

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional



**“Mejora de la información de gestión del área de finanzas en la empresa
CONGELADOS. S.A.”**

Propuesta basada en la aplicación de herramientas de Coaching Organizacional

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Paula Ines Luiggi

Cohorte X

2015

Índice General

Índice General.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Planteamiento del Problema	12
Objetivos	13
Preguntas de Investigación.....	13
Justificación.....	14
Viabilidad de la Investigación.....	14
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema	15
Aportes de la Investigación	15
Limitaciones del Estudio.....	16
Diagnóstico.....	16
Marco Teórico.....	32
Diseño y Metodología de la Intervención.....	54
Diseño de la Estrategia.....	59
Plan de acción.....	63
Implementación del Plan de Acción.....	67
Preparación y análisis de datos.....	82
Consideraciones Generales y Resultados Indirectos.....	94
Conclusiones y Recomendaciones.....	97
Índice de Tablas y Figuras	103
Referencias.....	104
Referencias Bibliográficas	104
Referencias No Bibliográficas	105
Anexos	106

Resumen

El presente trabajo fue realizado en una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de vegetales congelados que por razones de confidencialidad se denominó CONGELADOS S.A.

La empresa se encontraba en una situación financiera compleja debida a cuestiones externas y a la necesidad de financiar su crecimiento con capital propio. El área de finanzas jugaba un rol crítico en la estructura y tenían la necesidad de brindar información de gestión que les permitieran tomar las decisiones adecuadas.

El propósito de la intervención fue contribuir con mejorar la información de gestión elaborada por dicho sector.

Para ello, se desarrolló un diagnóstico que permitió diseñar una estrategia y plan de acción para intervenir en la organización en la búsqueda de la mejora mencionada. La metodología utilizada fue de tipo mixta tomando tanto información cualitativa como cuantitativa. Esto se llevó a cabo en un proceso espiralado de investigación-acción en el que se interviene al mismo tiempo que se investiga.

La implementación consistió en la realización de sesiones de coaching y diferentes talleres en donde pudieran alinear el trabajo individual de las jefaturas hacia un objetivo común para luego generar vías de comunicación efectiva para poder seguir los indicadores y reportes definidos por ellos como clave.

Se logró alcanzar los objetivos planteados generando una mejora en las interacciones del equipo y los indicadores emitidos, generando reportes a tiempo como se lo habían propuesto.

Como objetivo personal la investigadora tuvo como desafío aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en un entorno real organizacional y contribuir a mejorar el proceso de cambio de la organización.

Palabras clave: coaching organizacional, información de gestión, liderazgo, cambio, aprendizaje.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Abstract

This work was performed in a company dedicated to the development and marketing of frozen vegetables. For confidentiality reasons the enterprise will here on be named as CONGELADOS SA.

This company was undergoing a complex financial situation due to external issues ,and had the need to finance its growth with its own income. The area of finance played a critical role in this situation, being that it needed to provide management information that would enable the company to make the correct decisions.

The purpose of this intervention was to contribute in the improvement of the current management information prepared by this team.

In order to do this, a thorough diagnose of the company was developed and used as a basis to design a strategy and an action plan. This was a mixed investigation, taking both qualitative and quantitative information into account. Furthermore, the process undertaken used the investigation-action method, in which one intervenes while under investigation.

Coaching sessions and workshops were developed in order to align the individual work towards a common goal and create effective communication channels to follow the key indicators and reports. Results were achieved successfully, resulting in an improvement in team interactions and indicators issued, generating reports on time as initially proposed.

As a personal goal, the researcher undertook the challenge of applying the knowledge acquired in the Masters in Coaching and Organizational Change in a real organizational environment and help improve its process of organizational change.

Keywords: organizational coaching, management information, leadership, change, learning.

Mejora de la Información de Gestión del Área de Finanzas en la Empresa

CONGELADOS. S.A.

En el año 2011, un grupo de capitales argentinos adquirió el 100% del paquete accionario creando la empresa CONGELADOS S.A., cuya operación provino de una organización anterior dedicada a negocios con el campo. En diciembre del mismo año se produjo un incendio que destruyó en su totalidad la planta productiva ubicada en el parque industrial de Pilar y dejó a la empresa por varios meses sin poder operar, ocasionándole graves perjuicios económicos y entrando en convocatoria de acreedores. Recién en Marzo 2012 se retomaron las operaciones productivas aún sin poder mudar al personal administrativo completamente, el cuál con motivo del incendio, había sido trasladado a unas oficinas alquiladas a 20 kilómetros de la planta.

En Junio 2013, se produce un cambio de dirección con la entrada de un nuevo gerente general con amplia experiencia en consumo masivo, el cuál realizó modificaciones en la estructura de las gerencias a su cargo incorporando a cinco de sus ocho reportes directos actuales.

Recién en Septiembre 2013 la empresa pudo levantar la convocatoria de acreedores pero aun sin generar resultados positivos en su rentabilidad y requiriendo continuo soporte de los principales accionistas.

En el año 2014, el contexto económico argentino y la continuidad en el cierre de las importaciones les generó una ventaja competitiva que los llevó a crecer a tasas de más de un 60% versus el año anterior por la alta demanda generada. En Mayo 2014 generaron resultados que arrojaron una rentabilidad positiva por primera vez, aunque el continuo aumento de costos los llevó a una posición conflictiva respecto a la situación financiera de la empresa que empezó a arrojar resultados muy cercanos al punto de equilibrio en los períodos

subsiguientes. Esto obligaba a que todos los meses la gerencia general requiriera de aportes de capital de los accionistas para poder seguir cumpliendo con obligaciones financieras, pago de sueldos e impuestos, entre otros.

Los segmentos de comercialización a los que se dedicaban eran:

- Clientes que se atienden en forma directa y que venden las marcas de productos congelados de la empresa. Este segmento era un 50% de la venta total y donde ellos declaraban tener un gran potencial de desarrollo. La empresa contaba con una surtida cartera de productos bajo sus marcas propias para las cuales habían desarrollado empaques, un logo e imagen y una página web. Respecto a los canales en los que comercializaban dichas marcas, había cobrado mucho peso el canal denominado HoReCa que atiende: Hoteles, Restaurantes y Servicios de Catering. Sus principales competidores en este segmento eran empresas de primera línea como Molinos Rio de la Plata y Brazil Foods principalmente.
- Clientes a los que se les producía su marca propia (fasón). Estos eran supermercados, mayoristas o proveedores y hacían el otro 50% del negocio. En este punto no tenían competidores en el mercado argentino y era su fuente de mayor crecimiento en el último tiempo.
- Exportaciones, consideraban este negocio en vías de desarrollo y con altas oportunidades de acuerdo al contexto actual a pesar de no haber concretado aún operaciones importantes en el año al momento del relevamiento inicial.

La empresa contaba con una fortaleza declarada por los entrevistados dado que se encargan de toda la cadena productiva desde la siembra hasta la comercialización, esto les permitía garantizar la trazabilidad y la alta calidad de los productos obtenidos.

También declaraban ineficiencias en la cadena productiva específicamente relacionadas con el mantenimiento de stock congelado cuando no podían prever correctamente la demanda, situación que los forzaba a incurrir en altos gastos de energía para mantener las condiciones correctas de almacenamiento del producto.

Al momento de la intervención se encontró al personal de la empresa dividido entre tres locaciones:

- Campos propios en provincia de Buenos Aires y Mendoza, en donde trabajan los sectores de Originación y Agrícola – 4 personas
- Oficinas administrativas alquiladas en el kilómetro 50 de la Panamericana, en donde trabajan las áreas de Finanzas y Comercial – 12 personas
- Planta productiva y oficinas en el Parque Industrial de Pilar – 19 personas administrativas de Calidad, Abastecimiento y la gerencia Industrial, además de 80 operarios en la parte de producción.

Como parte del plan de reconstrucción de la planta habían previsto la mudanza de todo el personal administrativo a la misma en el año 2015.

Al momento de la intervención, la empresa no contaba con una Visión, Misión y Valores declarados y conocidos por todos. La dirección declaró estar en un proceso de trabajo de tres meses en el que hacía fines del mismo esperaban haber generado y comunicado las mismas. En este proceso que ellos llamaron “dreambuilding” participó el gerente general y sus reportes directos (8 gerencias) en una jornada de dos días organizada por RRHH y una consultora externa.

Este mismo año esperaban comenzar a trabajar con objetivos anuales para las gerencias y jefaturas y por primera vez instalarían un proceso formal de evaluación de desempeño.

Con el fin de estar más comunicados implementaron además a partir de este año una serie de reuniones en las que participan diferentes sectores:

- “Staff Gerencial”: Todos los lunes por la mañana se realizaba una reunión en donde participaba el gerente general y sus reportes. En la misma se repasaban las prioridades de la semana y del mes, se comentaban los principales resultados de negocio y se compartían las inquietudes de cada gerencia.
- “Rumbo”: Se trataba de una reunión trimestral de comunicación a todo el personal de la compañía, en la cual el gerente general compartía las novedades más relevantes con todos los empleados. La misma se realizaba en la planta de Pilar.
- “Comex”: Reunión de Comité Ejecutivo. Era una reunión mensual con los socios en la que participa solo el gerente general y el gerente de finanzas en donde se presentaban los resultados financieros y principales indicadores de negocio luego del cierre de mes. La misma se realizaba el segundo jueves de cada mes en microcentro en las oficinas de los accionistas.

Durante el año 2014 y con motivo del fuerte crecimiento en demanda que estaba viviendo al momento de entrevistarlos se declaraban con una fuerte necesidad de mejorar sus procesos productivos. El gerente de RRHH también reconoció en las entrevistas que el equipo se encontraba bajo presión por alcanzar los objetivos de crecimiento comentando:

“No todos son conscientes hoy del proceso que estamos viviendo” (entrevista personal, 12 de Junio de 2014)

Sus principales preocupaciones radicaban en volver más maduro al equipo de mandos medios, permitiendo que estos hagan crecer a sus empleados y sean reales líderes en este proceso que la empresa estaba viviendo para poder acompañar y mejorar los resultados del negocio.

Luego de entrevistas con el Gerente de RRHH y el Gerente General, resultó que la Gerencia de Administración y Finanzas era el área en donde ellos encontraban las mayores necesidades de mejora. Esta área resultaba ser crítica debido a la importancia y exposición que tenía la información que ellos procesaban.

El presente trabajo se enfocó en dicha gerencia, cuyo organigrama es el que se muestra en la figura 1.

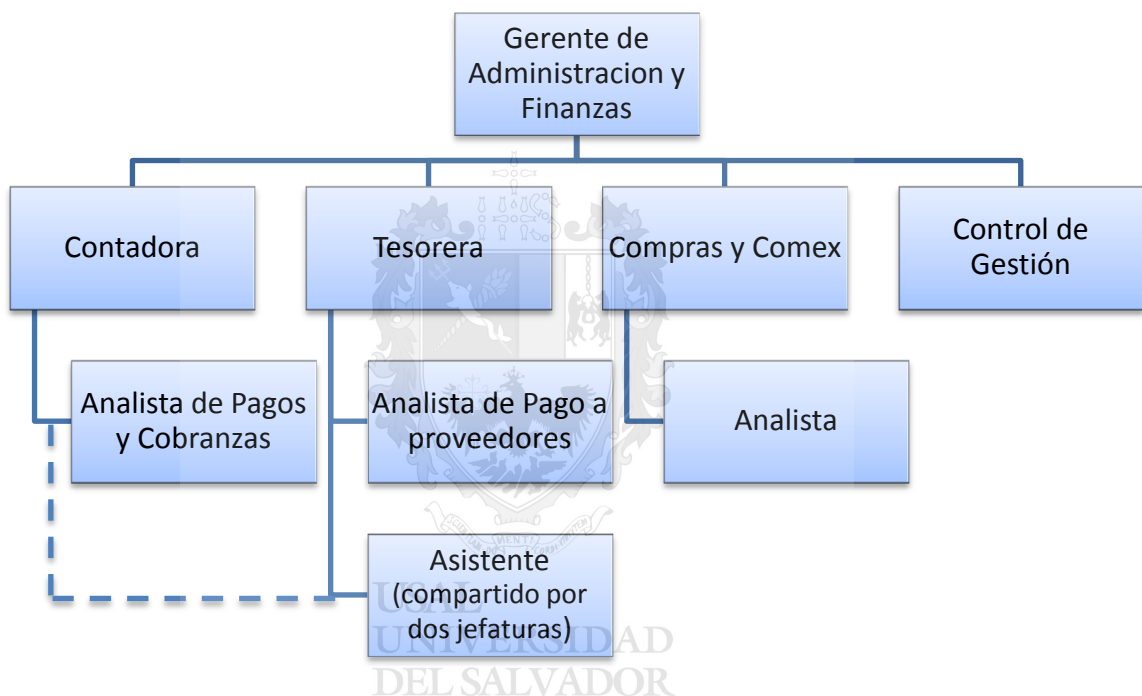


Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas

El sector de finanzas no contaba con procesos definidos por escrito, ni reuniones de equipo ni indicadores de seguimiento periódico de las principales variables del negocio.

Si bien era una característica casi general de la organización la baja antigüedad de las personas en los puestos, en el sector de finanzas este aspecto fue mencionado en varias de las entrevistas como una variable negativa. Se destacó que al no contar con procesos escritos de ninguna índole, cuando una persona abandonaba su posición, ya sea por voluntad propia o

luego de una desvinculación era muy complejo reconstruir la información necesaria para poder seguir operando.

Al momento de comenzar el diagnóstico, la antigüedad promedio en el sector era de 11 meses con el detalle que se muestra en la Tabla 1.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Tabla 1*Antigüedad por puesto y promedio en la organización a Julio 2014*

Puesto	Antigüedad en la Organización
Gerente de Administración y Finanzas	10 meses
Jefe Contaduría	1 semana
Jefa Tesorería	1 año
Jefa Compras y Comex	4 años
Jefa Control de Gestion	1 año y 2 meses
Asistente Pago a proveedores	1 semana
Asistente Pagos y Cobranzas	3 meses
Asistente	6 meses
Analista de Compras	10 meses
PROMEDIO TOTAL	11 meses

La gerencia de Administración y Finanzas dependía directamente del Gerente General. Este último declaró en las entrevistas que:

“Este puesto tiene mucha presión de los accionistas, ya que continuamente están en contacto directo con el gerente solicitando informes y resultados” (entrevista personal, 24 de Junio de 2014)

Dentro de las responsabilidades de dicha gerencia se encontraban principalmente:

- Proveer de información funcional a las demás gerencias respecto a variables financieras.
- Control de Gestión: generar presupuestos, control de costos y de gastos de toda la compañía tanto productivos como no productivos.
- Procesamiento de compras y control de inventario.
- Créditos y cobranzas, pago a proveedores y sueldos.
- Tesorería, administración de la caja
- Llevar la contabilidad, realizar balances y cierres contables, cumpliendo con las obligaciones tributarias que correspondan.

Todos los integrantes de este equipo se ubicaban físicamente en las oficinas del kilómetro 50 de Panamericana. En las mismas se podían observar más escritorios de los necesarios por la cantidad de integrantes, muchos de ellos ocupados con carpetas de archivos de diferente documentación. No se veía en las paredes ningún tipo de señalización ni cartelería, solamente en la cocina contaban con un panel de corcho en donde se dejaban avisos de novedades, cumpleaños, etc.

Las oficinas eran completamente abiertas, con escritorios exactamente iguales para todos los puestos, incluyendo el del gerente de finanzas. Solamente se contaba con dos oficinas cerradas, una de uso exclusivo del gerente general y la otra destinada a una sala de reunión de la cual hacían libre uso los empleados, incluso siendo este el lugar que ocupaban aquellos que se quedaban en su horario de almuerzo en la oficina.



Planteamiento del Problema

Debido a la situación económico financiera en la que se encontraba la empresa, la gerencia de Administración y Finanzas cobró una importancia crítica en el negocio ya que las decisiones que se tomaban en base a la información generada por este sector eran de alto impacto en el mismo. Adicionalmente en Mayo del 2014 el grupo accionista definió suspender los aportes de capital exigiéndole a la organización que pudiera autofinanciar sus necesidades de ingresos con la misma venta generada por ellos, situación a la que no estaban acostumbrados.

Cuando se entrevistó al gerente general y se consultó sobre la visión para los próximos años de la compañía, el mismo comentó: