



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CÓRDOBA



Graduados
FCE · UNC

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CÓRDOBA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS**

**Especialización en Contabilidad Superior
y Auditoría**

TRABAJO FINAL

*“Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pyme
de servicios. El Caso Consultores Ambientales S.R.L”*

Autora: Cra. Pilmaiquen Eliana Pironti.

Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena Fernández



Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pyme de servicios. El caso Consultores Ambientales S.R.L by Pironti, Pilmaiquen Eliana is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Agradecimientos

Agradezco al cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados por su gran apoyo a lo largo de toda la especialización.

También agradezco muy especialmente, al Dr. Juan Lucas Dapena Fernández, por haberme acompañado a lo largo de este trabajo, su gran conocimiento, su sencillez y calidez lo distingue por encima de su gran desempeño académico y profesional.

Dedicatoria

A mi familia, quienes siempre me brindan su amor y apoyo incondicional.

A Lauta, mi amor, quien me acompaña en cada paso que doy.

A Nicolás, quien en mi profesión, me permitió no solo abrir las alas, sino también volar.

Resumen

El objetivo de este trabajo final fue diseñar e implementar un Cuadro de Mando integral en una empresa de servicios ambientales integrales de la ciudad de Córdoba, incluida en la categoría PYME. Del análisis de los resultados surge que para el caso de la empresa Consultores Ambientales S.R.L fue muy importante en el diseño del Cuadro de Mando Integral incluir los indicadores del monto de venta trimestral Nacional e Internacional, además del monto de venta Nacional según tipo de actividad, ya que en la implementación se pudo observar que estos eran los más observados por la gerencia para direccionar los esfuerzos hacia la estrategia planteada, y de esta forma lograr la concreción de los objetivos a corto y largo plazo. Es decir, que a través de éstos, se pudo redistribuir los esfuerzos de las distintas áreas de trabajo, para así lograr un incremento en el monto de ventas de todas ellas. Esto sumado a que indicadores como capital de trabajo, número de trabajos entregados en tiempo y forma y cantidad de clientes nuevos en el trimestre les permitió a la empresa una visión más amplia de cómo estaba trabajando, que puntos mejorar y cómo hacerlo.

Palabras claves: Ética profesional Contable - Control Interno – Gestión en Pyme – Sistema de Información Contable - Gestión por indicadores.

Abstract

The objective of this final work was to design and implement a balanced scorecard in a comprehensive environmental services company in the city of Córdoba, included in the SME category. From the analysis of the results it appears that in the case of the company Consultores Ambientales SRL it was very important in the design of the Balanced Scorecard to include the indicators of the amount of national and international quarterly sales, in addition to the amount of National sale according to type of activity, since in the implementation it was observed that these were the most observed by the management to direct the efforts towards the proposed strategy, and in this way achieve the concretion of the objectives in the short and long term. In other words, through these, it was possible to redistribute the efforts of the different work areas, in order to achieve an increase in the amount of sales of all of them. This added to the fact that indicators such as working capital, number of jobs delivered on time and form and number of new clients in the quarter allowed the company a broader vision of how it was working, what points to improve and how to do it..

Keywords: Accounting professional ethics - Internal Control - SME Management - Accounting Information System - Management by indicators.

Índice

Introducción.....	1
Metodología.....	3
Resultado y Discusión.....	5
1. Estudio exploratorio de la Ética en los profesionales contables.....	5
2. Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un buen sistema de control interno.....	7
Componentes del control interno:	
- Ambiente de control.....	9
- Evaluación de riesgos.....	11
- Actividades de control.....	12
- Información y comunicación.....	12
- Supervisión.....	13
3. Estudio exploratorio bibliográfico del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral aplicado a pymes.....	14
- Aspectos claves de un adecuado sistema de información.....	15
- Características de contabilidad gerencial	15
- Cuadro de Mando Integral, tres grandes características.....	16
- Perspectivas	17
- Etapas para el diseño de un Cuadro de Mando Integral.....	21
- Ventajas del Cuadro de Mando Integral.....	22
- Dificultades en la implementación del Cuadro de Mando Integral....	23
4. Estudio descriptivo sobre la empresa Consultores Ambientales S.R.L. en relación al sistema de gestión de información para la toma de decisiones.....	23
- Descripción de la empresa.....	24
- Organigrama.....	25
- Propuesta de valor.....	25
- Modelo de Negocio.....	25
- Análisis F.O.D.A.	27
- Misión	29
- Visión	29
- Objetivos.....	29

- Estrategias.....	29
- Sistema de Información.....	30
- Entorno en el que se desarrolla.....	31
5. Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral que sirva a la gerencia de la Empresa Consultores Asociados S.R.L para la toma de decisiones.....	32
- Perspectiva financiera.....	32
- Perspectiva clientes.....	32
- Perspectiva procesos internos.....	32
- Perspectiva crecimiento y desarrollo.....	33
- Mapa Estratégico y relaciones causa y efecto de los indicadores del mismo.....	33
- Cuadro de Mando Integral.....	36
- Análisis de los datos del Cuadro de Mando Integral.....	37
- Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	39
- Gestión del Cuadro de Mando Integral.....	41
Conclusión.....	43
Bibliografía.....	45

Introducción.

Las pequeñas y medianas empresas de servicios de la actualidad Argentina, como en este caso Consultores Ambientales S.R.L, tienen como problema fundamental la falta de gestión de la información de forma frecuente que le permitan una correlación entre estrategias y objetivos. Además es necesario contar con un control interno que haga de soporte a una buena gestión de la empresa, con un equipo idóneo y profesional que ayude a la Pyme a organizar la información y gestionarla para una correcta toma de decisiones.

Por otra parte, como expresan Vicente y Melean Romero (2018) la gestión organizacional de las Pymes tiene que verse desde la óptica del emprendedor Pyme. Dichos autores dicen que ésto contribuirá en gran medida a su desarrollo y éxito sostenido. En ese contexto cada plan, acción y estrategia definida desde la óptica de quien emprende y siente la gestión como propia, serán clave en el crecimiento de lo que hoy es una Pyme. Es decir que se entiende que lo principal es conocer la visión de la persona emprendedora, creadora de la pyme, para que el trabajo sea correctamente direccionado.

También es necesario tener en cuenta que la ética no se decreta, es una forma de vida (Montaner y Perozo 2008). Por lo que es muy importante la elección del grupo de profesionales que lleva adelante el trabajo de gestión de la información, priorizar la calidad humana que queremos no solo absorber sino transmitir, para que éste sea sumamente fructífero.

Dado que en la sociedad del conocimiento todo debe centrarse en las personas, esto cambia el enfoque de lo cuantitativo a lo cualitativo, es decir, una perspectiva más subjetiva y menos racional (Amat Salas 2016). Teniendo en cuenta esto, se puede decir que lo principal además de conocer la empresa estructuralmente, es conocerla interiormente. Es muy importante observar a las personas que trabajan en ella, su intangibilidad.

Con respecto al contexto o ambiente donde se desarrollan las actividades organizacionales debe estar signado por la filosofía de gestión de la gerencia,

donde el control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de los dueños (Viloria 2005). Por lo que el entorno de la Pyme debe tener el mismo lineamiento con el que fue constituida, principalmente en las personas que lo integren, además de la forma de realizar el trabajo.

Es necesario recalcar que la gestión de la información es esencial, sobre todo si el objetivo es obtener eficiencia de los procesos y las actividades sumado a la eficacia en los resultados (Pomim Valentim 2017). De ahí que para comenzar a resolver el dilema, lo primordial es el acceso a la información. Ésta debe ser tanto interna como externa a la entidad. Para que a través de diferentes metodologías se pueda lograr un camino adecuado para la correcta toma de decisiones.

Considerando que la información generada por la contabilidad de gestión es presentada una parte como indicadores financieros y otra parte como indicadores no financieros, son estos últimos los grandes aliados de organizaciones interesadas en mejorar continuamente (Morillo 2004). Es por esto que se entiende la importancia de los indicadores no financieros, fundados en la definición de los valores que generen ventajas competitivas de acuerdo a la estrategia perseguida, para poder medirlos oportunamente y realizar su correspondiente análisis.

Por otra parte, el autor Sánchez Vázquez (2016) enuncia que es necesario tener en cuenta que el desarrollo y supervivencia de la Pyme no depende tanto de tener una buena idea de negocio sino de su adecuada ejecución y gestión. En este sentido los emprendedores necesitan herramientas que les permitan desarrollar su estrategia y les indiquen el grado de consecución de los objetivos.

Como resultado se entiende que tanto el mapa estratégico como el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton (2002), son fundamentales para realizar una buena gestión de la Pyme.

El objetivo de este trabajo final es diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral en la empresa Consultores Ambientales S.R.L. para la

correcta toma de decisiones en los procesos de gestión de la misma.

Metodología

1. Estudio exploratorio de la Ética en los profesionales contables:

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y a la resolución técnica de la FACPCE N° 204/00:

- Aquel 2010.
- Montaner y Perozo 2008.

2. Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un buen Sistema de Control Interno.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Rivas Márquez 2011.
- Vega de la Cruz y otros 2017.
- Viloría 2005.

3. Estudio exploratorio bibliográfico del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral aplicado a pymes.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Amat Salas 2016.
- Cárdenas Saravia 2009.
- Dapena Fernández 2019.
- Jaramillo Salgado 2002.
- Kaplan y Norton 2002.
- Lopez Bonilla y otros 2001.
- Mite Albán 2018.
- Morillo 2004.
- Pomim Valentim y Corda 2017.
- Sanchez Vázquez y otros 2016.
- Vicente y Meleán Romero 2018.

4. Estudio descriptivo sobre la empresa Consultores Ambientales S.R.L. en relación al sistema de gestión de información para la toma de decisiones.

i) Unidad de Análisis:

Está conformada por el área de Administración y Gerencia de la empresa Consultores Ambientales S.R.L. (Gerentes FL y LL y Administrativo LL).

ii) Variables

Estructura organizativa: Organigrama de la empresa.

Políticas y Estrategias: Relevamiento de la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias.

Sistemas de Información: Tipo y características del sistema de información que utilizan en la empresa.

Recursos Humanos: Administración y desarrollo de los recursos humanos.

Mercado en el que se desarrolla: Análisis del microentorno.

Canales de Comercialización: tipos de canales para la venta de los servicios, cómo se relacionan entre sí.

Vinculaciones con los entes de contralor: Relación con la oficina de ambiente provincial.

Control Interno: Relevamiento de controles internos.

Indicadores de Gestión: Análisis de los indicadores de las distintas áreas.

Servicios brindados: Análisis de los servicios que ofrece la empresa.

Cumplimiento: del servicio en el tiempo estipulado.

iii) Técnica:

Para llevar a cabo el relevamiento se realizaron entrevistas con los gerentes de la S.R.L y también con los administrativos. Además de inspecciones visuales y se revisión de la documentación.

5. Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral que sirva a la gerencia de la empresa Consultores Asociados S.R.L para la toma de decisiones.

Para el diseño de un cuadro de mando integral se utilizó la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2002).

- ✓ Estructura el sistema de información para la gestión en base a los objetivos de largo plazo y corto plazo.
- ✓ Tablero de indicadores que reflejan el desempeño de la empresa.
- ✓ Categorización de los indicadores en cuatro grupos:
 - Perspectiva Financiera.
 - Perspectiva del Cliente.
 - Perspectiva del proceso interno.
 - Perspectiva de desarrollo y crecimiento.

Resultado y Discusión

1. Estudio exploratorio de la Ética en los profesionales contables:

La autora Aquel (2010) expresa que en todos los tiempos ha sido necesario incluir el debate ético en el profesional contable. Además de que actualmente se torna de manifiesto, ya que hay un mundo devenido en global, donde irrumpió la informática, la velocidad en las comunicaciones, entre otras cosas, que requiere el desarrollo de capacidades, habilidades y aptitudes que permitan al profesional adaptarse a este contexto.

El entorno descrito anteriormente demanda que el profesional contable aprenda a trabajar de manera interdisciplinaria, donde se aprovechen los recursos tecnológicos y sobre todo la flexibilidad a los cambios, y que se fomente el compromiso de actuar con responsabilidad (Aquel 2010).

Dicho autor, enfatiza en que se entiende que no sirve pensarlo como el cumplimiento de normas establecidas, sino que se requiere de cambios más profundos. En este contexto son necesarios profesionales que sean capaces de comprender la realidad en la que se desenvuelven, y fundamentalmente poder hacerse cuestionamientos inherentes a la elucidación ética, que le permitan responder si podrán hacerse cargo o no de sus acciones.

Con respecto a esto, sucede que en la actualidad muchos de estos profesionales tergiversan sus actividades convirtiéndose en instrumentos de manejos dolosos, lo que hace que la moral del profesional contable esté seriamente cuestionada (Montaner y Perozo 2008). Considerando lo anterior, se espera que desde la universidad y los consejos profesionales se inculquen los valores éticos para un ejercicio transparente y honesto.

Es por esto que la Resolución de la Junta de Gobierno de la Fapce 204/00 (2000), Código de Ética de los profesionales de dicha rama, dice que los profesionales en Ciencias Económicas deben actuar con integridad, veracidad, atender los asuntos encomendados con diligencia y genuina preocupación por los intereses de las personas que se los confían.

La ética puede ser normativa en cuanto que al llevar a la conciencia del hombre las directrices que orientan su conducta, influyen en las decisiones de su albedrío, convirtiéndose de manera mediata, en factor determinante de la acción humana (Montaner y Perozo 2008). En este matiz normativo radica la importancia de la formación ética de la que debe gozar el profesional contable, que le permita desenvolverse en su ejercicio profesional.

Según Montaner y Perozo (2008) muchas de las decisiones cruciales de organizaciones públicas y privadas dependen en gran medida de la veracidad y pertinencia implícita en la información contable. En ese contexto, los servicios deben ser prestados con una conciencia ética y una conducta moral. Es decir, se requiere de profesionales que además de preparar y analizar informes contables y financieros, tengan la habilidad de practicar valores como la honestidad, la justicia y el respeto, mediante los cuales se logran gestiones empresariales impecables.

Finalmente podemos decir que la ética no se decreta, es una forma de vida, las costumbres éticas se logran con una vida sistemática de

virtud y no por actos aislados (Montaner y Perozo 2008). Por eso es necesario una conciencia sobre los valores necesarios para ser un buen profesional en ciencias económicas y tomar las decisiones acertadas desde la moral ética.

En síntesis, es necesario que todo profesional contable, incluso el que se desempeña dentro de una pyme, posea valores, mediante los cuales puedan comprender la realidad, realizar elecciones, cuestionarlas éticamente y velar por los intereses de la persona que les encomienda el trabajo. Esto es una condición importantísima en todos los ámbitos, pero particularmente en el núcleo de una Pyme familiar, para cualquier tarea que desarrolle, incluyendo el control interno y el desarrollo del Sistema de Gestión.

En el caso de Consultores Ambientales S.R.L es muy importante que los profesionales contables que trabajan en la Pyme, entiendan los intereses de los dueños de la misma, para que puedan trabajar en función a ellos y que la aplicación del Cuadro de Mando Integral los refleje en su totalidad.

2. Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un buen sistema de control interno.

El control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones.

Según Vega de la Cruz (2017) no todos los directivos veían al sistema de control interno como un instrumento de gestión para lograr la efectividad en las operaciones. Ésto ha evolucionado hasta convertirse en una función empresarial ampliamente desarrollada, y con ello se reconocen un conjunto de factores de primer orden:

- La necesidad de que el sistema de control interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión

de la organización, que además se identifique como un proceso continuo y singular.

-La necesidad de que los objetivos del sistema de control interno se correspondan y refieran a los macro propósitos de la organización.

- La necesidad de unificar el significado que el sistema de control interno tiene para todos los miembros de la organización.

Además el control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido (Rivas Márquez 2011). Es por ello que su importancia radica en que permite a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, permitiendo adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Actualmente el control interno centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantiza la eficiencia del control interno (Rivas Márquez 2011). Él mismo busca efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Se han publicado diversos modelos sobre Control Interno, siendo uno de los más utilizados en el continente americano el propuesto por el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)”. Esta entidad sin fines de lucro se encuentra patrocinada por cinco de los organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, y su propósito es la mejora de los informes contables a través de la ética, la efectividad de los controles internos y el gobierno corporativo.

Para diversos investigadores y como propuesta del informe COSO, se establece que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que se derivan del estilo de dirección de la

organización y se encuentran integrados en el proceso de gestión, estos son: El ambiente de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información, las actividades de control y la supervisión del sistema de control (Viloria 2005).

Por otra parte, según Dapena Fernández (2019) se puede visualizar que las debilidades más comunes del sistema de control interno son:

-No existen en la mayoría de las organizaciones planes ni manuales que permitan conocer las funciones de los empleados, así como tampoco conocen los objetivos organizacionales.

-No están claras las líneas de autoridad ni de comunicación.

-Escasa segregación de funciones, independientemente del tamaño de la organización, la responsabilidad de tareas que pueden inducir a irregularidades o fraudes recaen en una sola persona.

-No existe un adecuado control sobre los activos organizacionales.

-No está clara la entidad o figura jurídica de la organización, encontrándose incongruencias entre esta y la formulación de la información financiera y que además se confunde la personalidad jurídica de los dueños o socios con la de la organización.

-No se percibe al sistema contable como un factor más que interactúa en la organización, sino como un ente independiente, que tiene fines tributarios, por lo que en muchos casos no se toma en cuenta para la toma de decisiones.

Retomando los componentes, vamos a explicarlos:

1.- Ambiente de control interno: Es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno.

El mismo consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al

control interno (Rivas Márquez 2011). Es por esto que tiene gran influencia la manera en que se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Además de que es considerado el fundamento o base del resto de los componentes.

En este contexto es importante que la organización tenga clara tanto su visión como su misión y compartirla con todos los miembros de la misma, para generar el sentido de pertinencia y motivar la capacidad de logro (Viloria 2005).

En dicho componente, según Rivas Márquez (2011) se distinguen siete factores a considerar:

a- Integridad y valores éticos: Resultado de las normas éticas y de conducta de la empresa, así como la forma en que estos se comunican.

b- Compromiso por la competencia: aquí cuando decimos competencia nos referimos al conocimiento y las habilidades que son necesarias para cumplir determinada tarea. El compromiso con la misma comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios.

c- Consejo de directores o comité de auditoría: Debe integrarse con miembros independientes, deben supervisar los reportes financieros e impedir que los ejecutivos dejen a un lado los controles existentes y se cometan actos deshonestos.

d- Estructura organizacional: si está bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones. Es considerada el marco de la planeación y control de las operaciones.

e- Filosofía y estilo operativo de la gerencia: Abarca el enfoque de la misma para monitorear riesgos del negocio, las actitudes y acciones de las mismas hacia el reporte financiero y hacia el procesamiento de la información, funciones contables y el

personal.

f- Asignación de autoridad y responsabilidad: Incluye como se asignan la autoridad y responsabilidad por las actividades operativas y como se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías de autorización.

g- Políticas y prácticas de recursos humanos: Incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.

2.- Evaluación de riesgos: Los riesgos, según Viloría (2005) son la causa probable de que no se consigan los objetivos organizacionales. En este contexto se destaca que la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, los analicen y los disminuyan, se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

a- Riesgo Inherente: se relaciona con las actividades propias de la organización, las que por sí mismas pueden ocasionar conflictos e incidir en la posibilidad de continuar con la premisa de negocio en marcha.

b- Riesgo de Control: Se relaciona con las alteraciones organizacionales que pueden sucederse por efectos del funcionamiento del sistema interno.

Según Rivas Márquez (2011) la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Dicho autor dice que primero deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias para administrarlos. Así mismo, cabe destacar que hay factores que podrían identificar un riesgo mayor: cambios en el ambiente de operaciones, personal nuevo, sistemas de información nuevos o reconstruidos, crecimiento rápido, tecnología

nueva, reestructuración operativa, entre otros.

3.- Actividades de Control: Según Rivas Márquez (2011) son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Según este autor, las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

a- Revisiones de alto nivel: incluye la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etc.

b- Procesamiento de la información: Se realiza una variedad de controles a fin de verificar la precisión, integridad, etc.

c- Funciones directas o actividades administrativas: Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.

d- Controles físicos, equipos, inventarios u otros activos se aseguran físicamente en forma periódica. Contados y comparados con las cantidades de los registros.

e- Indicadores de desempeño: relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros.

f- Segregación de responsabilidades: Para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

4.- Información y comunicación: La información es necesaria, dentro de una estructura de control interno, para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puesto en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información (Rivas Márquez 2011). Se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.

Según Rivas Márquez (2011) el sistema de información produce documentos que tienen información operacional, financiera y

relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Esto se relaciona con los datos generados internamente y también con la información sobre condiciones externas necesarias para la toma de decisiones. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, todo el personal debe recibir el mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que responsabilidades de control deben asumirse seriamente.

5.- Supervisión: Todo proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo, el sistema de control interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias (Viloria 2005).

Ésto se refiere a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones (Rivas Márquez 2011). Los sistemas de control interno cambian con el tiempo, por lo que la manera en cómo se aplican los controles tiene que evolucionar.

El Control Interno puede supervisarse mediante acciones de monitoreo continuas de los administradores o por evaluaciones separadas (Rivas Márquez 2011).

-Las acciones de monitoreo continuo incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. En ese contexto se observa que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integrados a la gestión de la organización, proporcionando una retroalimentación sobre la efectividad de los otros componentes del control interno.

-Las evaluaciones separadas son necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la

efectividad del sistema de control interno. Cabe destacar que se realizan cada cierto tiempo. Se debe tener en cuenta el alcance y frecuencia, el proceso, la metodología y el nivel de documentación.

En síntesis el propósito del sistema de control interno es minimizar las desviaciones y riesgos, lo que permite anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido. El mismo deberá ser planeado meticulosamente, ya que está constituido por métodos y medidas de coordinación ensambladas para que funcione con fluidez, seguridad y responsabilidad.

En el Caso de Consultores Ambientales S.R.L es importante que el Sistema de Control Interno funcione correctamente, que proporcione el entorno de seguridad adecuado, para que de esta forma, la información que nutre al Cuadro de Mando Integral sea veraz y le sirva a la Pyme para realizar una gestión exitosa.

3. Estudio exploratorio bibliográfico del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral aplicado a Pymes.

Para hablar del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral, debemos primero hablar de la contabilidad de Gestión y de los sistemas de gestión de la información en las empresas Pymes.

Según Mite Albán (2018) la contabilidad de gestión desempeña un papel importante en su aplicación dentro del desarrollo organizacional de una empresa.

Además los sistemas de información persiguen estrategias que contribuyen a la toma de decisiones, emitiendo reportes solidos que acompañan la información financiera (Mite Albán 2018)

Así mismo, adopta el enfoque positivista considerando información cuantitativa y cualitativa respecto de las necesidades de información aplicadas a sus sistemas y debido a la complejidad de la gestión empresarial (Mite Albán 2018). No es solo una herramienta, es un proceso teórico de aplicación práctica que mejora la eficiencia en las

operaciones internas de las entidades y ayuda al proceso de toma de decisiones.

La gestión de la información está entendida como un conjunto de actividades para prospectar, monitorear, seleccionar, filtrar, organizar, agregar valor, aplicar métodos, técnicas, involucra todo el ciclo informacional (Pomim Valentim y otros 2017). Se debe agregar que la meta de un sistema de información es mantener la atención y no simplemente inundar a la gente con información.

✓ Aspectos claves de un adecuado sistema de información según Dapena Fernández (2019):

- Complementar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la pyme.
- Trascender la perspectiva financiera para abarcar toda la gestión, usando indicadores financieros y no financieros.
- Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la Pyme.
- Realizar un adecuado feedback de la gestión de la Pyme, teniendo en cuenta aspectos internos y también analizando las condiciones externas que enfrenta la misma.
- Encadenar todas las actividades de la empresa, para establecer una relación causa-efecto de las mismas.
- Permitir que cada trabajador entienda como su trabajo contribuye a que la Pyme cumpla sus objetivos.
- Reflejar adecuadamente los costos de la Pyme.
- Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.

✓ Las características de la contabilidad gerencial según Dapena Fernández (2019) son:

- Interna: Está dirigida hacia el interior de la empresa. Los usuarios son los mandos medios, la gerencia y los directores o propietarios de la pyme.
- Oportuna: tiene que ser periódica, corriente y orientada hacia el futuro.
- No tiene restricciones: ni formales ni normativas, solo deberá ser útil para los usuarios.
- Horizonte amplio de información: Financiera y no financiera.

En una Pyme, el sistema de control de gestión debe suministrar información que permita elaborar la estrategia y adecuarla para posteriormente diseñar las estructuras y procedimientos (Jaramillo Salgado 2002).

Como una de las mejores herramientas de planeación estratégica y control de gestión aparece el Cuadro de Mando Integral, en él se entrelazan todas las actividades que competen a la empresa (Lopez Bonilla y otros 2001). Es una herramienta invaluable para el manejo de la información, relacionada con la toma de decisiones a nivel gerencial, permite diseñar, crear, controlar, manejar e interpretar los propios indicadores.

Además permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir el negocio, fue desarrollado por Kaplan y Norton a principios de los años 90 (Sánchez Vázquez y otros 2016). El empleo del mismo posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables que relacionadas con la estrategia permiten hacerla operativa y realizar un seguimiento de los logros.

✓ *El Cuadro de Mando Integral tiene tres grandes características según Dapena Fernández (2019):*

- Estructura el sistema de información estratégico en base a los objetivos de largo y corto plazo.

- Presenta un documento simple con un conjunto de indicadores que permite tener una idea más completa del desempeño de la empresa.
- Los indicadores los presenta en cuatro grupos, que representan las distintas perspectivas de la empresa, las relaciona y orienta al logro de la visión y estrategia de la empresa.

Según Sánchez Vázquez y otros (2016), el origen de todo el proceso debe ser el marco estratégico, formado por la visión, misión, los valores, competencias y líneas estratégicas.

Kaplan y Norton (2002) enuncian que el Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

De acuerdo al Cuadro de Mando Integral, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, que representan las distintas perspectivas de la empresa (Sánchez Vázquez y otros 2016). Es importante entender que cada una de ellas es indispensable para visualizar la empresa como un todo, los indicadores se relacionan entre sí mediante relaciones de causa-efecto que relatan la estrategia.

✓ *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral:*

- Perspectiva Financiera: se centraliza en reflejar el interés de los propietarios (Dapena Fernández 2019). Los objetivos financieros deben estar vinculados con la estrategia de la unidad de negocio. Aquí se debe preguntar por los resultados financieros que se quieren obtener.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio, es decir que los mismos,

en cada una de las fases son absolutamente diferentes (Kaplan y Norton 2002).

En la etapa de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados, nuevos clientes y nuevos productos y servicios, manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y procesos (Kaplan y Norton 2002).

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE, los beneficios de explotación y el margen bruto, estas medidas representan el objetivo financiero clásico, obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio (Kaplan y Norton 2002).

Los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección priorizarán el cash flow, es decir que, cualquier inversión ha de tener unas restituciones en dinero segura e inmediata (Kaplan y Norton 2002).

El desarrollo de un cuadro de mando integral, debe empezar por un diálogo activo entre el director general y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la empresa.

- Perspectiva Clientes: Apoya a la estrategia financiera recogiendo los objetivos de resultados que el emprendedor espera obtener con sus clientes para alcanzar sus objetivos financieros (Sánchez Vázquez y otros 2016). Se centra en aspectos como la imagen de la empresa, satisfacción del cliente, fidelización de los mismos.

De esta forma, la empresa identifica los segmentos de clientes y mercados en el que compite que será la fuente que proporcionará el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa (Dapena Fernández 2019). Se elige que hacer, y también que no hacer en cada segmento.

Según Dapena Fernández (2019) hay dos conjuntos de medidas para

esta perspectiva, de resultado y de actuación, este último va a decir como tenemos que actuar para lograr los primeros.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de las unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes (Kaplan y Norton 2002).

Al terminar de formular la perspectiva de clientes, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y además haber seleccionado un conjunto de indicadores para estos segmentos. Si bien se trabajara sobre datos históricos, es posible elegir un grupo de clientes para ir evaluando mientras las medidas se van aplicando, para ver si los resultados son los deseados.

- Perspectiva Procesos internos: Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y el cliente seleccionado (Dapena Fernández 2019). Esta perspectiva crea valor para los clientes y produce resultados financieros.

Según Kaplan y Norton (2002) se pueden identificar tres procesos comunes en las empresas: Proceso de Innovación, Operativo y Servicio Post Venta.

- En el proceso de innovación, los directivos hacen una investigación de mercado para determinar sus preferencias. Ésto proporciona los input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo.

- El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio. Este proceso recalca la entrega eficiente y oportuna de los productos y servicios existentes, a los clientes existentes. Dentro de este proceso

hay indicadores de tiempo, calidad y costes.

- El proceso postventa incluye actividades de garantía y reparación, tratamiento de defectos, devoluciones. Según Dapena Fernández (2019) es aquí donde se agrega gran valor al cliente.

Los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionista y de clientes seleccionados.

- Perspectiva De Crecimiento y Desarrollo: Aquí se parte de los procesos que se identificaron como claves, se establecerán los recursos humanos tecnológicos y de infraestructura indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes (Sánchez Vázquez y otros 2016). Es por eso que los objetivos e indicadores para esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres restantes perspectivas.

Según Dapena Fernández (2019) hay tres categorías de variables:

a. Las capacidades de los empleados: En la era de la información, hay un progreso continuo con el aporte esencial de un empleado. Además hay tres indicadores de resultados: Satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

b. Las capacidades de los sistemas de información: hay una necesidad de información sobre clientes, procesos internos, consecuencias financieras de las decisiones. Es necesario un adecuado Feed back para que cada rango sepa si se están haciendo las cosas correctamente.

c. Motivación y delegación de poder: Tiene que haber motivación para actuar en interés de la organización, sugerirle cambios a la empresa, cuales fueron puestas en práctica, y además la empresa debe identificar donde quiere mejorar los procesos, publicar las sugerencias que tuvieron éxitos, definir mejoras y beneficios a raíz de estas sugerencias y definir una estructura de recompensas

para las mismas. Sumado a que tiene que haber libertad para tomar decisiones, coherencia de objetivos individuales y de la organización.

En resumen, Kaplan y Norton (2002) dicen que los inductores del crecimiento y desarrollo provienen primordialmente de tres fuentes: Los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. En este contexto, las estrategias para una actuación superior exigirán unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización.

✓ *Etapas para el diseño de un Cuadro de Mando Integral según Cárdenas Saravia (2009):*

Si bien cada Organización debe basar el diseño del cuadro de mando integral en su propia estrategia, se establece un modelo que sirve de guía.

1. Diagnóstico de la organización (Análisis Interno y Externo): es necesaria para comprender cuál es la situación actual de la empresa y su relación con el entorno. Se utilizan herramientas tales como el PEST y el análisis FODA.

2. Aclarar la Misión y la Visión, adecuando al Cuadro de Mando Integral: en esta etapa se evaluara y aclarará la Misión y Visión de la organización, verificando la coherencia entre las mismas y que reflejen lo que los dueños o responsables de la organización desean.

3. Determinar los temas estratégicos para alcanzar la Visión: en esta etapa se definen las ideas o temas estratégicos que llevaran a alcanzar la Visión establecida para la organización, en el caso de las organizaciones no lucrativas se busca alcanzar la Misión de la misma.

4. Desarrollar el Mapa Estratégico causa-efecto entre las perspectivas: en esta etapa se definirán los objetivos estratégicos

para cada una de las perspectivas establecidas (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Desarrollo), mostrando gráficamente la relación causa-efecto, existente entre las mismas.

5. Armado del Cuadro de Mando Integral (establecer factores clave de éxito, indicadores y metas): esta etapa es el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, identificando los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del objetivo y las metas que medirán la calidad de cumplimiento del objetivo estratégico. Además se establecerán los factores clave de éxito para alcanzar los objetivos estratégicos que son gestionables (Procesos Interno y Crecimiento y Desarrollo).

6. Iniciativas Estratégicas (Proyectos, Planes de Acción, Programas): en esta etapa se definen los Proyectos, Planes de Acción y Programas necesarios para alcanzar los Objetivos Estratégicos gestionables por la organización.

7. Seguimiento del logro de los objetivos: esta es la etapa de seguimiento del cumplimiento de los objetivos, mediante la comparación de los indicadores con las metas establecidas. Es la etapa de control y ajustes, que permitan un mejoramiento continuo del Cuadro de Mando Integral de la organización.

✓ Ventajas del Cuadro de Mando Integral según López Bonilla (2001):

- Apunta a lograr los ideales establecidos en la misión corporativa.
- Contribuye a una verdadera unidad de dirección dentro de la organización.
- Hace que los directivos actúen en concordancia con la visión corporativa de la empresa.
- Crea un ambiente de participación y compromiso.
- Permite a los participantes conocer los efectos de su desempeño.

- Fija periodos de tiempo para alcanzar los objetivos propuestos.

✓ *Dificultades en la implementación del Cuadro de Mando Integral según López Bonilla (2001):*

- Se plantea como una herramienta para la planeación, por lo que es importante poder darle una aplicación adecuada considerándolo como un elemento de proyección y no como un elemento de control histórico.

- Utilizarlo solamente como control interno de la empresa, hace que se desvirtúe su propósito de contemplar todas las actividades del entorno que afectan a la organización.

- No establecer previamente la política de incentivos.

- Implantarlo sin el compromiso de la alta gerencia.

- No utilizarlo para corregir desviaciones de los objetivos en el momento oportuno.

- Utilizarlo sin tener en cuenta la relación causa efecto dentro de las perspectivas.

En síntesis es fundamental lograr unir los indicadores financieros con los no financieros, para tener una visión total de la empresa, y a través de las perspectivas lograr que las relaciones de causa y efecto se vinculen con la estrategia adoptada por la empresa. Lo más importante en la aplicación del Cuadro de Mando Integral es comunicar, que la información esté disponible en todos los niveles, que cada empleado sepa lo que aporta a la consecución de los objetivos, para así lograr un gran trabajo en equipo y lograr los mismos.

4. Estudio descriptivo sobre la empresa Consultores Ambientales S.R.L. en relación al sistema de gestión de información para la toma de decisiones.

El primer paso es conocer la empresa, hacer un análisis exhaustivo de la misma.

✓ Descripción de la empresa:

La empresa es una Pyme familiar que brinda un servicio integral de soluciones ambientales, desde la etapa previa del proyecto (consultoría y preparación de estudios a requerimiento de la autoridad de contralor), la ejecución y los trabajos de finalización post-explotación (tales como remediación de cantera, reforestaciones y estudio de cierre de la actividad). Tiene una antigüedad de 4 años en el mercado, por lo cual se encuentra en plena etapa de expansión. Trabaja específicamente en los rubros de: asistencia ambiental, minería, urbanismo, obras viales y agronomía.

Entre los servicios que realiza tanto a nivel local como internacional se destacan:

- Asistencia ambiental (estudio de impacto ambiental (EIA), auditoría ambiental, monitoreo y mediciones ambientales, proyectos de remediación/cierre de emprendimientos, estudios de suelo y agua, etc.).
- Servicios específicos para proyectos mineros (Inscripciones/Renovaciones en RUAMI, Asesoramiento legal, residuos peligrosos, asesoramiento en imagen y responsabilidad social empresaria, etc.).
- Servicios agronómicos ambientales (manejo de efluentes, asesoramiento y gestión fitosanitaria, manejo y conservación de bosques nativos, proyectos de forestación y reforestación, proyectos para diseño, ejecución y manejo de espacios verdes, etc.).

En la actualidad, cuenta con un total de 13 profesionales interdisciplinarios (Geólogos, Ingenieros Agrónomos, Arquitectos, Abogados, Licenciados en Comunicación Social, Técnicos en Higiene y Seguridad).

Tanto las oficinas como los equipos especializados que necesitan

para todos los servicios prestados, son de propiedad de la empresa.

✓ Organigrama:

Como se puede ver en la Figura 1, la empresa tiene tres Áreas Específicas: Área Geológica, Área de Agronomía y Área de Administración e Inscripciones, cada una cuenta con su equipo técnico de trabajo, y a la vez están coordinadas por un director General, encargado de supervisarlas.

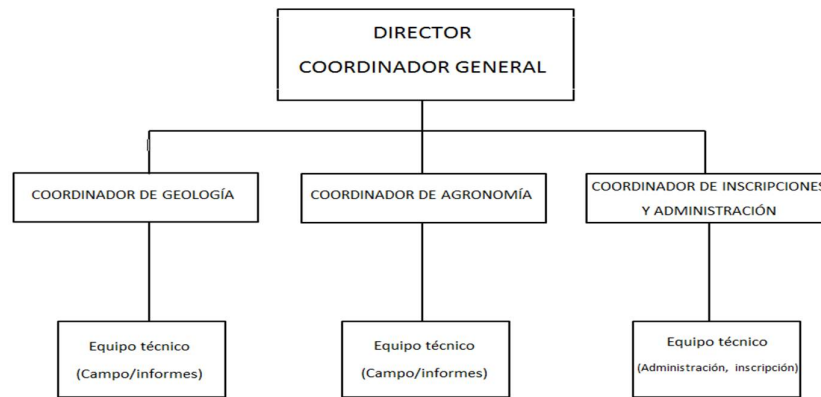


Figura 1. Organigrama Consultores Ambientales S.R.L

✓ Propuesta de Valor:

La principal diferencia de la empresa con las demás competidoras radica en que brinda un servicio integral de asesoramiento empresarial medioambiental interdisciplinario y que su socio gerente facilita el desarrollo de los proyectos dada su amplia trayectoria en el rubro y la gran cantidad de contactos estratégicos que posee.

✓ Modelo de Negocio:

1) Segmentos de Clientes: Sus principales clientes son el productor minero, agrícola-ganadero, desarrollistas inmobiliarios, empresas constructoras viales y empresas internacionales de gasoductos, entre otros.

2) Propuesta de valor: Su diferenciación de las demás empresas

competidoras, es la gran red de contactos de su socio gerente; que logra no solo rapidez en la aprobación y resolución de proyectos, brindando el servicio con eficacia y eficiencia, sino también, un gran prestigio.

Además, gracias a la integración de los distintos servicios en una prestación global interdisciplinaria, otorga satisfacción y comodidad al cliente.

3) Canal: Brinda sus servicios a través de los diferentes profesionales multidisciplinarios contratados por la empresa, ya sea junto al cliente en forma presencial en la empresa, realizando una entrevista detallada para conocer las necesidades del mismo, o en su defecto cuando el servicio lo requiere, asistiendo al campo donde se lleva a cabo el trabajo.

4) Relación con el cliente: complementan sus servicios profesionales con un trato personalizado, haciendo foco en las necesidades y brindando asistencia empresarial global.

5) Flujo de ingresos: Su fuente principal de ingresos proviene de la prestación de servicios empresariales. En la actualidad el área de servicios a empresas internacionales es la más redituable.

6) Recursos claves: Se destacan la multiplicidad de profesionales en las distintas áreas que componen el equipo de trabajo, además de los equipos tecnológicos para realizar las actividades que requieren servicios específicos, valuados en 25.940 dólares. Además, posee 3 vehículos utilitarios, y una oficina de atención al público con ubicación estratégica, donde se encuentran no solo los profesionales contratados, sino también sus socios, para brindar una atención personalizada.

7) Actividad clave: La prestación de servicios de asistencia empresarial en áreas multidisciplinarias en forma personalizada y conveniente.

8) La empresa tiene como alianza estratégica, debido a la gran trayectoria de sus profesionales, a algunos de los organismos de

contralor y a empresas que brindan servicios complementarios.

9) Estructura de costos: Los principales costos están compuestos por la movilidad de los profesionales contratados y sus honorarios. No se consideran los costos fijos de la oficina por no ser significativos.

✓ Análisis F.O.D.A.:

Como se puede ver en la Figura 2, se llevó a cabo un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

• Fortalezas:

-Local propio con ubicación estratégica. Permitiendo que los clientes tengan comodidad y fácil acceso - estacionamiento.

-Variedad de servicios (Asesoramiento medioambiental, Fitosanitario, Agroforestal, monitoreos y control de voladuras, proyectos de remediación, etc.).

-Atención personalizada con asesoramiento técnico adecuado a las necesidades del cliente.

-Trabajo de equipo interdisciplinario de profesionales expertos en sus áreas.

-Gran cartera de clientes.

-Gran experiencia y diversos contactos del socio gerente obtenidos durante 20 años de trabajo en el rubro.

• Debilidades:

-No se contempla el plazo de pago del cliente al momento de armar presupuestos (No importa qué forma de pago adopte, efectivo, cheque a 30, 60 o 90 días posterior a terminar el trabajo, mantienen el mismo precio).

-Honorarios elevados de los profesionales especializados.

-Los grandes clientes demandan un trato especial y en forma directa con el socio gerente, quien posee un tiempo muy limitado, por lo que no siempre puede responder a todos los requerimientos

que le solicitan.

-Falta de organización y distribución de las tareas dentro de las mismas áreas.

-Falta de seguimiento de los cobros.

-Falta de una buena base de datos, que agrupe clientes, trabajos, cobranzas, y todo lo que se necesite.

• **Oportunidades:**

- Apertura comercial de nuevas áreas a través de los cambios en legislación y nuevas exigencias de las autoridades de aplicación.

- Nuevos servicios orientados a los distintos requerimientos cada vez más complejos del cliente (Por ejemplo, encuestas sociales de impacto de la actividad minera en los vecindarios aledaños).

• **Amenazas:**

-Cambios de la legislación vigente, que deje sin efecto o curso de acción posible a algún área de trabajo.

-Obsolescencia e imposibilidad de reemplazo de equipos importados.

-Conciencia social, ambiental y ecológica que impida la realización de algún proyecto.

-Crisis económica en el país.

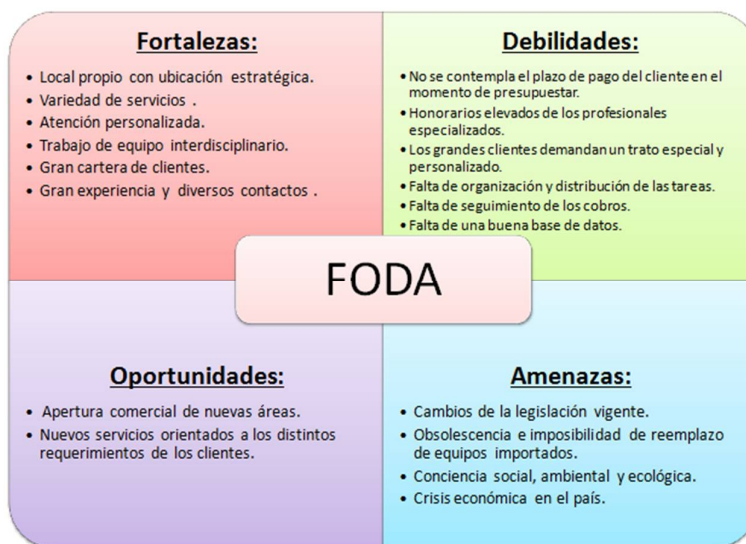


Figura 2. Análisis F.O.D.A. de la empresa Consultores Ambientales S.R.L.

✓ Misión:

Brindar servicios integrados de consultoría ambiental, promoviendo la aplicación de estrategias de gestión y acciones productivas sustentables con el medioambiente, asegurando su éxito sostenido mediante el establecimiento de un control y una administración efectiva y eficiente de los recursos; con expectativas de crecimiento y de mejora continua.

✓ Visión:

Ser una empresa de referencia a nivel local e internacional que proporcione a sus clientes un acompañamiento y transformación de su relación productiva, siempre siendo el eje principal la preservación del medio ambiente; aportando ideas innovadoras y de alta calidad en concordancia con el cumplimiento legal.

✓ Objetivos:

En el largo plazo, la compañía tiene como objetivo, continuar en la búsqueda por consolidar su posición de liderazgo, brindando nuevos y variados servicios multidisciplinarios, logrando también entrar en nuevos negocios internacionales.

En el corto plazo, se prevé un aumento del 30% en el total de servicios brindados. (Tanto nacionales como internacionales). Este aumento se ve justificado por el éxito conseguido con los primeros clientes y el aprovechamiento de las recomendaciones recibidas para mejorar en cuestiones de operatividad y calidad de servicios, lo que hace posible que la tendencia se mantenga creciente en cuanto a nuevos proyectos.

✓ Estrategia:

La empresa, al poco tiempo de ser creada, se convirtió en una de las más solicitadas del mercado en el que vende, por lo que se encuentra

en una etapa de crecimiento y su estrategia lo refleja.

En cuanto a la estrategia a seguir para el logro de los objetivos, la misma se basa en continuar incorporando nuevos servicios, brindando siempre la asistencia empresarial que el cliente desea y cubriendo todas las áreas posibles.

Respecto a la fidelización de los clientes actuales, la estrategia se basa en mantener un contacto regular con ellos que permita monitorear su nivel de satisfacción con respecto a los servicios prestados.

Respecto a las necesidades de financiación de los clientes, se prevé, continuar financiándolos con capital propio en el corto plazo.

En cuanto a las inversiones en activos, la empresa considera conveniente invertir para lograr el desarrollo y expansión en un mercado en el cual se disputa el liderazgo. A tales fines, para mejorar la eficiencia en los servicios prestados, se adquirieron equipos nuevos y muy importantes como un sismógrafo y un medidor de material particulado, siendo las mismas adquiridas con resultados propios, no distribuidos, y se prevé la compra de nuevos vehículos.

No se prevé financiamiento de otro tipo.

✓ *Sistema de Información:*

Dado de que es una empresa relativamente nueva, no posee un sistema de información formal, utiliza planillas individuales por proyecto, donde por ejemplo se encuentra el presupuesto con la cantidad de horas de trabajo.

Además a nivel administrativo poseen planillas de Excel con la totalidad de trabajos realizados, si se cobró o no, si hubo anticipos y el detalle de lo que falta cobrar.

A nivel técnico, tienen planillas con el número de expediente y el seguimiento del proyecto.

Poseen información variada de las distintas áreas y trabajos, que debimos reunir y procesar en un único archivo para obtener conclusiones útiles.

Actualmente se está trabajando en unificar un sistema de gestión de la información, estandarización de procesos y demás, para poder obtener la certificación ISO 9001.

La parte financiera y contable esta tercerizada a un estudio contable externo, y el mismo utiliza un enlatado.

✓ Entorno en el que se desarrolla:

El entorno en el que se desarrolla la empresa es el siguiente:

Interior:

-Directores/Accionistas: Parte constitutiva de la empresa, persona humana propietaria de acciones. Busca Rentabilidad e información para la toma de decisiones.

Exterior:

-Cliente: Personas humanas, jurídicas o gubernamentales que soliciten el servicio. Buscan un buen servicio, de calidad, que se cumpla con los requisitos estipulados y entrega a tiempo.

-Comunidad: Toda persona humana y/o organismo afectado por la organización. Buscan información y respuesta a inquietudes.

-Autoridades Gubernamentales: Organismos estatales responsables de controlar la prestación del servicio. Busca que se cumplan los requisitos legales.

-Proveedores: Personas humanas o jurídicas que brindan un servicio a la empresa. Busca condiciones buenas de contratación y cumplimiento en los pagos.

5. Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral que sirva a la gerencia de la empresa Consultores Asociados S.R.L para la toma de decisiones.

Se evaluó a la empresa de acuerdo a todo lo antes descrito y se decidió los indicadores a usar para cada perspectiva del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral.

✓ Perspectivas:

• **Financieras:**

1. Monto de ventas trimestrales nacionales.
2. Monto de ventas trimestrales internacionales.
3. Monto de ventas trimestrales nacionales según actividad. (Minería, Desarrollos inmobiliarios, Obras viales, Ambiental, y servicios anexos (reforestaciones y otros)).
4. Cuentas por cobrar trimestrales.
5. Cuentas por pagar trimestrales.
6. Capital de trabajo trimestral: caja + banco + cuentas por cobrar – cuentas por pagar.

• **Clientes:**

7. % de Clientes satisfechos trimestral.
8. Cantidad de clientes nuevos en el trimestre.
9. % de Mercado según autoridad de contralor.
10. Número de clientes activos en el trimestre.

• **Procesos Internos:**

11. Cantidad de trabajos trimestrales.
12. Número de quejas en el trimestre.
13. Número de trabajos en el trimestre presentados en tiempo y forma.

14. Número de servicios post ventas realizados en el trimestre.

15. Monto en pesos de honorarios profesionales del trimestre.

- **Crecimiento y Desarrollo:**

16. Número de sugerencias de profesionales puestas en práctica en el trimestre.

17. Monto en pesos de inversión en maquinarias y equipos en el trimestre.

18. Monto en pesos destinados a gasto en capacitación en el trimestre.

19. % de Satisfacción del profesional contratado.

20. Número de profesionales que se fueron.

21. % de visibilidad y accesibilidad a la información.

✓ *Mapa Estratégico y Relaciones Causa - Efecto de los indicadores del mismo*

Como vemos en la Figura 3, el cumplimiento de los objetivos se relaciona de la siguiente manera entre los distintos indicadores de cada perspectiva y entre las distintas perspectivas entre sí a saber:

- Perspectiva Financiera:

- Las ventas nacionales e internacionales influyen sobre la cantidad de cuentas por cobrar trimestral.

- Las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar trimestrales influyen sobre el capital de trabajo.

- Las ventas por actividad van a influir la cantidad de ventas nacionales.

- Perspectiva de Clientes:

- El % de clientes satisfechos actúa sobre el N° de clientes activos en el trimestre y sobre las ventas por actividad.

- El N° de clientes activos en el trimestre hace que aumente el % de mercado que tiene la empresa, además de aumentar las ventas por actividad.

- El incremento de clientes en el periodo, también actúa sobre el % de mercado que tiene la empresa y sobre las ventas nacionales e internacionales del trimestre.

- *Perspectiva de Procesos internos:*

- Los honorarios de los profesionales influyen en las cuentas por pagar trimestral.

- El servicio post venta logra un incremento de clientes además de contribuir a que el % de clientes satisfechos aumente.

- El N° de proyectos contribuye a las ventas por actividad.

- Las quejas hacen que el % de clientes satisfechos disminuya y que se necesite un servicio post venta que se haga responsable de los defectos del servicio.

- El N° de trabajos terminados en tiempo y forma hace que se incrementen los clientes y de que haya un mayor número de estos activos en el trimestre.

- *Crecimiento y Desarrollo:*

- La cantidad de sugerencias de profesionales puestas en práctica hacen que el N° de rotación del profesional contratado disminuya, porque logra un % mayor de satisfacción del profesional contratado, lo que hace que haya un mayor porcentaje de proyectos terminados en tiempo y forma.

- El % de visibilidad y accesibilidad de la información, hace que el N° de proyectos terminados en tiempo y forma aumente.

- La inversión en maquinaria y equipos logra un mejor servicio, disminuyendo las remediaciones post venta y hace que el N° de proyectos aumente, logrando mayor eficiencia.

- La capacitación a profesionales, hace que el % de Satisfacción de los profesionales contratados y el N° de proyectos aprobados aumente. También hace que aumenten las ventas por actividad. Además influye en el aumento de Honorarios y Viáticos por estos nuevos trabajos.

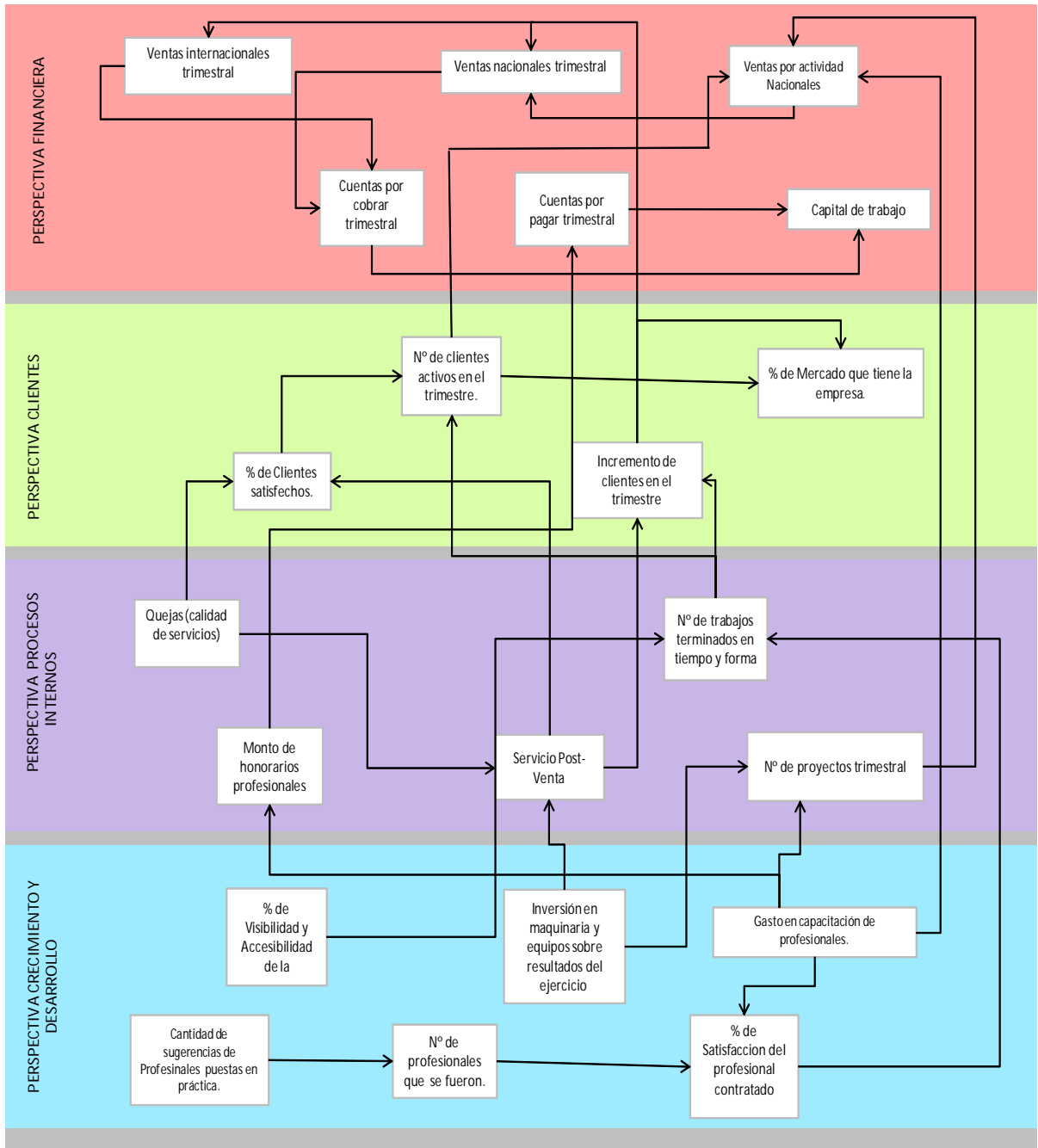


Figura 3. Mapa estratégico desarrollado para Consultores Ambientales S.R.L.

✓ CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Como se puede ver en la Tabla 1, el Cuadro de Mando Integral se compone de 25 indicadores que permitirá a los socios evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia planteada para el periodo 2019/2020.

Tabla 1. Cuadro de Mando Integral desarrollado para Consultores Ambientales S.R.L.

Indicadores/Trimestres	AÑO 2019			
	4to Trimestre	3er Trimestre	2do Trimestre	1er Trimestre
Perspectiva Financiera				
Monto de ventas trimestrales nacionales.	3.221.130	4.522.782	422.470	665.402
Monto de ventas trimestrales internacionales	3.347.405	2.282.000	4.311.881	2.829.846
Monto de ventas nacionales trimestrales según actividad				
Mineria	1.692.105	1.331.632	341.470	554.900
Desarrollo inmobiliario	1.099.000	2.408.600	-	75.000
Ambiental	83.400	526.850	56.000	-
Servicios anexos	18.225	33.500	25.000	-
Obras viales	328.400	222.200	-	35.502
Cuentas por cobrar trimestral	448.268	1.711.220	14.000	-
Cuentas por pagar trimestral	58.000	60.000	76.000	-
Capital de trabajo trimestral	2.452.967	2.026.336	433.694	460.055
Perspectiva Clientes				
% de Clientes satisfechos.	100,00%	100,00%	99,90%	100%
Cantidad de clientes nuevos en el trimestre.	10	18	-	-
% de Mercado que tiene la empresa.	40%	40%	40%	40%
Número de clientes activos en el trimestre.	38	51	13	12
Perspectiva Procesos Internos				
Cantidad de trabajos trimestral.	60	67	15	16
Número de quejas en el trimestre.	0	0	1	0
Nº de trabajos en el trimestre presentados en tiempo y forma.	60	67	14	16
Número de servicios post ventas realizados en el trimestre.	1	1	0	0
Monto en pesos de honorarios profesionales del trimestre.	280.000	320.000	219.000	219.000
Perspectiva Crecimiento y Desarrollo				
Nº de sugerencias de profesionales puestas en práctica en el trimestre.	-	-	2	-
Monto de inversión en maquinarias y equipos en el trimestre.	578.400	193.140	-	-
Monto en pesos destinados a gasto en capacitación en el trimestre.	1.700	-	1.300	-
% de Satisfacción del profesional contratado.	100%	98%	100%	100%
Número de profesionales que se fueron.	-	1	-	-
% de visibilidad y accesibilidad a la información.	20%	20%	20%	20%

En la Tabla 2, se observa que los indicadores seleccionados se dividen en dos categorías:

De actuación: son aquellos previsionales, que indican cómo debe alcanzarse el objetivo.

De resultado: son aquellos históricos, que permiten ver si se han logrado los objetivos.

Tabla 2. *Índices de Actuación y de Resultados del Cuadro de Mando Integral.*

Índices de Actuación	Índices de Resultado
Cuentas por cobrar trimestral	Monto de ventas trimestrales nacionales.
Cuentas por pagar trimestral	Monto de ventas trimestrales internacionales
Capital de trabajo trimestral	Monto de ventas nacionales trimestrales según actividad
Cantidad de clientes nuevos en el trimestre.	% de Clientes satisfechos.
Número de clientes activos en el trimestre.	% de Mercado que tiene la empresa.
Cantidad de trabajos trimestral.	Nº de trabajos en el trimestre presentados en tiempo y forma.
Número de quejas en el trimestre.	Número de servicios post ventas realizados en el trimestre.
Monto en pesos de honorarios profesionales del trimestre.	% de Satisfacción del profesional contratado.
Nº de sugerencias de profesionales puestas en práctica en el trimestre.	
Monto de inversión en maquinarias y equipos en el trimestre.	
Monto en pesos destinados a gasto en capacitación en el trimestre.	
Número de profesionales que se fueron.	
% de visibilidad y accesibilidad a la información.	

✓ *Análisis de los datos del Cuadro de Mando Integral:*

En los siguientes gráficos se puede observar un análisis de los datos del Cuadro de Mando integral, que la empresa va a tener en cuenta a la hora de gestionar y tomar decisiones acertadas.

En la Figura 4 se observa la cantidad de ventas nacionales e internacionales del año 2019 en pesos, comparadas por trimestre. En este primer análisis se destaca que las mayores ventas trimestrales son las internacionales y que su pico se da en el tercer trimestre. Esto lleva a que la empresa se plantee como hacer que las ventas nacionales se incrementen y además como seguir logrando este volumen de ventas internacionales.

En la figura 5 se observa la cantidad de ventas nacionales del año 2019 en pesos, comparadas por trimestre. Aquí se puede ver que el pico se da en el segundo trimestre, esto lleva a la empresa a evaluar porque se dio ahí, si todos los años sucede esto, y a pensar en cómo incrementarlas en el resto de los trimestres.

En la figura 6 se observa la cantidad de ventas nacionales por trimestre del año 2019, comparadas por tipo de servicio. Se destaca que las mayores ventas se dieron en el tercer y cuarto trimestre, que

las de mayor volumen corresponden al servicio de minería, aunque también hubo un pico correspondiente a desarrollo inmobiliario. Esto lleva a la empresa a pensar de qué manera impulsar el resto de los servicios, para que todos tengan una mayor constancia y volumen de ingresos.

En la figura 7 se observa la cantidad de trabajos por trimestre del año 2019. Allí se ve que el 80% de los mismos se dió en el tercer y cuarto trimestre, lo que lleva a la empresa a analizar porque sucedió así y a evaluar la forma de que en el resto del año también se logre un volumen mayor en cantidad de trabajos.

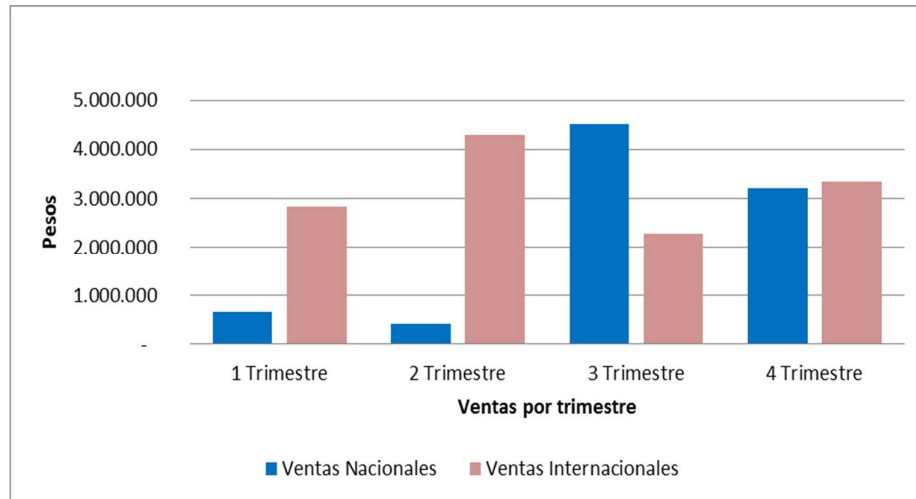


Figura 4. Ventas Totales año 2019 de la empresa Consultores Ambientales S.R.L.

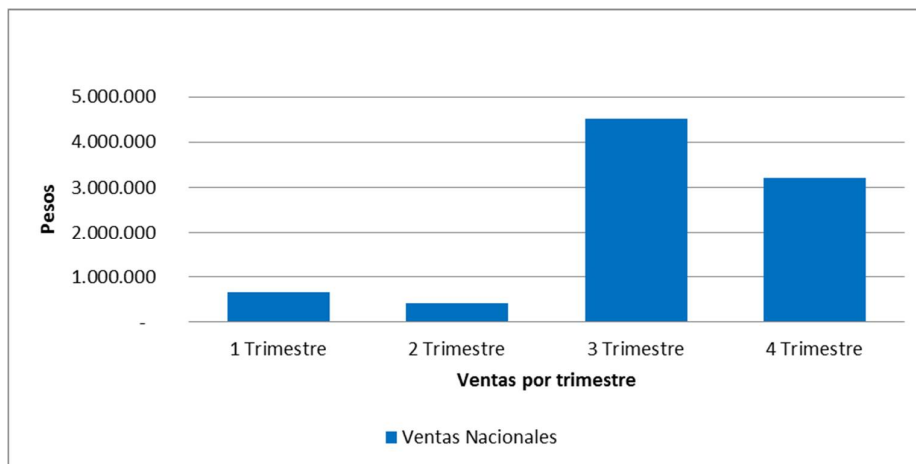


Figura 5. Ventas Nacionales año 2019 de la empresa Consultores Ambientales S.R.L.

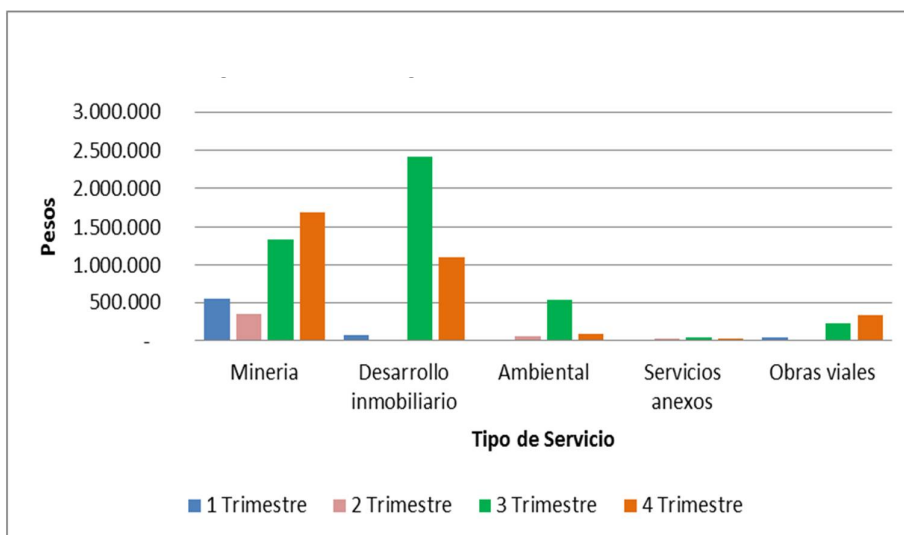


Figura 6. Ventas por servicio por trimestre del año 2019 de la empresa Consultores Ambientales S.R.L.

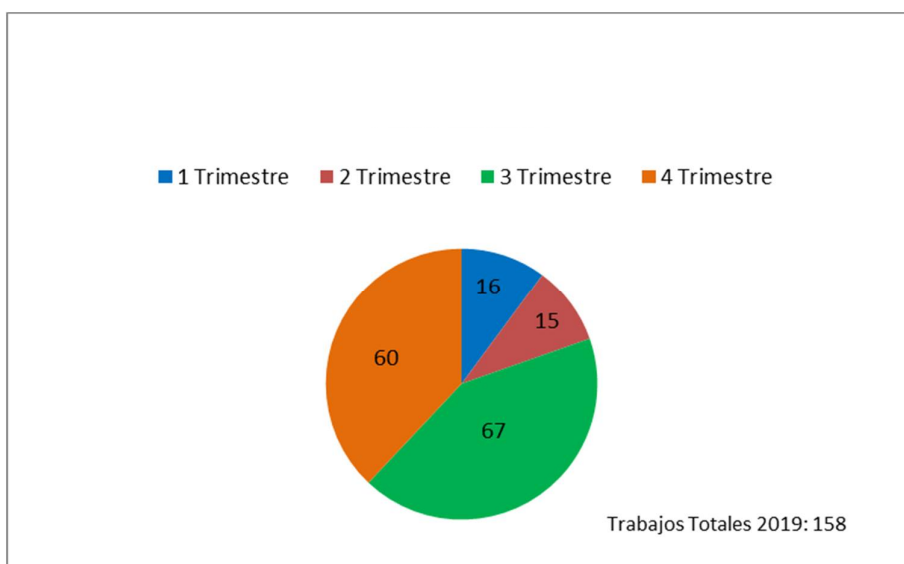


Figura 7. Cantidad de trabajos trimestrales del año 2019 de la empresa Consultores Ambientales S.R.L.

✓ Implementación del Cuadro de Mando Integral:

Mes 1: El equipo consultor realizó reuniones con los gerentes generales y dueños de la Pyme, en la misma se les explicó en qué consiste el Cuadro de Mando Integral, su importancia y cómo se pensó preparar el sistema de información, que cambios había que hacerle y cómo se iban a hacer.

Luego el equipo consultor también se reunió con el gerente de administración, vieron el grado de avance del sistema de información, debido a la solicitud de certificación de la norma ISO 9001, y se avanzó en lo que faltaba para obtener la información de manera fácil y rápida.

El gerente administrativo junto con el equipo consultor crearon planillas que vinculan los datos y los trasladan al Cuadro de Mando Integral, las mismas desde ese momento están disponibles para los mandos medios, a quienes se los capacitó para que se vuelquen correctamente los datos a las mismas.

El equipo consultor también realizó reuniones con los profesionales contratados, les explicó en qué consiste el Cuadro de Mando Integral, lo que se necesita de ellos en la aplicación del mismo, y como contribuyen con su trabajo a lograr el objetivo. Además se hizo hincapié principalmente en el feedback necesario para que el Cuadro de Mando Integral funcione.

Mes 2: El equipo consultor junto con el gerente de administración, que tiene su equipo de trabajo, comenzaron con la implementación del Cuadro de Mando Integral referido al año anterior (2019), aplicaron los datos de las nuevas planillas, lo que les permitió ver una tendencia trimestre a trimestre de los datos que más importan para gestionar la empresa.

El primer resultado, el equipo de trabajo lo vio a modo histórico, es decir, lo que pasó en el 2019 trimestre a trimestre. Ésto les permitió hacer un primer análisis de los momentos en que se dan las ventas, de la cantidad de clientes nuevos y activos en cada trimestre, del capital de trabajo disponible, y con todo esto, proyectar el año 2020.

Mes 3: El equipo consultor junto con el gerente de administración comenzarán con la implementación del Cuadro de Mando Integral referido al año en curso (2020), aplicarán los datos de las nuevas planillas y podrán compararlo con los trimestres del año anterior (2019).

Mes 6: El equipo consultor realizará una reunión trimestral estratégica con el gerente de administración, donde se analizarán los dos primeros trimestres del año

2020, haciendo foco en los indicadores y definiendo si se cumplieron o no los objetivos.

Además el equipo se reunirá con los gerentes generales para analizar la información del Cuadro de Mando Integral y que los mismos puedan decidir qué acciones se toman para alcanzar los objetivos propuestos en el resto de los trimestres. También se hablará de la estrategia, se revisará si sigue siendo la misma, si ha variado, si debido a una variación de ésta hay que replantearse los objetivos.

Mes 9: El equipo consultor realizará una reunión trimestral estratégica con el gerente de administración para analizar los indicadores y el cumplimiento de los objetivos. Además se definirán responsables y se adoptarán acciones para lograr el cumplimiento de los mismos.

El equipo se reunirá con los gerentes generales para analizar la información del Cuadro de Mando Integral.

Mes 12: El equipo consultor realizará una reunión anual estratégica con el gerente de administración para realizar un análisis profundo del movimiento de los indicadores durante el año, se revisará si éstos siguen siendo útiles o si habría que definir nuevos, en ese caso, se dejarán asentados los nuevos. Además se analizará si se cumplieron con los objetivos anuales propuestos, de no ser así se definirán responsables y se adoptarán acciones para lograr el cumplimiento de los mismos.

También el equipo se reunirá con los gerentes generales para analizar la información anual del Cuadro de Mando Integral y poder llegar a conclusiones sobre la gestión de la Pyme y las decisiones a tomar. Además se revisará la estrategia y se definirán los objetivos a alcanzar en el año 2021.

✓ *Gestión del Cuadro de Mando Integral:*

- La gestión del Cuadro de Mando Integral, se realiza con indicadores trimestrales.
- La información está reunida y disponible en planillas de fácil lectura, de las

cuales se desprenden los indicadores trimestrales que usamos para gestionar.

- Habrá reuniones periódicas para discutir si hubo cambios en la estrategia, los objetivos, y así poder redireccionar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Con el correr del tiempo, el Cuadro de Mando Integral va a ir mutando, no solo porque los objetivos y la estrategia también lo harán, sino porque la gestión misma va a necesitar otro tipo de indicadores que el Cuadro tiene que proveer, entonces será el momento de adaptarlo, siempre a las necesidades de la Pyme.
- Al cabo de cada trimestre, el equipo consultor se reunirá con los dueños y gerentes generales de la Pyme para dirigirlos en la lectura de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, poder compararlos con los trimestres anteriores y entender la información que el mismo nos provee, para poder tomar las mejores decisiones para los trimestres que vienen.

Conclusión

A partir de los estudios bibliográficos y metodológicos realizados, se observa la relevancia de los temas desarrollados, y como se complementan entre ellos en la realidad empresarial Pyme tal como en el caso de Consultores Ambientales S.R.L.

Se observó que en el diseño del Cuadro de Mando Integral fue muy importante no perder de vista la estrategia planteada para la empresa y a través de ella se logró crear indicadores financieros muy importantes como monto de ventas Nacionales trimestrales, monto de ventas Internacionales trimestrales, ventas por tipo de servicios trimestrales, capital de trabajo, y otros indicadores no financieros igual de importantes, como cantidad de clientes nuevos en el trimestre, número de trabajos entregados en tiempo y forma, entre otros.

A través del diseño de estos indicadores y de muchos otros, se pudo implementar el Cuadro de Mando Integral para el año 2019, esto ayudó a la empresa a hacer un primer análisis retrospectivo de la forma de trabajo, ingresos, gastos, eficiencia, y mediante esta primer aplicación del mismo planificar el año 2020, para aplicar trimestre a trimestre el Cuadro de Mando Integral.

Ésto le permite a la empresa una visualización de los números gestionables en el momento oportuno para replantearse la forma de trabajo, la estrategia y la manera de llegar a cumplir los objetivos de corto y largo plazo.

Se observa que en el Caso Consultores Ambientales S.R.L es necesario que todo profesional contable, posea valores, mediante los cuales puedan comprender la realidad, realizar elecciones, cuestionarlas éticamente y velar por los intereses de los gerentes y dueños, para que puedan trabajar en función a ellos y que la aplicación del Cuadro de Mando Integral los refleje en su totalidad.

Además, se observa que en la Pyme es importante que el Sistema de Control Interno funcione correctamente, para proporcionar el entorno de seguridad adecuado, y que de esta forma, la información que nutre al Cuadro de Mando Integral sea veraz y le sirva a la misma para realizar una gestión exitosa.

En Conclusión, primeramente es importante que los dueños de la Pyme Consultores Ambientales S.R.L entiendan que la gestión va por un lado distinto que la contabilidad. Ésta última está pensada para brindar información según conveniencias a terceros y en cambio la gestión es pura y exclusivamente para la gerencia, para que en su uso cotidiano se realicen tomas de decisiones acertadas con información reciente y no histórica como nos da la contabilidad.

Finalmente, se enfatiza en que el Cuadro de Mando de la empresa Consultores Ambientales S.R.L, cumplirá con su objetivo cuando se utilice correctamente, por lo que es necesaria la debida aplicación y control a través del tiempo.

Bibliografía

Amat Salas J. 2016. Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión. **24**(1):5/11.

Aquel S. 2010. La ética como eje transversal en la formación del contador público. Actualidad contable Faces. **13**(21):5/16.

Cárdenas Saravia, T. I. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Parte I). Perspectivas. (23):101/114.

Dapena Fernandez J. 2019. Finanzas de la empresa, toma de decisiones y subjetividad. 3ª ed. Asociación cooperadora de la facultad de ciencias económicas de la UNC. Argentina.

Jaramillo Salgado V. 2002. Las empresas familiares frente a la implementación del control de gestión. Forum Empresarial. **7**(2):56/81.

Kaplan R y Norton D. 2002. Cuadro de Mando Integral. 2da ed. Gestión 2000. España.

Lopez Bonilla E; Rojas Cortéz L y Torres Moreno A. 2001. Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard. Ciencia e Ingeniería Neogranadina. (11):17/25.

Mite Albán M. 2018. Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. Revista Lasallista de Investigación. **15**(2):256/270.

Montaner J. y Perozo J. 2008. Formación ética del contador público. Revista de Ciencias Sociales. **14**(2):379/387.

Morrillo M. 2004. Indicadores no financieros de la contabilidad de gestión: herramienta del control estratégico. Actualidad Contable Faces. **7**(8):70/84.

Pomim Valentim M y Corda M. 2017. Gestión de la información, dilemas y perspectivas. Palabra Clave (La Plata). **7**(1):1/3.

Rivas Márquez G. 2011. Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos Teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. **4**(8): 115/136.

Sanchez Vázquez J; Vélez Elorza M y Araujo Pinzón P. 2016. Balance Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión. **24**(1):37/47.

Vega de la Cruz L; Pérez Pravia M y Nieves Julbe A. 2017. Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. Revista Científica Visión del Futuro. **21**(2): 212/230

Vicente M y Meleán Romero R. 2018. Empresas Pyme o Empresarios Pyme. Revista Venezolana de Gerencia. **23**(82).

Viloria N. 2005. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. **8**(11):87/92.

Resolución Técnica N° 204/00 FACPCE; Código de Ética unificado para profesionales en ciencias económicas de la republica argentina. 2000