen políticas de fidelización y reconocimiento de los empleados?

Situación financiera de la empresa

- ¿Cómo define la situación financiera actual de la empresa?
- ¿Se han presentado en la historia de la empresa crisis financieras? ¿Cómo fueron afrontadas?
- ¿Qué herramientas se utilizan para afrontar necesidades de capital de trabajo?
- ¿Cómo se evalúan las alternativas cuando debe recurrir al financiamiento externo?
- ¿Se considera el costo de diferentes alternativas frente a la necesidad de financiación?
- ¿Están documentadas las fuentes de ingresos a las que debe recurrir y los análisis que debe realizar?
- ¿Cuenta la empresa con un área que se ocupe de la gestión financiera específicamente?
- ¿Se trabaja con flujos de fondos para organizar las finanzas de la empresa? ¿Con qué periodicidad?
- ¿Como financia la empresa sus inversiones? ¿Cuáles son los estudios que realiza para definir un desembolso por inversiones, por ejemplo, para el reemplazo de un bien de uso?
- ¿Se realizan análisis de indicadores financieros?

Políticas de stock

- ¿Se han definido los niveles óptimos de inventarios de sus principales insumos (materias primas, envases)?
- ¿Están claramente identificados los depósitos para el almacenamiento de materia prima e insumos?
- ¿Existe un mecanismo diseñado para alertar al sector compras de la necesidad de reaprovisionamiento? Si existe, ¿surge de un sistema de trazabilidad o depende de los recursos humanos?
- ¿Se han producido faltas de stock que afecten el volumen de producción y hayan conllevado a pérdida de ventas? ¿Se llevan registros de la ocurrencia y repetición de este tipo de eventos?
- ¿Cuáles son los criterios o conceptos tenidos en cuenta para la determinación de los niveles de stock más adecuados para la empresa? ¿Se revisan periódicamente para ajustarse a la evolución de la empresa?

- Una vez detectado el punto de abastecimiento, ¿cuál es la respuesta del área de compras y proveedores?
- ¿Están considerados los tiempos de reaprovisionamiento, localización de proveedores, transportes, etc. que se deben tener en cuenta al momento de la compra?
- ¿Los insumos y sus productos elaborados tienen fecha de vencimiento?
- ¿Tienen los depósitos los insumos y materias primas organizados de forma tal que se utilicen siempre los que ingresaron antes a almacenes? (método FIFO)

Esquema decisorio y autonomía

- ¿Cómo definiría el esquema decisorio de la empresa?
- ¿Reconoce una estructura centralizada o descentralizada en áreas para la toma de decisiones y resolución de problemas en la vida operativa de la empresa?
- ¿Puede el personal realizar propuestas de mejora?
- ¿Considera que la autonomía es importante para los responsables de áreas?
- ¿Están definidas y documentadas las políticas respecto de la autonomía y límites de poder en cada mando medio, para evitar que se excedan sus funciones (autonomía operativa)?
- ¿Existen mecanismos de comunicación para que todas las decisiones estén alineadas con las políticas globales de la empresa?
- ¿Se establecen marcos de control, sistemas de vigilancia, de rendición de cuentas para evitar desvíos, abusos, otros?
- ¿La asignación de autonomía es clara? ¿Se brindan las herramientas necesarias para ejercerla? ¿Es inherente a los puestos o a las personas?

Abordaje: componentes básicos del sistema presupuestario

Entrevistados: RG, RA

Estructura organizacional

- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?
- ¿Está documentada, actualizada y se revisa con periodicidad?

- ¿Cuenta la empresa con un organigrama? Los puestos mencionados en el mismo, ¿se encuentran cubiertos?
- ¿Cada responsable de área conoce sus responsabilidades y su ámbito de toma de decisiones? ¿Cómo se informa al personal al respecto?

Entrevistados: RA

Sistemas de información disponible

- ¿Considera que el *hardware* instalado en la empresa es adecuado, seguro y está actualizado?
- ¿Cuenta la empresa con información referente a los equipos donde consten sus especificaciones, mantenimientos a realizar y período de reposición?
- ¿Considera que el *software* cumple los requerimientos necesarios para que funcione correctamente el sistema de información?
- El sistema de gestión de la empresa: ¿cumple requerimientos contables e impositivos o es integral, abarcando todas las áreas?
- ¿Qué características tiene el proveedor del *software*? ¿Se mantiene actualizado según cambios en normativas? ¿Responde rápido a los requerimientos? ¿Ofrece capacitaciones, en caso de ser necesarias?
- ¿Permite el sistema controles internos, conciliaciones y control de saldos y gestión por perfiles? ¿Se adapta a las normativas vigentes (emisión de reportes, generación de archivos para regímenes de información y liquidación, etc.)?
- ¿Cuenta con herramientas o información que faciliten la confección de flujos de fondos?
- ¿Cuenta con la posibilidad de emisión de reportes de interés para la gestión y toma de decisiones?

Calidad de la información

- ¿Considera que la información contable del sistema de la empresa cumple con los requisitos de relevancia, confiabilidad, comparabilidad, claridad, oportunidad, integridad?
- ¿Se detectan errores en los datos cargados al sistema? ¿Con que periodicidad se controlan?

- Los errores, ¿se corrigen? ¿Se toman medidas para que los mismos no se vuelvan a cometer?

Entrevistados: RA

Control interno

- ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos? ¿Considera que cumple con su función?
- ¿Conoce el modelo COSO?
- ¿Cree que se podría implementar en su empresa un sistema de control interno?
- ¿Considera que destinar recursos a este tipo de actividades puede generar ahorros y beneficios?

Entrevistados: RG, RA

Capital humano

- ¿Cuenta la empresa con descripciones de puestos, donde se detallen los conocimientos y aptitudes necesarias para cubrir cada perfil?
- ¿Existe un manual de procedimientos operativos para las actividades que debe realizar cada puesto, compuesto del circuito ideal de la tarea y medidas de control diseñadas a efectos de verificar que las tareas fueron bien ejecutadas?
- ¿Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño del personal? ¿Con qué periodicidad y objetivo? ¿Qué medidas se toman al respecto?
- Las personas que generan el *input* al *software* administrativo-contable de la empresa, ¿recibieron la capacitación correspondiente y cuentan con los conocimientos necesarios para realizar las registraciones? ¿Conocen el plan de cuentas de la empresa? ¿Identifican los diferentes centros de costos? ¿Interpretan la naturaleza de las cuentas contables?
- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos para la gestión contable y administrativa, donde se detalles los circuitos de carga de información, por escrito, los controles a realizar, el archivo de la documentación física y digital, etc.?

Entrevistados: RA

Plan de cuentas contable funcional

- ¿Considera que el plan de cuentas de la empresa es funcional y refleja adecuadamente los hechos?
- ¿Está organizado de manera lógica y conforme a las normas contables vigentes?
- ¿Es flexible y adaptable?
- ¿El personal que lo utiliza ha sido capacitado para la correcta registración a través del uso de las cuentas contables correspondientes?
- ¿Se realizan auditorías para verificar la correcta asignación de cuentas a cada movimiento?
- ¿Existe personal con formación en contabilidad encargado de los controles y las capacitaciones?

Abordaje: componentes básicos del sistema presupuestario

Entrevistados: RCo

Presupuesto de ventas

- ¿Se realizan actualmente proyecciones de ventas en la empresa?
- De acuerdo con las condiciones comerciales con la que opera (clientes, mercados, otras), ¿considera que sería posible proyectar ventas de la empresa por producto o línea de productos, clientes, zonas, canales de distribución u otros?
- ¿Con qué inconvenientes o limitaciones cree que se podría encontrar?
- ¿Se analiza la información histórica de ventas para seguir la evolución de la demanda?
- ¿Se genera información para la gestión de ventas como índices; ranking de clientes; análisis de rentabilidad por producto, línea, cliente, zona, canal de distribución?
- ¿Se aplican políticas de precio por volumen de compra o penetración de zona?
- ¿Están identificados y monitoreada la actividad comercial de los competidores?
- ¿Se determinan las ventajas y desventajas de la empresa frente a los competidores?
- ¿Está determinado el porcentaje de participación de la empresa en el mercado? ¿Cree que es de utilidad para planificar o pronosticar sus ventas de acuerdo a los objetivos anuales a cumplir?
- Además de los clientes, ¿qué otras variables del entorno podrían afectar la proyección de ventas?
- ¿Recibe de su superior indicaciones de las metas y objetivos a cumplir por el área?

- ¿Se controla la gestión comercial para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y las causas de los desvíos?
- ¿Conoce la capacidad operativa de producción de la empresa?
- ¿Está documentado el circuito comercial de la empresa?
- ¿Se realizan ventas especiales? ¿Son significativas?
- ¿Se realizan donaciones y/o entregas de productos sin cargo?
- ¿Se analiza el comportamiento histórico de ventas?
- ¿Conoce la matriz BCG? ¿Podría clasificar los productos de acuerdo con las categorías que la misma prevé, a efectos de determinar las políticas de venta a aplicar?
- De acuerdo con su experiencia y trayectoria en el área de ventas y el conocimiento que posee sobre los productos, las zonas, los clientes, ¿podría realizar un aporte para la realización de un FODA de la empresa?

Entrevistado: RP

Presupuesto de producción

- ¿Cuál es la modalidad operativa de la empresa? ¿Se elabora para stock o sobre pedido?
- ¿La empresa trabaja con órdenes de producción? Caso contrario, ¿cómo se origina el ciclo productivo?
- ¿Cuáles son los criterios utilizados para definir el plan de producción a ejecutar? En el caso de tener varios requerimientos, ¿cómo ordena la producción?
- ¿Qué sistema de procesamiento de datos utiliza para diagramar el plan de producción?
- ¿Cuál es el período o plazo de planificación? ¿Diario, semanal, mensual?
- ¿Cómo se define el volumen de producción cuando se requiere un producto sin stock?
- De acuerdo con el volumen a producir, ¿se tienen en cuenta el saldo de stocks de insumos y materias primas para disparar un requerimiento a compras? ¿O es una actividad que realiza compras a través del control de stocks?

- ¿Ha habido inconvenientes de escasez o falta de materia prima/insumos que impidieron la producción planificada?
- ¿Tiene en cuenta que la reducción de costos a través del adecuado uso de los recursos productivos (acortando tiempos de producción, ajustando niveles de stock, utilizando nuevas técnicas de trabajo, control de procesos productivos), impacta directamente un incremento en la rentabilidad de la empresa?
- ¿Qué metas y objetivos tiene cómo responsable del área? ¿Se evalúa su cumplimiento mediante indicadores?
- ¿Qué aspectos considera claves para cumplir con la producción de la forma más eficiente?
- ¿Conoce y aplica las políticas de stock determinadas en la empresa?
- ¿Puede describir un proceso genérico de producción?
- ¿Cómo coordina los recursos humanos? ¿Conoce las actividades y funciones inherentes a cada puesto dependiente de su área?
- ¿Qué tipo de tareas realiza el personal? (por ejemplo, ¿puestos fijos con actividades repetitivas o tareas mixtas en diferentes áreas?)
- ¿Qué métodos utiliza para coordinar al personal y lograr que trabajen de forma ordenada y eficiente?
- ¿El personal recibe capacitaciones sobre sus funciones? ¿Tienen fichas y ordenes de trabajos con diagramas o indicaciones claras de todos los pasos a realizar?

Entrevistado: RG

Plan de compras

- ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- ¿Se cuenta con más de un proveedor por insumo/materia prima (tanto por cuestiones de abastecimiento como presupuestarias) o, por el contrario, se mantiene una relación de *partenering* (existencia de un único proveedor seleccionado previamente de forma rigurosa)?
- ¿Están documentados los procedimientos de compras? ¿Incluye todas las etapas del proceso?
- ¿Se utiliza algún *software* para emitir órdenes de compra?

- ¿Se realizan controles en el ingreso de insumos y materias primas?
- ¿Cómo se definen los controles y muestras?

Entrevistado: (RCa)

Detalle de los procesos productivos

- ¿Los productos que se elaboran son en serie (por procesos) o sobre pedido?
- ¿Cuál es la modalidad operativa de la empresa: se elabora para stock o sobre pedido?
- ¿Cuenta la empresa con un *software* que permita el procesamiento de datos de la producción (stocks, órdenes de elaboración, trazabilidad)?
- ¿Se encuentran documentados los procesos productivos de todos los productos que se fabrican en la empresa? ¿Qué tipos de datos contienen (recursos necesarios (mano de obra, materiales, materia prima, envases), equipamientos, plazos de producción, recursos humanos)?
- ¿Se podría, a partir de la descripción del proceso (contando con el valor monetarios de cada insumo) determinar el costo de elaboración de los productos de la empresa?
- ¿Existen insumos y tiempos estándar para la elaboración de cada producto? ¿Se actualizan periódicamente?
- ¿Se implementan sistemas de control que permitan medir los desvíos tanto en utilización de recursos materiales como en el tiempo de horas hombre de producción?
- ¿Se analizan las causas e identifican responsables de los desvíos?
- ¿Se identifican tiempos improductivos?
- ¿Qué tipo de planificación se utiliza para determinar los productos a elaborar?
- ¿Se comparten los bienes de uso para la elaboración de distintos productos?

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL OPERATIVO

- ¿Conoce los conceptos misión y visión?

  Sí / Parcialmente / No
- ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que la empresa informa en forma clara los objetivos y metas a cumplir?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que la gestión de la empresa se lleva a cabo de forma adecuada?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Tiene claro cuáles son sus responsabilidades y funciones?

  Sí / Parciamente / No

- ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que recibe información suficiente para realizar su trabajo de manera eficiente?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Se realiza seguimiento o control sobre el trabajo que se realiza en su área?

  Sí / Ocasionalmente / No

- ¿Considera que se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias del personal?

  Sí / Parcialmente / No

- ¿Considera que una mayor planificación y organización mejoraría el funcionamiento de la empresa?

  Sí / No estoy seguro / No