



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA



Escuela de Graduados
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Córdoba

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

CONTROL INTERNO Y DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL
EN LA EMPRESA UNIPERSONAL DE PRODUCTOS DE
LIMPIEZA SUPER LIMPIO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE
LA GESTIÓN GERENCIAL.

Autores: Cra. Mina Camila

Tutor: Dr. Dapena Fernández Juan Lucas

Córdoba, Junio 2021



CONTROL INTERNO Y DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL EN LA EMPRESA UNIPERSONAL DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA SUPER LIMPIO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GESTIÓN GERENCIAL. por Camila Mina se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Al personal docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, por su calidad y compromiso.

Agradezco a la Dra. Eliana Werbin, Co-Directora de la Especialización por su motivación y apoyo constante, y al Dr. Juan Argüello por brindar su acompañamiento en la elaboración del trabajo final.

Un agradecimiento especial al Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez por su gran amabilidad y buena predisposición para ser el conductor de este trabajo.

DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional y confianza en el logro de mis objetivos.

A mi hermano, por su compañerismo.

A Brian, por alentarme siempre.

A mis compañeros de la Especialidad, en especial a las amigas que encontré e hicieron este camino mucho más fácil.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue analizar el control interno y diseñar un Tablero de Control para la toma de decisiones de la gestión gerencial de la empresa Super Limpio. Del análisis de los resultados surge que, la empresa cuenta con sistemas informales y se enfrenta a un entorno cambiante, pero con necesidad de contar con información confiable. El diseño del Tablero de Control le ofrecerá una visión más amplia a través del seguimiento del desempeño de la organización, enfocándose en un número limitado de indicadores financieros y no financieros en esta primera instancia, para evitar el exceso de información y que mediante éstos se pueda monitorear y gestionar a la empresa en función de la estrategia establecida. Los indicadores del Tablero son el medio para que Super Limpio pueda lograr la ejecución estratégica de manera exitosa, beneficiando su desarrollo organizacional en contextos tan cambiantes.

Palabras claves: PYMES. Medición del desempeño. Estrategia gerencial. Indicadores. Implementación de Tablero.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the internal control and design a control panel for the managerial management take decisions at the Super Limpio Company. Based on the results of the research, it is known that the Company has informal systems on a changing environment so that the need to have reliable information. The control panel design will offer the Company a full-scale view of the performance monitoring in the organization, focusing on a limited number of financial and non-financial indicators at first, to avoid the excess of information monitoring and managing the Company with the strategy chosen. The control panel indicators will guarantee the strategic success of Super Limpio Company promoting a good organizational development in changing contexts.

Keyword: PYMES. Performance measurement. Managerial strategy. Indicators. Control panel development.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	4
III. RESULTADO Y DISCUSIÓN	6
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la sistematización de la información en la toma de decisiones de la gestión gerencial en pequeñas y medianas empresas.	6
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en pequeñas y medianas empresas.	9
3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el diseño, desarrollo e importancia de un Tablero de Control.	13
4. Estudio descriptivo de la empresa Super Limpio.	17
4.1. Historia y ubicación de Super Limpio	17
4.2. Estructura organizativa	18
4.3. Modelo de negocio.....	19
4.4. Lineamientos estratégicos.....	21
5. Diseño de propuesta de un Tablero de Control para la empresa Super Limpio.	22
5.1 Análisis FODA	22
5.2 Análisis de objetivos y factores claves	24
5.3 Determinación de indicadores.....	25
5.4 Diseño de la herramienta.....	28
5.4 Plan de implementación.....	34
IV. CONCLUSIONES	38
V. BIBLIOGRAFÍA	40

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Pequeñas y Medianas Empresas alrededor del mundo necesitan contar con información oportuna, veraz y en el lugar adecuado para que funcione como un recurso estratégico (Gutiérrez, 1992 citado en Prieto y Martínez, 2004). En el caso de la empresa unipersonal Super Limpio, la inadecuada toma de decisiones es ocasionada por la falta de sistemas integrados de información. Por lo tanto, es necesario no sólo que cuente con uno, sino también con un adecuado sistema de control interno y la aplicación de nuevas tecnologías, para mejorar la efectividad de la gestión gerencial.

Según Morillo (2004), no es posible medir el éxito de las empresas por la cantidad de ingresos obtenidos o por el nivel de costos aplanados, sino por medidas cualitativas acertadas a mejoras continuas y, a su vez, a mejores resultados financieros. Considera el autor que, debido a las deficiencias en las tradicionales herramientas de control, surge la Contabilidad de Gestión utilizando indicadores no financieros seleccionados según las necesidades de control de las alternativas de posicionamiento estratégico de la organización.

En primer lugar, es importante abordar la gran utilidad de los sistemas de información para apoyar la toma de decisiones y para mejorar la efectividad gerencial, formando parte de la estrategia del negocio (Laudon y Laudon, 2000 citado en Prieto y Martínez, 2004). Además, Prieto y Martínez (2004), consideran que los sistemas de información deben permitirle a la gerencia fijar estrategias para incrementar la eficiencia, eficacia, efectividad, rentabilidad y aprovechamiento de sus recursos, que lleva a un crecimiento sostenido de la productividad gerencial.

La información vista como un sistema permite llevar a cabo funciones de la empresa que dan lugar a actividades de planificación, diseño y ejecución de acciones para conseguir objetivos y un adecuado control (Andreu, Ricart y Valor, 1996 citado en Prieto y Martínez, 2004). El sistema

de información debe ser visto como un sistema estratégico, que, en conjunto con las ventajas competitivas, le permiten a la empresa incrementar la productividad (Prieto y Martínez, 2004).

Como complemento de lo anterior, los sistemas computarizados ayudan a los gerentes en el proceso de toma de decisiones, depurando información y ofreciendo la necesaria de acuerdo a los objetivos pautados (Carro, 1994 citado en Prieto y Martínez, 2004). Se debe mejorar la eficacia del proceso de recolección, almacenamiento y procesamiento de datos, como así también mejorar el proceso de planificación, de control y de toma decisiones (Prieto y Martínez, 2004).

Por otra parte, es importante considerar el control interno que tiene como finalidad prevenir posibles riesgos y obtener una seguridad prudente sobre la eficacia y eficiencia de los procedimientos de una organización (Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas, 2019). La existencia de un sistema de control interno es muy útil como apoyo estratégico en las Pymes, indispensable para lograr los objetivos y mejorar la productividad en todas sus actividades (Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas, 2019).

Las Pymes deben implementar un sistema de control interno, ya que sirve para los recursos competitivos, principalmente, porque éstas presentan debilidades estructurales, institucionales y de formación que les impide mantenerse, expandirse y ser competitivas (Barrera, 2001 citado en Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas, 2019). Para dicha implementación es necesaria la intención de formalizar las diferentes estructuras que la conforman (administrativa y legal) para afrontar con mayor seguridad las amenazas del medio, así como también proyectarse a objetivos factibles y competitivos (Ramírez, 2016 citado en Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas, 2019).

Para abarcar los temas mencionados, las herramientas más utilizadas son el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. La aplicación de

una herramienta u otra, dependerá de la madurez, el conocimiento, el manejo del negocio, la utilización de sistemas formales y la inversión en sistemas de la compañía, entre otros factores (Ballvé, 2006). Para el caso de Super Limpio, nos enfocaremos en el Tablero de Control.

Siguiendo a Ballvé (2006), el Tablero de Control es un sistema de medición de desempeño muy útil para controlar y diagnosticar situaciones, generar y presentar información uniforme, clave y confiable. Es así que se presenta dicha información en una plataforma tecnológica, de forma tal que convierte datos en información y en indicadores que ayudan a diagnosticar y controlar la situación de una empresa. Si bien para el autor existen dos grandes tipos de Tableros de Control, Operativo e Integral; mientras que el primero ofrece la información para la operación cotidiana de la empresa, el último incluye información estratégica, operativa y gerencial para el manejo del negocio.

Dicho Tablero, se basa en las características de la compañía (sector, tamaño, mercado objetivo y perfil estratégico), mejora las posibilidades de diagnóstico y es un pilar fundamental en la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos innecesarios. Es decir, alinea la información con los objetivos y controla la transmisión del "know-how".

Para los autores Dapena Fernandez y Jaimez (2020), es importante el monitoreo del desempeño a través de un número limitado de indicadores financieros y no financieros. La evaluación del funcionamiento del negocio se realiza tomando como referencia un patrón de comparación que permite interpretar lo que está ocurriendo y tomar medidas, o definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias (Mallar, 2010).

Otra forma de monitorear en qué medidas las decisiones de la gestión y los recursos asignados para su implementación están correctamente alineados con la estrategia del negocio, según los autores Dapena

Fernandez y Jaimez, 2020, es a través del enfoque sistémico causal establecido por Kaplan y Norton en 1996, permite comunicar la estrategia y cómo se planea crear valor.

El objetivo de este trabajo fue analizar el control interno y diseñar un Tablero de Control para la toma de decisiones de la gestión gerencial de la empresa Super Limpio.

II. METODOLOGÍA

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la sistematización de la información en la toma de decisiones de la gestión gerencial en pequeñas y medianas empresas.

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

- Dapena Fernández, 2004
- Dapena Fernández y Jaimez, 2020
- Morillo, 2004
- Prieto y Martínez, 2004
- Romero Reyes, Rico Lugo y Barón Velándia, 2012

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en pequeñas y medianas empresas.

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

- Informe COSO I, 1992
- Informe COSO II, 2004
- Informe COSO III, 2013
- Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas, 2019
- Pirela, 2004

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el diseño, desarrollo e importancia de un Tablero de Control.

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

- Ballvé, 2006
- Dapena Fernández, 2004
- Dapena Fernández y Jaimez, 2020
- Serrano, 2015

4. Estudio descriptivo de la empresa Super Limpio.

- a) Unidad de Análisis: Se estudió la empresa Super Limpio, dedicada a la venta de productos de limpieza sueltos y envasados, localizada en el interior de la provincia de Córdoba.
- b) Variables
- b.1. Historia y ubicación de la empresa.
- b.2. Estructura organizativa.
- b.3. Modelo de negocio:
- Segmentos de clientes
 - Propuesta de valor
 - Canales comerciales y de comunicación
 - Relación con los clientes
 - Actividades claves
 - Aliados claves
 - Recursos claves
 - Estructura de costos
 - Flujos de ingresos
- b.4. Lineamientos estratégicos.
- c) Técnicas: Para llevar a cabo el relevamiento, se realizaron entrevistas con el dueño de la empresa Super Limpio, se realizaron visitas e inspecciones visuales y se relevó documentación interna.

5. Diseño de propuesta de un Tablero de Control para la empresa Super Limpio.

Utilizando nuevas tecnologías y abarcando el Control Interno con el fin de que ayude a la toma de decisiones de Super Limpio, se diseñó, desarrolló e implementó un Tablero de Control, realizando:

- a) Diagnóstico de la empresa en base a un Análisis FODA.
- b) Análisis de los objetivos y factores claves para su cumplimiento.
- c) Determinación de los indicadores claves de desempeño.
- d) Diseño de la herramienta informática.
- e) Plan de implementación.

III. RESULTADO Y DISCUSIÓN

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la sistematización de la información en la toma de decisiones de la gestión gerencial en pequeñas y medianas empresas.

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas han sido afectadas por grandes cambios, provocando que la información se convierta en un recurso estratégico a la hora de la toma de decisiones de la gestión gerencial, clave para mantenerse dentro del entorno competitivo. Ante la falta de sistemas integrados y la baja utilización de nuevas tecnologías para el manejo de dicha información, sumado a la resistencia al cambio en la empresa Super Limpio, típico de una unipersonal, es lo que conlleva a una ineficiente toma de decisiones.

Laudon y Laudon (2000) citado en Prieto y Martínez (2004), considera que los sistemas de información son de gran utilidad para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control. De esta forma, con su aplicación se ayuda a mejorar la efectividad gerencial siendo parte de la estrategia de un negocio.

Con la evolución de las organizaciones, ha surgido la necesidad de un conocimiento más profundo de la realidad interna de la empresa y de su entorno económico, información que brinda la contabilidad gerencial (Dapena Fernandez y Jaimez, 2020). Dapena Fernandez y Jaimez (2020), destacan que la misma asiste al directivo en la toma de decisiones relativas a la empresa a través de la provisión de información estratégica, con el objetivo de alinear a la organización con su estrategia y lograr un desempeño organizacional sostenido.

Para que la información cumpla el rol de recurso estratégico y en consecuencia formar parte del activo de la empresa, la misma debe ser oportuna, veraz, confiable, completa y presentarse en el lugar adecuado. Mejores sistemas de información no implican la eficiencia de la empresa, sino que ésta depende de su aplicación y de la manera racional, sistemática y ordenada en la que las gerencias planifican, dirigen y controlan (Prieto y Martinez, 2004).

En referencia a este desafío y basados en la problemática de Super Limpio, Carro (1994) citado en Prieto y Martínez (2004) establece que los gerentes manejan demasiada información, lo cual dificulta que pueda ser asimilada solamente aquella necesaria para el proceso de toma de decisiones. Siguiendo al autor Carro (1994), es necesario depurar dicha información de manera tal, que ofrezca sólo la necesaria acerca del negocio para que el proceso sea más provechoso en la consecución de los objetivos pautados.

En este orden de ideas, se intenta aumentar la eficacia de los procesos operacionales basados en la recolección, almacenamiento y procesamiento de datos y, también, mejorar la eficacia de los procesos administrativos de planificación, de control y de toma de decisiones, proporcionando una información más pertinente, más completa y más oportuna, y suministrando los medios para analizar esta información (Prieto y Martinez, 2004).

La disminución en gran parte de dicha problemática, puede ser abordado desde herramientas tecnológicas. Cohen (2000) citado en Prieto y Martínez (2004), expresa que la innovación tecnológica es la medida clave del éxito de las empresas en términos de excelencia, productividad, ganancias y crecimiento. La adecuada utilización y seguimiento del sistema de gestión operacional basado en tecnologías le permite a la gerencia evaluar y mejorar sus procesos internos (Romero Reyes, Rico Lugo y Barón Velándia, 2012).

Con un sistema de gestión adecuado se intenta que la información cubra todas las necesidades de los tomadores de decisiones dentro de las empresas. Dapena Fernández (2004), define el proceso de toma de decisiones en seis pasos, importantes a conocer:

- i. Reunión información.
- ii. Seleccionar y decidir en qué información voy a fundamentar la decisión.
- iii. Analizar la información.
- iv. Entender la situación.
- v. Elegir el curso de acción o la decisión a tomar.
- vi. Ejecutar el curso de acción o la decisión a tomar bajo el lineamiento del entendimiento de la situación.

Este autor, también, describe los objetivos claves que se apuntan alcanzar con el sistema de gestión estratégico para la adecuada reunión de la información, enumerados a continuación:

1. Contemplar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa.
2. Trascender la perspectiva financiera dentro de la empresa para abarcar toda la gestión de la misma, ya sea utilizando indicadores financieros como no financieros.
3. Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa.

4. Realizar un adecuado feedback de la gestión de la empresa teniendo en cuenta no sólo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la empresa.

5. Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa efecto entre las mismas.

6. Permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que la empresa cumpla con sus objetivos.

7. Reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/o productos de la empresa.

8. Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.

En efecto, las pequeñas y medianas empresas que aprovechan el potencial de los sistemas computarizados pueden procurar a una ventaja competitiva, tal como describen los autores Prieto y Martínez (2004), permitiendo que identifiquen correctamente los problemas y las oportunidades asociadas a su información y a su proceso de toma de decisiones. En este sentido, que Super Limpio cuente con dicho sistema es imprescindible para incrementar su productividad, resultando más competitiva y con mejores herramientas para enfrentar los cambios del futuro y optimizar la toma de decisiones con la información necesaria.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en pequeñas y medianas empresas.

Los tiempos actuales de incertidumbre en los negocios, obligan a que la planificación estratégica y la cultura organizacional se acompañen con medidas o sistemas de control interno para competir en el mercado cada vez más competitivo, globalizado y tecnológico.

Existe amplia variedad de definiciones sobre el término control interno, uno de los principales marcos es el modelo del año 1992 denominado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) que define al control interno como el proceso

efectuado por el Directorio, la dirección y demás personal de la entidad, diseñado para dar una seguridad razonable acerca del logro de los objetivos en tres categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

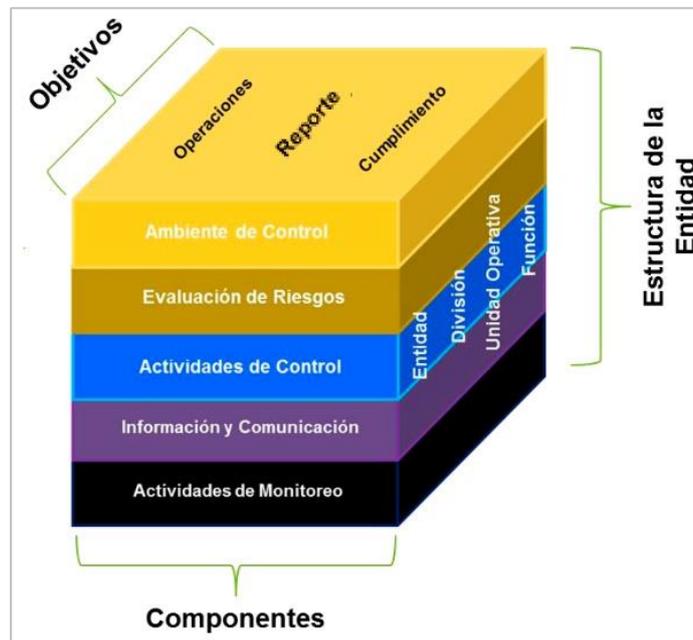


Figura 1. Componentes del informe COSO.

Fuente. Informe COSO III, 2013.

La figura 1 muestra los cinco componentes que derivan de su definición, actualizados en el informe del año 2013, esenciales para un sistema de control interno eficaz. A continuación, son analizados en lo que respecta a la empresa Super Limpio:

- i. Ambiente de control: determina las pautas de comportamiento y tiene una influencia fundamental en el nivel de conciencia del personal respecto del control. Algunos de los factores que lo determinan en Super Limpio son los valores y la ética que la representan, y el estilo y filosofía gerencial principalmente condicionados por la imagen de empresa familiar.
- ii. Evaluación de los riesgos: es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, que

forman la base para determinar cómo deben gestionarse los riesgos. El desafío en Super Limpio será la identificación del riesgo inherente, la cuantificación de su impacto y probabilidad de ocurrencia, la identificación de los controles actuales y posibles, la evaluación de la efectividad y costo de los controles, entre otros.

- iii. Actividades de control: con el objetivo de asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones, identificadas por la administración, como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad. En la empresa unipersonal Super Limpio existe una baja actividad de control ante la falta de políticas y procedimientos formalizados en la organización.
- iv. Información y comunicación: se interrelacionan y ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. Es necesario para una administración eficaz de recursos en Super Limpio disponer de una información adecuada, confiable y oportuna, identificando la información relevante, disponerla y comunicarla dentro del tiempo indicado eficazmente con partes internas y externas de la organización.
- v. Actividades de monitoreo: debe hacerse seguimiento del proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

La existencia de un sistema de control interno es de vital importancia dentro de las pequeñas y medianas empresas, indispensable para lograr los objetivos trazados y mejorar la productividad en todas sus actividades (Pavón Sierra, Villa Andrade,

Rueda Manzano y Lomas, 2019). A pesar de que las Pymes por su estructura no pueden someterse a mecanismos de control tan formales, aun así, pueden contribuir al posicionamiento de la organización y mantenimiento en el mercado competitivo, tal como menciona Márquez (2011) citado en Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas (2019).

Es importante conocer cuáles son las condiciones bajo las que estructura el control interno a nivel general, según Cepeda (1997) citado por Pirela (2005):

- Término de comparación: puede ser un proceso, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- Hecho real: es lo que sucede y debe compararse con el término del punto anterior.
- Desviación: surge de la comparación entre el hecho real y la condición inicial.
- Análisis de causa: motivos que dan origen a la desviación.
- Toma de decisiones: decisiones y acciones a tomar para corregir la desviación.

Siguiendo a los autores Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano y Lomas, (2019), el control interno aplicado en Pymes permite establecerse formalmente desde una estructura más sólida para afrontar con mayor certeza las amenazas del medio y proyectarse a objetivos factibles y competitivos. Sumado a lo anterior, el control interno también refleja la confiabilidad de un sistema contable.

Super Limpio al igual que cualquier Pyme, se encuentra expuesta en un entorno de constantes y abruptos cambios, con lo cual para poder mantener una posición de ventaja competitiva y brindar confianza en la información contable, deben definirse claramente políticas y procedimientos que ayuden a prevenir, detectar y evaluar riesgos. En consecuencia, de la aplicación de políticas y procedimientos, debe

entenderse a nivel gerencial la importancia en la delegación de funciones a través de la capacitación del personal para el logro de los objetivos organizacionales.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el diseño, desarrollo e importancia de un Tablero de Control.

Desde mediados del siglo pasado, la medición del desempeño en las organizaciones no sólo con indicadores financieros, ha ayudado a los gerentes a controlar y diagnosticar situaciones de la empresa y poder alinear la información a los objetivos de la misma, con el fin de mejorar la toma de decisiones.

Existen numerosas técnicas y herramientas para el buen funcionamiento de sistemas de información, aplicados para la correcta toma de decisiones estratégica. Se pueden mencionar como las más utilizadas el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) o el Tablero de control; dependiendo la aplicación de uno u otro, de diversos factores como el uso de sistemas formales, la aplicación de tecnologías, la madurez de la compañía, entre otros.

Tabla 1. Requerimientos de diseño o uso.

Requerimientos de diseño o uso	TABLERO DE CONTROL	BALANCED SCORECARD
Madurez de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento del negocio	Bajo	Alto
Capacidades de Recursos Humanos	Bajo	Alto
Inversión en sistemas	Bajo	Alto
Tiempo para pensar	Poco	Mucho
Utilización de los sistemas formales	Informal	Formal
Entorno	Cambiante	Predecible
Necesidad	Información	Alineación

Fuente. Ballvé, 2006.

Como se muestra en la tabla 1, con la utilización de una u otra herramienta se pueden transformar datos en información gerencial clave para la selección de indicadores de desempeño una vez que la estrategia ya está definida y a partir de la misma, establecer a qué indicadores se quiere alinear con un buen sistema de incentivos (Ballvé, 2006).

En las Pymes, debido al entorno cambiante al que se enfrenta y la informalidad de los sistemas con que cuentan, han incorporado herramientas de gestión como el Tablero de Control principalmente por la necesidad de contar con información confiable. El autor Ballvé (2006), manifiesta que existen dos grandes tipos de Tableros de Control, el Operativo e Integral. Para la aplicación en nuestro caso de estudio de la empresa Super Limpio se hará foco en el Integral ya que incluye información estratégica, operativa y gerencial para el manejo del negocio, diseñándolo a partir de las características de la empresa, como el sector, tamaño, mercado objetivo y perfil estratégico.

El Tablero de Control ofrece una visión más amplia solucionando la falta de información y el exceso y la inoportunidad de datos (Ballvé, 2006), con el uso de múltiples indicadores de performance atados a la estrategia de la empresa para lograr sus objetivos, tanto de corto como de largo plazo (Dapena Fernandez, 2004).

Como señaló el autor Peter Drucker *sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global*. En concordancia con el Tablero de Control y considerando que lo que no se mide no se puede controlar, es importante destacar algunas de sus características y beneficios de su aplicación según el sitio web de Tableros de Control (2021):

- Posibilidad de emitir un informe de los indicadores más relevantes.
- Agrupación de indicadores por áreas o sectores.

- Filtros definibles por cada indicador.
- Actualización constante de datos.
- Semaforización parametrizable por cada indicador.
- Posibilidad de configurar un disparador de alerta, al cambiar el estado de un semáforo.

Dapena Fernandez y Jaimez (2020), expresan que para monitorear el desempeño hay que enfocarse en un número limitado de indicadores financieros y no financieros, para evitar el exceso de información y que mediante éstos se pueda monitorear y gestionar a la empresa en función de la estrategia establecida en un comienzo de la unidad de tiempo (Dapena, 2004). Pueden establecerse indicadores de resultado (resultados de los planes de acción) e indicadores de seguimiento (seguimiento del desarrollo de los planes de acción).

Para el desarrollo y determinación de los indicadores más representativos a conformar el Tablero de Control, se sigue al autor Serrano (2015), que resume los componentes de los indicadores. En primer lugar, es necesario determinar el objetivo de resultado del o conjunto de indicadores, para los cuáles se determinará:

- Objetivo específico del indicador: debe indicar explícitamente que se busca, que no den lugar a dudas interpretativas. Su razón de ser debe relacionarse con el objetivo estratégico y el objetivo numérico del propio indicador.
- Nombre del indicador: denominación clara y entendible con la que se distingue.
- Detalle de qué mide y fórmula de cálculo: con la información de las variables que se pretenden medir, se construye la fórmula que deriva en el resultado del indicador.
- Parámetro de alarma: nivel por encima o por debajo del cual el indicador es preocupante. En la figura 2 el margen de alarma

para indicadores que buscan maximizar o minimizar los resultados, respectivamente que muestra el comportamiento del indicador: bueno (verde), regular (amarillo), malo (rojo).



Figura 2. Parámetros de semaforización.

Fuente. Elaboración propia.

- Unidad de medida: determinación concreta de la forma en la que se va a expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.
- Origen de datos: indica la fuente de la cual se obtiene la información para el cálculo del indicador.
- Periodicidad del indicador: fecha de disponibilidad de los datos.
- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos.
- Responsable obtención de medición y del indicador: responsables del manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.
- Línea base: es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Debido a que es un valor histórico y en el caso de Super Limpio son indicadores creados recientemente, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado durante la implementación.

Resumiendo lo planteado, lo importante es que los indicadores reflejen la estrategia de Super Limpio y que los indicadores sean

adecuados y entendidos como un medio para lograr una ejecución estratégica exitosa, beneficiando el desarrollo organizacional en contextos tan cambiantes.

4. Estudio descriptivo de la empresa Super Limpio.

La información para el análisis de nuestra empresa bajo estudio Super Limpio fue obtenida a través de la aplicación de diversas técnicas, entre ellas entrevistas con su dueño, visitas al negocio y relevamiento de papeles de trabajos internos.

4.1. Historia y ubicación de Super Limpio

Super Limpio es una empresa familiar destinada a la comercialización de productos de limpieza sueltos y envasados, y artículos complementarios del hogar, ubicada en la localidad de Las Varillas, interior de la provincia de Córdoba. El negocio se provee de productos de góndola de marcas reconocidas a través de grandes distribuidores. Además, y siendo el foco del negocio la comercialización de productos de limpieza sueltos, se provee de químicos y esencias para la propia producción.

Cuenta con 25 años de experiencia en el rubro, lo que permitió formar una cartera de clientes consolidada y gran fidelidad de éstos, diferenciando la venta en el mercado mayorista y minorista. Además de la atención al público, abastece a almacenes más pequeños para la reventa, y principalmente a instituciones públicas y privadas de la localidad.

En la figura 3 se presenta la imagen identificadora del negocio, que es utilizada en cartelera del local, etiquetas para el envasado de productos sueltos, almanaques y/o regalos de fin de año, entre otros.



Figura 3. Imagen de Super Limpio.

Fuente. Elaboración de la empresa.

Durante los años de crecimiento del negocio, la cantidad de productos sueltos de elaboración propia y la variedad de marcas que ofrecía fue ampliándose, claro ejemplo son los productos incorporados para el tambo, considerando el gran desarrollo agropecuario de la zona en la que se ubica Super Limpio. En contextos de crisis económicas, el negocio se posiciona con mayor fuerza con la venta de los productos sueltos por su menor costo, dicho contexto atrae a nuevos clientes que pueden llegar a fidelizarse como el resto de la cartera.

4.2. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa es muy pequeña, encabezada por su dueño en el área gerencial. Adicionalmente cuenta con una encargada de la parte administrativa (esposa del dueño) y dos empleadas para la atención directa al público (venta). La asesoría contable e impositiva se cuenta tercerizada en un estudio contable local. El organigrama de Super Limpio se presenta en la figura 4, elaborado para el presente trabajo.

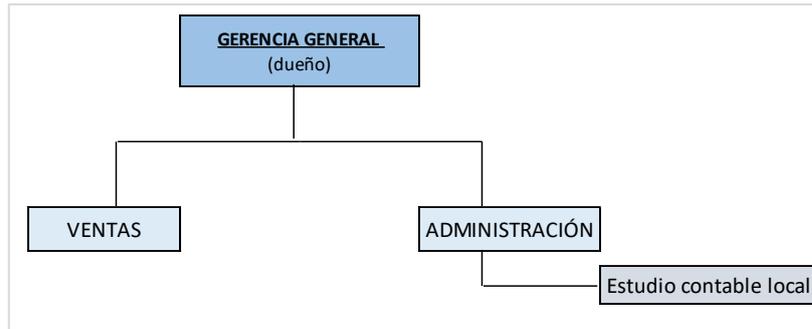


Figura 4. Organigrama de Super Limpio.

Fuente. Elaboración propia.

4.3. Modelo de negocio



Figura 5. Modelo CANVAS de negocio de Super Limpio.

Fuente. Elaboración propia.

El modelo de negocio de Super Limpio (figura 5), se caracteriza por:

- Segmento de clientes:
 - a) Jóvenes y adultos residentes de Las Varillas y pueblos cercanos, venta minorista.
 - b) Comercios de barrio de la localidad y de pueblos cercanos, venta mayorista de productos sueltos.

c) Instituciones públicas y privadas de Las Varillas.

- Propuesta de valor: Oferta de gran variedad de productos de marcas reconocidas, como así también productos sueltos; éstos últimos se diferencian en precio que toman mayor auge en épocas de crisis. La venta mayorista a los comercios y almacenes pequeños se ofrece a un precio menor, ayudando a su desarrollo y estabilidad.
- Canales:
 - a) Comercialización: Principalmente desde el negocio, ubicado estratégicamente en las calles céntricas de Las Varillas y a través de la venta telefónica con el envío a domicilio.
 - b) Comunicación: A pesar de contar con muchos años de experiencia, sigue utilizando la difusión del mismo a través de la publicidad en radios, canal local y folletería.
- Relación con los clientes: La atención y venta al ser realizada exclusivamente por sus dueños genera un vínculo de confianza y fidelidad de ellos.
- Actividades claves:
 - a) Producción propia líquidos sueltos, embotellado y etiquetado diferencial con el logo de la empresa.
 - b) Gestión de stock y costos, a través de la compra estratégica a proveedores claves.
 - c) Estrategia de exhibición de productos en góndolas.
 - d) Atención directa y asesoramiento de venta a sus clientes.
 - e) Entrega a domicilio en tiempo y forma de los pedidos.
- Aliados claves: Los principales aliados del negocio son los proveedores que, si bien son diversos, con ellos se mantiene una relación comercial desde hace muchos años lo que permite

obtener facilidades de pago y promociones. Por el lado de los clientes, tanto con los de venta mayoristas como con las grandes instituciones de la localidad, se mantiene en el tiempo una relación fidelizada pese a los cambios de gestión de éstas últimas.

- Recursos claves:
 - a) Administración de un stock y espacio físico suficiente para contar con el volumen de mercadería para poder cumplir con las ventas pactadas por pedidos y con las ventas al público en mostrador.
 - b) Contar con stock de envases para el embotellado de productos sueltos (botellas plásticas recicladas de diferente capacidad).
 - c) Disponibilidad de automóvil para el reparto de pedidos en la localidad y pueblos vecinos.
- Estructura de costos: Los principales costos que afronta el negocio son gastos de alquiler y depósito comercial, gastos de distribución, personal en atención al público y costo de la mercaderías e insumos.
- Flujos de ingresos:
 - a) Ventas minoristas al público: al contado o en cuenta corriente.
 - b) Ventas mayoristas a comercios: al contado.
 - c) Ventas a instituciones públicas y privadas: con cheques.

4.4. Lineamientos estratégicos

Teniendo en cuenta los objetivos del negocio, la estrategia competitiva de Super Limpio se basa en la variedad de productos, precios económicos y vínculo estrecho con el cliente. Como se mencionó anteriormente, a través de la larga trayectoria de negociación con los proveedores, puede acceder a promociones y financiación

exclusiva, lo que permite lograr el cumplimiento de la misma. La atención personalizada por sus dueños, entrega a domicilio y financiación hacen al valor agregado del negocio, por el cual el mercado elige Super Limpio.

Para el logro de los objetivos de crecimiento del negocio, la empresa realizará una inversión en tecnologías, software y capacitación al personal, para que Super Limpio se desarrolle de una manera más eficiente y con resultados enfocados en el análisis de dicha información. Con respecto a este último punto, no se desviará la imagen de empresa familiar administrada por sus dueños, sino que se intentará familiarizar la imagen del personal del negocio en los ojos del cliente.

Por lo antes expuesto, mejorar el control interno y profundizar la toma de decisiones a nivel gerencial es lo que incentiva a la inversión para seguir apostando a su crecimiento y estar atentos a nuevas oportunidades.

5. Diseño de propuesta de un Tablero de Control para la empresa Super Limpio.

Se evaluó a la empresa de acuerdo a los marcos conceptuales antes descritos sobre los beneficios en el uso de sistemas de información, la aplicación del control interno en conjunto con el uso de un Tablero de Control. En este apartado se seguirán los pasos para el desarrollo del Tablero de Control para la empresa Super Limpio.

5.1 Análisis FODA

En primer lugar, en la figura 6 se plasman las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de Super Limpio con el fin de conocer la situación de la empresa.



Figura 6. Matriz de análisis FODA

Fuente. Elaboración propia.

El proceso productivo y de venta de la empresa unipersonal Super Limpio (figura 7), es único por lo que todas las áreas que intervienen son claves.

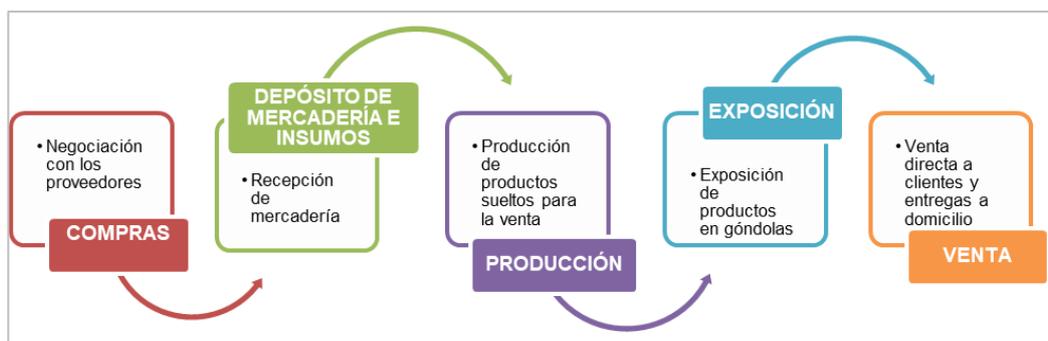


Figura 7. Cadena de valor de Super Limpio.

Fuente. Elaboración propia.

5.2 Análisis de objetivos y factores claves

Con el objetivo de hacer productivo el manejo de la información a través de planillas de Excel y en conjunto con el dueño de la empresa, se determinó el diseño e implementación de un Tablero de Control a través de la evaluación de la información con indicadores de todas las áreas involucradas. Tal como expresa Mallar (2010), la utilización de indicadores es fundamental para interpretar que ocurre en la empresa y poder tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos que aseguran el cumplimiento de objetivos.

El Tablero de la empresa Super Limpio se enfoca en tres objetivos generales, de los cuáles se desprenden las metas específicas que serán alcanzadas a través del monitoreo de los indicadores.

En primer lugar, se intentará maximizar el nivel de satisfacción de los clientes. Es imprescindible contar con indicadores que permitan evaluar si mediante la venta de productos sueltos y/o envasados, se está creando valor para sus clientes de manera económicamente viable. Super Limpio pretende seguir manteniendo la imagen de empresa familiar en sus clientes, por lo que se evaluará el cumplimiento por parte de los productos de los atributos que se consideran estratégicos, es decir con los que se pretende generar ventajas competitivas.

También, se pretende maximizar la productividad vinculada con los procesos internos. De esta forma, con los indicadores elegidos se evaluará el desempeño de los procedimientos internos con los cuáles se obtienen los productos para los clientes, los mismos deben contemplar las actividades críticas y cuestiones de calidad. El logro de un desempeño eficiente de los procedimientos debe acompañarse con el crecimiento y formación de las habilidades claves para la creación de valor.

Finalmente, se busca incrementar la rentabilidad del negocio, perspectiva financiera que refleja el interés del dueño. Se basa principalmente en el seguimiento de indicadores de resultados, que definen la actuación financiera de la estrategia de Super Limpio.

5.3 Determinación de indicadores

Los indicadores para monitorear al negocio Super Limpio bajo los objetivos generales antes descritos, fueron discutidos con el fin de elegir aquellos claves y más representativos que conformarán el Tablero de Control.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

- TIEMPO-RAPIDEZ

A partir del objetivo general planteado en esta perspectiva, como consecuencia, con este indicador se va a medir de manera semanal, el tiempo de entrega de pedidos a clientes, analizando el resultado del cálculo de manera mensual.

El objetivo cuantificable es lograr la demora de 1 día entre la toma del pedido y su correspondiente entrega. Para su cálculo, se tomará la información de las planillas de Excel que maneja el negocio, considerando tiempo total empleado en las entregas (medido en días) sobre el número de entregas totales.

- RETENCIÓN DE CLIENTES

Otra forma de evaluar la satisfacción de los clientes, es analizando el retorno de los mismos mediante ventas consecutivas en el tiempo. Este indicador permitirá visualizar la fidelización de los clientes a través del porcentaje de ventas efectuadas en Super Limpio en relación a las ventas del mercado local del rubro. La información de ventas del mercado se tomará de la información proporcionada por el Centro Comercial Industrial y de la Propiedad local.

Debido a que el negocio se encuentra en su etapa de madurez dentro del ciclo de vida, el objetivo es alcanzar al menos el 60% en relación a las ventas del mercado.

- INCREMENTO DE CLIENTES

En complemento con los objetivos específicos de los anteriores indicadores de esta perspectiva, se evaluará la tasa de nuevos clientes en un período de 6 meses tomando para el cálculo, la cantidad de clientes en el período n sobre la cantidad de clientes en el período n-1, siendo n-1 los primeros seis meses y n los seis siguientes.

Si bien el negocio en la actualidad abarca un abanico numeroso con la cartera de clientes, el objetivo numérico es incrementar dicha tasa al 15%.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- PRODUCTOS DEFECTUOSOS

Con la finalidad de incrementar la productividad del negocio, surge la necesidad de monitorear el porcentaje de productos defectuosos no aptos para su comercialización, en el período de tiempo de un mes.

El resultado mensual se obtendrá a partir de relacionar la cantidad de productos defectuosos sobre la totalidad producida. Se busca minimizar la tasa en el corto plazo y con ánimos de anularla en el largo (0%).

- COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

Por los tiempos que atraviesan, se apunta a medir el porcentaje de envases reutilizados (botellas y bidones) para las ventas de productos líquidos sueltos en relación al total.

Se implantarán acciones que incentiven a los clientes a acercarse a la compra con sus propios envases. Como objetivo, se espera reutilizar un 65% del total, con el fin de minimizar el impacto negativo al medio ambiente y contribuyendo así, a mejorar la calidad de vida de los habitantes locales y de la región.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y FORMACIÓN

- SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Con una buena satisfacción del personal se logran mejores niveles de desempeño y como consecuencia se incrementa la productividad.

Por lo cual, a partir de la implementación de encuestas de satisfacción anual, este indicador brindará información acerca del nivel de satisfacción del personal de Super Limpio. La encuesta recabará un total de 10 puntos, teniendo como objetivo alcanzar al menos 7.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- REDUCCIÓN DE COSTOS

Con el objetivo general de dicha perspectiva, de incrementar la rentabilidad del negocio, se calcula el nivel de costos fijos sobre las ventas netas (precio de venta total menos el costo de venta total).

Considerando la madurez de Super Limpio y las intenciones de la gerencia, el objetivo cuantificable es que dicha relación no supere el 30% mensualmente. A través del resultado se podrán analizar y tomar medidas en relación a los precios de ventas, los costos de ventas, las cantidades vendidas y/o los costos fijos incurridos.

- % CUENTAS A COBRAR

Como se mencionó anteriormente, debido a la ubicación en la que se encuentra el negocio (pequeña ciudad) y los años de atención, hacen que el nivel de cuentas corrientes de los clientes en cartera sea numeroso.

Por ello, es importante monitorear el nivel de cuentas a cobrar superior a 60 días en cartera en relación al total a cobrar para poder tomar trimestralmente las acciones adecuadas en relación a la situación financiera de la empresa. Se pretende no superar el 15% de dicha relación.

5.4 Diseño de la herramienta

Como se mencionó, la estrategia competitiva de Super Limpio se basa en la variedad de productos, precios económicos y vínculo estrecho con el cliente. Para mantener dicha estrategia dentro de los parámetros establecidos a pesar de la coyuntura económica por la que atraviesa nuestro país en relación a una pandemia mundial, es fundamental mejorar el rendimiento a través de los indicadores definidos. Bajo la estructura de empresa unipersonal que se presentó anteriormente, con las condiciones de baja formalización de la información y la resistencia de monitorización de los resultados por parte de la gerencia de Super Limpio, es posible alcanzar los objetivos planteados con un número pequeño de indicadores.

Para comunicar el significado de la estrategia del negocio Super Limpio se sigue la secuencia de declaraciones del tipo si/entonces planteada por Kaplan y Norton (1996), entendida como un conjunto de hipótesis sobre relaciones de causa-efecto. De tal forma, Dapena Fernandez y Jaimez (2020), afirman que este planteo llevará a que el sistema de indicadores haga que las relaciones (hipótesis) en las

diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

El Mapa Estratégico, definido por Fernández (2001) citado en Dapena Fernandez y Jaimez (2020), articula los principales objetivos de la entidad y describe gráficamente como la organización planea traducir sus objetivos estratégicos y sus recursos en resultados concretos. Adaptando dicha definición a los objetivos de la empresa bajo análisis, se elaboró el Mapa Estratégico que se muestra en la figura 8.

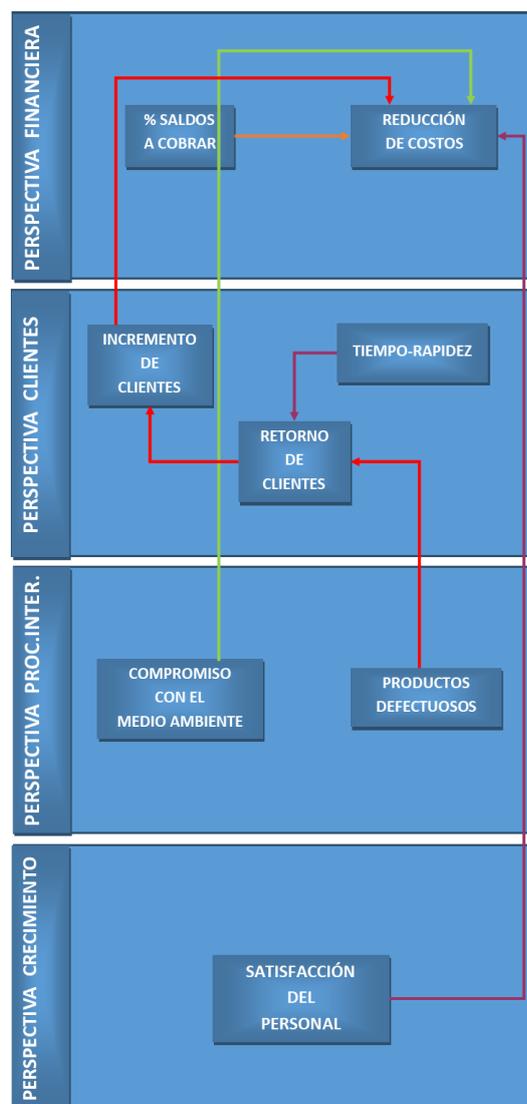


Figura 8. Mapa Estratégico de Super Limpio.

Fuente. Elaboración propia.

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:

a) Ante mejores condiciones laborales, **mayor satisfacción del personal** se va obtener y por ende una mayor productividad reflejada en el aumento del **tiempo-rapidez** en la entrega de pedidos a clientes. A largo plazo, bajo estas condiciones, se genera la imagen familiar y conocida que identifica al negocio, mejorando así el **retorno de clientes**.

b) Disminuir la **tasa de productos defectuosos** contribuirá a mejorar el **retorno de los clientes**. Al ser un negocio que ofrece una amplia gama de productos y ante la implementación de nuevos productos relacionados con el tambo, implicará un **incremento de la cartera de clientes**. Todo esto impactará positivamente en la **rentabilidad**.

c) Aumentar la cantidad de envases reutilizados dentro del **compromiso con el medio ambiente**, implicará una disminución de los **costos fijos**.

d) Disminuir el **porcentaje de cuentas a cobrar** contribuirá a no superar el nivel de **costos fijos** en relación a las ventas netas, mejorando la perspectiva financiera del negocio.

De esta manera, queda configurado el Tablero de Control de la empresa Super Limpio, con los indicadores mínimos definidos en base a los objetivos del mapa estratégico. Se presenta en la tabla 2, los resultados de las mediciones para cada indicador y sus respectivos valores alarmas definidos con el dueño del negocio.

En la tabla 3 se muestra el cronograma de medición de cada uno de los indicadores seleccionados, en esta primera etapa se implementa

el seguimiento de ocho indicadores para los meses septiembre 2021 a febrero 2022, con el fin de lograr los objetivos planteados e ir formalizando la información para definir un mayor número de indicadores.

Tabla 2. Indicadores del Tablero de Control de Super Limpio.

TABLERO DE CONTROL SUPER LIMPIO		Elementos del Indicador											
N°	Objetivo general	Meta específica	N°	Nombre del indicador	Fórmula	Qué mide	Alarma	Unidad de medida	Origen de datos	Periodicidad del indicador	Periodicidad de la medición	Obtención de medición	Minimizar / Maximizar
1	Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes	Reducir el tiempo de entrega de pedidos a clientes a 1 día	1.1	TIEMPO - RAPIDEZ	Tiempo total de entregas / Números de entregas	Este indicador mide el tiempo de entrega de pedidos a clientes	3 días	Días	Planilla de excel	Mensual	Semanal	Manual	Minimizar
		Alcanzar el 60% de participación de clientes del total del mercado	1.2	RETENCIÓN DE CLIENTES	$(\text{Ventas totales} / \text{ventas en el mercado local}) * 100$	Este indicador mide el porcentaje de clientes fidelizados en relación al mercado	30%	%	Planilla de excel	Anual	Anual	Manual	Maximizar
		Incrementar el 15% de la cartera, con la incorporación de nuevos clientes	1.3	INCREMENTO DE CLIENTES	$Q \text{ de clientes período } n / Q \text{ de clientes en el período } n-1$	Este indicador mide la cantidad de nuevos clientes en el período de tiempo de 6 meses	8%	%	Planilla de excel	Anual	Semestral	Manual	Maximizar
2	Maximizar la productividad vinculada con los procesos internos	Disminuir en 0% la tasa de productos defectuosos no aptos para comercialización	2.1	PRODUCTOS DEFECTUOSOS	$(\text{Productos defectuosos} / \text{productos totales}) * 100$	Este indicador mide la cantidad de productos defectuosos no aptos para comercialización	3%	%	Planilla de excel	Cuatrimestral	Mensual	Manual	Minimizar
		Alcanzar el 65% del uso de envases reutilizados (botellas y bidones)	2.2	COMPROMISO POR EL MEDIO AMBIENTE	$(Q \text{ de envases reutilizados} / Q \text{ de envases totales utilizados}) * 100$	Este indicador mide el porcentaje de envases reutilizados sobre el total	40%	%	Planilla de excel	Semestral	Mensual	Manual	Maximizar
		Alcanzar 10 puntos en la satisfacción del personal	2.3	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas al personal	Este indicador mide el nivel de satisfacción del personal	7 puntos	Puntos	Planilla de excel	Anual	Anual	Manual	Maximizar
3	Incrementar la rentabilidad del negocio	No superar el 30% de relación entre el nivel de costos fijos sobre las ventas netas mensuales	3.1	REDUCCIÓN DE COSTOS	$\text{Costos fijos totales} / (\text{Precio venta} - \text{costo de venta})$	Este indicador mide el nivel de costos fijos sobre las ventas	45%	%	Planilla de excel	Mensual	Mensual	Manual	Minimizar
		No superar el 15% de cuentas a cobrar de clientes en cartera superiores a 60 días en relación al total de cuentas por cobrar	3.2	% CUENTAS A COBRAR	$(\text{Total de cuentas a cobrar superior a 60 días} / \text{Total de cuentas a cobrar}) * 100$	Este indicador mide el nivel de cuentas a cobrar superior a 60 días en cartera en relación al total a cobrar	25%	%	Planilla de excel	Trimestral	Mensual	Manual	Minimizar

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3. Tablero de Control de Super Limpio.

Elementos del Indicador				Cronograma de medición del indicador, valores alarmas y objetivos																	
				SEPTIEMBRE '21			OCTUBRE '21			NOVIEMBRE '21			DICIEMBRE '21			ENERO '22			FEBRERO '22		
N°	Nombre del indicador	Fórmula	Qué mide	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo
1.1	TIEMPO - RAPIDEZ	Tiempo total de entregas / Números de entregas	Este indicador mide el tiempo de entrega de pedidos a clientes	✘ 4	3	1	✘ 3,5	3	1	✘ 3,5	3	1	⬇ 3	3	1	✔ 1	3	1	✔ 1	3	1
1.2	RETENCIÓN DE CLIENTES	(Ventas totales / ventas en el mercado local)*100	Este indicador mide el porcentaje de clientes fidelizados en relación al mercado	⬇ 50%	30%	60%	⬇ 50%	30%	60%	⬇ 55%	30%	60%	✔ 60%	30%	60%	✔ 65%	30%	60%	✔ 60%	30%	60%
1.3	INCREMENTO DE CLIENTES	Q de clientes período n / Q de clientes en el período n-1	Este indicador mide la cantidad de nuevos clientes en el período de tiempo de 6 meses	✘ 5%	8%	15%	✘ 7%	8%	15%	✘ 7%	8%	15%	⬇ 9%	8%	15%	⬇ 9%	8%	15%	⬇ 11%	8%	15%
2.1	PRODUCTOS DEFECTUOSOS	(Productos defectuosos / productos totales)*100	Este indicador mide la cantidad de productos defectuosos no aptos para comercialización	✘ 4%	3%	0%	✘ 4%	3%	0%	⬇ 3%	3%	0%	⬇ 1%	3%	0%	⬇ 1%	3%	0%	⬇ 1%	3%	0%
2.2	COMPROMISO POR EL MEDIO AMBIENTE	(Q de envases reutilizados / Q de envases totales utilizados)*100	Este indicador mide el porcentaje de envases reutilizados sobre el total	⬇ 55%	40%	65%	⬇ 50%	40%	65%	⬇ 55%	40%	65%	✔ 65%	40%	65%	✔ 70%	40%	65%	✔ 70%	40%	65%
2.3	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas al personal	Este indicador mide el nivel de satisfacción del personal	⬇ 8	7	10	⬇ 8	7	10	⬇ 9	7	10	⬇ 9	7	10	⬇ 9	7	10	⬇ 9	7	10
3.1	PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos fijos totales / (Precio venta - costo de venta)	Este indicador mide el nivel de costos fijos cubiertos con las ventas	✔ 25%	45%	30%	✔ 25%	45%	30%	✔ 20%	45%	30%	✔ 15%	45%	30%	✔ 15%	45%	30%	✔ 20%	45%	30%
3.2	% CUENTAS A COBRAR	(Total de cuentas a cobrar superior a 60 días / Total de cuentas a cobrar)*100	Este indicador mide el nivel de cuentas a cobrar superior a 60 días en cartera en relación al total a cobrar	✘ 30%	25%	15%	✘ 28%	25%	15%	⬇ 25%	25%	15%	⬇ 25%	25%	15%	⬇ 20%	25%	15%	⬇ 20%	25%	15%

Fuente. Elaboración propia.

5.4 Plan de implementación

Una vez logrado el compromiso del líder, se debe ir realizando un plan de implementación para cumplir con lo planificado mediante capacitaciones para que el resto de los responsables pueda efectuar de manera correcta y actualizada la carga de información que alimenta el tablero. Es así que, para la implementación del Tablero descrito anteriormente, se van a seguir los pasos planteados por los autores Dapena Fernandez y Jaimez (2020), planeando una agenda específica para la empresa Super Limpio:

1. Comunicar la herramienta de gestión estratégica confeccionada a toda la organización: se busca que, no sólo el dueño sino todo el personal que conforma Super Limpio, conozcan la forma en que sus tareas se vinculan y contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
2. Integrarlo en el sistema de gestión de la empresa: es clave que las planillas de Excel que lleva actualmente Super Limpio, se integren con la herramienta diseñada para poder consolidar la información cuantitativa, útil para conocer, principalmente la situación financiera de la empresa.
3. Conectar a los indicadores a las bases de datos y salidas de los sistemas de información y comunicar a las diferentes áreas las necesidades de información: una vez conectados, la herramienta en conjunto con las fuentes información funcionan de manera semiautomática generando una reducción en recursos y tiempo empleado, con la ventaja competitiva de contar con información de mayor calidad para la toma de decisiones.
4. Ayudar a establecer niveles objetivo para esos indicadores: en común acuerdo con el dueño de Super Limpio, se determinan

los niveles objetivos deseados de acuerdo a la realidad de la empresa/rubro/país y, a su vez, y, además hay que determinar el horizonte de tiempo en el cual se van a ir alcanzando valores con los que se irá mejorando para llegar el deseado.

5. Determinar quiénes serán responsables de su cálculo y cada cuanto se realizará ese cálculo: en Super Limpio el responsable máximo es el dueño del negocio, aunque cada uno, desde su lugar es responsable de su actividad logrando la información útil para la toma de decisiones.
6. Comunicar esos niveles objetivo de indicadores, periodicidad y responsables de cálculo de las áreas: mediante una reunión con el personal de Super Limpio, el dueño comunicará los puntos clave de la herramienta.
7. Ajustar lo programado de acuerdo al feedback de las áreas: se contemplarán las propuestas que surjan de las reuniones con el personal, destacando la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones.
8. Poner en marcha la herramienta calculando los valores reales de sus indicadores:
9. Determinar en qué medida se desvían de los objetivos propuestos: se podrá comprobar el resultado contra las mediciones iniciales en las que se basó su diseño
10. Comunicar e interpretar los resultados a la gerencia para permitirle determinar qué acciones correctivas son necesarias: ante los resultados obtenidos se podrá analizar la necesidad de implementar acciones correctivas.
11. Proponer acciones correctivas: con el objetivo de redireccionar, mejorar o adaptar la estrategia a la nueva realidad del negocio.

12. Actualizar los planes a largo plazo y los presupuestos en base a los valores obtenidos: ante los resultados de las mediciones, se deben reformular los planes a largo plazo y los objetivos cuantificables del presupuesto asignado.
13. Establecer incentivos y recompensas con base en el desempeño y objetivos plasmados en el informe gerencial: el logro de la estrategia depende de la actualización del personal de Super Limpio, por lo cual se implementará un sistema de desempeño como consecuencia del alcance y/o logro del objetivo estratégico.
14. Realizar revisiones mensuales y trimestrales de la herramienta: en una primera etapa, se debatirá la herramienta dentro del mejoramiento continuo y, en el largo plazo se comenzarán a implementar proyectos de mayor responsabilidad para el personal que integra el negocio.
15. Realizar revisiones anuales de la estrategia: debido a la situación actual que atraviesa nuestro país y la complejidad del entorno en el que opera el negocio, puede que en el futuro la estrategia planteada para Super Limpio ya no sea válida. Por lo que, es necesario seguir los lineamientos planteados por Kaplan y Norton (1996) citado por Dapena Fernandez y Jaimez (2020), en lo que respecta:
 - Necesidad de un feedback continuo sobre la estrategia.
 - Cuestionar permanentemente los supuestos y reflexionar si la teoría que los rige sigue vigente.
 - Aprovechar nuevas oportunidades.
 - Demostrar que las estrategias son incrementales y emergen con el tiempo.
 - Comprender que las estrategias deseadas pueden ser sustituidas.

- La formulación y la implementación de la estrategia están entrelazadas.
- Las ideas estratégicas pueden surgir en cualquier lugar de la organización.
- Una estrategia es un proceso.

Es importante destacar que para la empresa Super Limpio, la implementación de la herramienta del Tablero de Control es un primer paso fundamental en evaluar y mejorar el desempeño de la gestión del negocio, a pesar de que aún es posible que no sea la situación más óptima.

Con la obtención de los primeros resultados, el dueño del negocio podrá destacar la efectividad en tiempo y calidad de los reportes gracias a la sistematización de la información para la toma de decisiones. A su vez, con la evaluación de los resultados obtenidos de algunos de los indicadores planteados, se estará implementado el control interno en procesos del negocio.

Resumiendo lo planteado, lo importante es que los indicadores reflejen la estrategia de Super Limpio y que sean adecuados y entendidos como un medio para lograr una ejecución estratégica exitosa, beneficiando el desarrollo organizacional en contextos tan cambiantes.

IV. CONCLUSIONES

Los tiempos que corren obligan a las pequeñas y medianas empresas a profundizar las ventajas competitivas a través de sistemas computarizados que permitan contar con información oportuna, veraz, confiable, completa y presentarse en el lugar adecuado. La sistematización permite poder identificar correctamente los problemas y las oportunidades del negocio con herramientas de evaluación de la gestión estratégica, que conllevan al proceso de toma de decisiones eficiente.

A partir del estudio bibliográfico realizado, se destaca la exposición de las pequeñas y medianas empresas a un entorno de constantes y abruptos cambios, por lo cual, para poder mantener la ventaja competitiva en la empresa Super Limpio, es fundamental la definición de políticas y procedimientos que ayuden a prevenir, detectar y evaluar riesgos.

El Tablero de Control es una de las herramientas más utilizadas por empresas que se enfrentan a un entorno cambiante y que cuentan con sistemas informales, principalmente por la necesidad de contar con información confiable. Tal es el caso de Super Limpio, el diseño del Tablero ofrecerá una visión más amplia a través del seguimiento del desempeño de la organización, enfocándose en un número limitado de indicadores financieros y no financieros en esta primera instancia, para evitar el exceso de información y que mediante éstos se pueda monitorear y gestionar a la empresa en función de la estrategia establecida.

Para la empresa Super Limpio mejorar el control interno y profundizar la toma de decisiones a nivel gerencial, incentiva a la inversión de nuevas tecnologías para desarrollarse de manera más eficiente y con resultados enfocados en el análisis de información. La implementación de la herramienta del Tablero de Control es un primer

paso fundamental para evaluar y mejorar el desempeño de la gestión del negocio, mediante indicadores adecuados que reflejan la estrategia de Super Limpio, entendiéndolos como un medio para lograr la ejecución estratégica exitosa, beneficiando el desarrollo organizacional en contextos tan cambiantes.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, A. M., (2006), Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de Contabilidad y Dirección. **3**: 13-38.

- Dapena Fernández, J. L. (2004), La Contabilidad como herramienta competitiva en las Pyme de la ciudad de Córdoba. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.

- Dapena Fernández, J. y Jaimez, L. (2020), Contabilidad Gerencial y Toma de decisiones. Córdoba, Argentina. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.

- Informe COSO I, (1992).

- Informe COSO II, (2004).

- Informe COSO III, (2013).

- Mallar, M. A., (2010), La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista científica Visión de Futuro. **13** (1): s/p.

- Morillo Moreno, M., (2004), Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. Actualidad Contable Faces. **7** (8): 70-84.

- Pavón Sierra, D. E., Villa Andrade, L. C., Rueda Manzano, M. C. y Lomas, E. X., (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una Pyme de Guayaquil. Revista Venezolana de Gerencia. **24**: (87): s/p.

- Pirela, A., (2004), Estudio de un caso de control interno. Telos. **7**: (3): 483-495.

- Prieto, A. y Martínez, M., (2004), Sistemas de información en las organizaciones: una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*. **10** (2): 322-337.
- Romero Reyes, R. J., Rico Lugo, S. D. y Barón Velándia, J., (2012), Impacto de un sistema ERP en la productividad de las PYME. *Tecnura*. **16** (34): 94-102.
- Serrano, F. (2015), Diseño y desarrollo de un Tablero de Control operativo para la instancia extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un estudio Jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fe y Entre Ríos. Trabajo Final de Aplicación de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Tableros de Control, (2021).