

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas**

Trabajo Final de Graduación de la Carrera de Técnico Administrativo  
Contable Impositivo

**TITULO:**” Cuadro de Mando Integral para un Estudio Contable”

**Alumno:** CAVIATI, Lorena Noemí

**Asignatura sobre la que se realiza el trabajo:** Taller de Practica Administrativa Contable.

**Encargado de curso Prof.:** ALPA, Oscar Daniel

**Año que se realiza el trabajo:** 2015.

CAVIATI, LORENA NOEMI

Trabajo Final de Graduación:  
"Cuadro de Mando  
Integral para un Estudio  
Contable"

---

Universidad Nacional de la Pampa



AÑO 2015

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
DESCRIPCIÓN DEL TABLERO DE MANDO: .....	3
PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO: .....	7
DETERMINACIÓN DE INDICADORES: .....	9
CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES: .....	11
DISEÑO DE INDICADORES Y CUADROS DE MANDO: .....	12
CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO: .....	13
VALORACIÓN DE INDICADORES: .....	14
<b>DESARROLLO: CMI APLICADO A UN ESTUDIO CONTABLE.....</b>	<b>15</b>
<b>CASO PRÁCTICO - PLANTEO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
JUSTIFICACIÓN .....	17
OBJETIVOS .....	18
• <i>Objetivo General</i> .....	18
• <i>Objetivos Específicos</i> .....	18
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:.....	18
- <i>Organigrama:</i> .....	18
- <i>Funciones de los miembros de la empresa:</i> .....	19
- <i>Principales clientes:</i> .....	20
- <i>Principales proveedores:</i> .....	20
- <i>Análisis del sector de la empresa</i> .....	20
- <i>Análisis de la coyuntura económica y cómo influye en el sector y en la empresa</i> .....	21
<b>DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO .....</b>	<b>21</b>
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	26
RECOMENDACIONES.....	26
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO I: MODELO PLANILLA DE INDICADORES: .....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA: .....</b>	<b>29</b>

## Introducción

La propuesta del presente trabajo consiste en definir distintos indicadores de gestión para las diferentes áreas en que se divide un estudio contable, a fin de poder optimizar el tiempo y los resultados del trabajo y organizar mejor sus tareas. Para llevar a cabo el análisis de un caso práctico se realizó un trabajo de campo en un estudio contable de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

## Marco Teórico

### Descripción del Tablero de Mando:

Se pretende hacer una breve introducción en un tema tan complejo como el de Control de mando Integral poniendo énfasis en el desarrollo de indicadores de procesos internos ya que estos son los que aplicaremos en nuestro caso particular bajo análisis.

Peter Drucker asegura que pocos factores son tan importantes para la actividad de una empresa como la medición total de sus resultados y justamente ésta es una de la áreas más débiles de la gestión empresarial actual. Algunos otros observadores de la realidad práctica de la gestión de las organizaciones aseguran que los empresarios “no se enteran” de lo que pasa en la empresa, dado que solamente suelen dar importancia a las cifras que les enseñan los estados contables.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

En primer lugar se definirá el concepto de control de gestión, debido a que la elaboración del tablero de comando tiene en cuenta la última fase del proceso administrativo, es decir, constituye el producto final de un sistema integrado de información para el control de gestión.

Por lo que podemos decir que el control de gestión es el monitoreo constante y permanente de lo que se está haciendo para alcanzar el objetivo. Es el proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objeto básico la valuación constante y sistemática del ente en su conjunto, es decir la empresa en su totalidad verificando el grado de cumplimiento de las metas establecidas y asegurando el éxito de la estrategia definida.

Constituye el proceso mediante el cual una empresa se asegura que la ejecución concuerda con la planificación, o por el contrario descubre las posibles desviaciones para tomar medidas correctivas.

Entre las funciones más importantes el control de gestión debe:

- Evaluar si el cumplimiento de los planes ejecutados, asegura el logro de la estrategia definida.
- Ayuda a comprender el escenario futuro para formular la estrategia empresarial o reformularla cuando fuere necesario.
- Permitir prever, anticipar, evitar o reducir en lo posible las situaciones críticas o conflictivas que puedan afectar la organización.
- Exhibir claramente la situación real de la organización con información simple, completa y actualizada de la situación interna y sobre las relaciones que existen con el contexto.
- Supervisar los resultados de las tareas operativas que se realizan.
- Analizar e interpretar las variaciones ocurridas, permitiendo adoptar las acciones correctivas en tiempo oportuno.
- Permitir la evaluación del desempeño de áreas, procesos o personas.

En cuanto a las etapas un sistema de control de gestión comprende:

- Planificación. Fijar objetivos, fijar metas (cuantificar objetivos), asignación de recursos.
- Ejecución. Implica realizar las actividades planificadas. Desarrollo de los planes de acción.
- Control. Efectuar las mediciones que correspondan.
- Evaluación. Producto de la evaluación se puede comparar el periodo analizado con lo planificado y también con otros periodos.

Para la confección del tablero hay que tener en cuenta tres partes:

- 1) Se refiere al trabajo con respecto a lo que se denomina información primaria o básica. La información primaria consiste en el establecimiento de información que se toma de sistemas como por ejemplo la contabilidad en su forma pura, sin hacerle modificaciones.

Ejemplos: ventas, costos, etc.

- 2) Información secundaria: el proceso de control debe convertir ese cumulo de información simple, en información secundaria, más apropiada para el logro de conclusiones tácticas y estratégicas.

Es aquella información que, luego de haber tomado la información primaria, se obtienen cocientes, ratios o índices.

- 3) Es el más importante. El tablero de comando debe estar trabajado a determinados niveles que hacen que esa información pueda ser evaluada, se llegue a determinadas conclusiones, y se trabaje con esa información para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de la evolución de las variables, ratios, índices, es necesario referirse a tres perspectivas de tiempo válidas y fundamentales:

- a) La historia: ¿Cómo ha evolucionado la situación a través del tiempo, antes de ahora?
- b) La tendencia: ¿Cómo es presumible que evolucionarán esos mismos indicadores partiendo de la historia y el presente, con proyecciones hacia el futuro?
- c) El presente: ¿Cuál es exactamente la situación hoy?

Robert S. Kaplan y David P. Norton <sup>1</sup> indican que el proceso de diseño de un tablero de comando supone seguir los siguientes pasos:

- Definición de los objetivos del negocio: una organización debe tener en claro cuál es el objetivo al que se quiere arribar. Para diseñar un tablero de comando, el concepto inicial será establecer cuáles son las áreas claves y explicar cómo contribuye dicha área al logro de los objetivos rectores. Definir los factores críticos de éxito que representan los principales valores decisorios asignados a cada responsable de un área.
- Identificación de los indicadores claves: consiste en transformar los factores críticos de éxito en variables medibles. A los efectos de medir la evolución en

---

<sup>1</sup> *Cuadro de Mando Integral*, Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996)

las áreas claves que se han definido, se procede a identificar los indicadores más representativos en cada una de ellas, de manera tal que refléjen la medición del desempeño en dicha área.

Es decir, que se debe convertir la información primaria que se ha definido y recolectado en la primera etapa, en información secundaria mediante comparaciones y cruzamientos de datos, que hacen referencia a distintas fechas, comparación de dos fuentes primarias, comparación con estándares, etc.

La información terciaria se obtiene del tablero a través de indicadores, estos serán de suma importancia para diagnosticar a la empresa y tomar las medidas o acciones necesarias para conducir la organización.

Una vez que se han identificado los aspectos claves, la determinación de los indicadores pueden agruparse en dos tipos.

- Los indicadores que miden resultados: su propósito está enfocado en el resultado del desempeño al fin de un periodo de actividad.
- Los indicadores de actuación o tendencia: que funcionan como una herramienta para direccionarse hacia el comportamiento deseado buscando su optimización. Su propósito es medir procesos intermedios, actividades y comportamiento.

Los indicadores pueden estar expresados en:

- Valores absolutos.
- En valores relativos, en términos de porcentajes.
- Índices, datos.
- Evaluaciones.

Para la presentación de los indicadores se debe tener en cuenta:

- Apertura, es decir que la información que se presenta puede ser desagregada o clasificada en niveles, por productos, zona geográficas, etc.
  - Frecuencia de actualización: diaria, semanal, mensual, trimestral.
  - Referencia: base sobre la cual se desean reflejar las diferencias. Se deben calcular los desvíos. Puede ser un estándar o la definición de una meta, etc.
  - Parámetro de alarma: son los valores por encima o por debajo, en los que se encuentra el indicador.
- Implantación y uso del tablero: consiste en representar integradamente los indicadores claves de gestión.

El tablero de comando puede suministrar diferente tipo de información y para distintos niveles o unidades dentro de la misma empresa. Por lo que podemos mencionar los siguientes tipos de tableros:

-Tablero de control operativo: es el que permite hacer un seguimiento de determinado sector o área de la empresa.

El usuario principal de este tablero es el responsable del área dado que el tablero brinda información que mide su evolución. Se debe tener en cuenta que su objetivo no es identificar al responsable de los resultados.

La información puede ser compartida por los empleados del sector a fin de conseguir su motivación y alineación con los objetivos planteados y la estrategia de la empresa.

-Tablero de control estratégico: brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación en la que se encuentra la empresa y de esta manera evitar los problemas que puedan presentarse respecto al posicionamiento estratégico a largo plazo de la empresa.

-Tablero de control integral: brinda información relevante para que la alta dirección de la empresa pueda conocer la situación integral de la misma. Engloba los tipos anteriores.

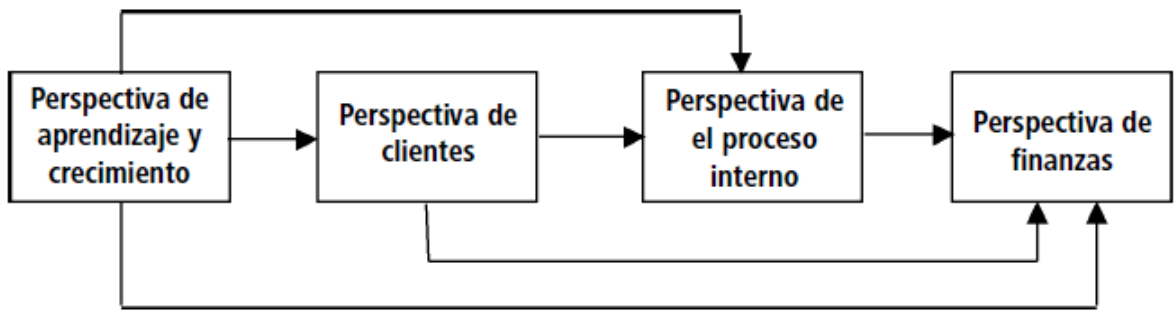
#### Perspectivas del tablero de comando:

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales:

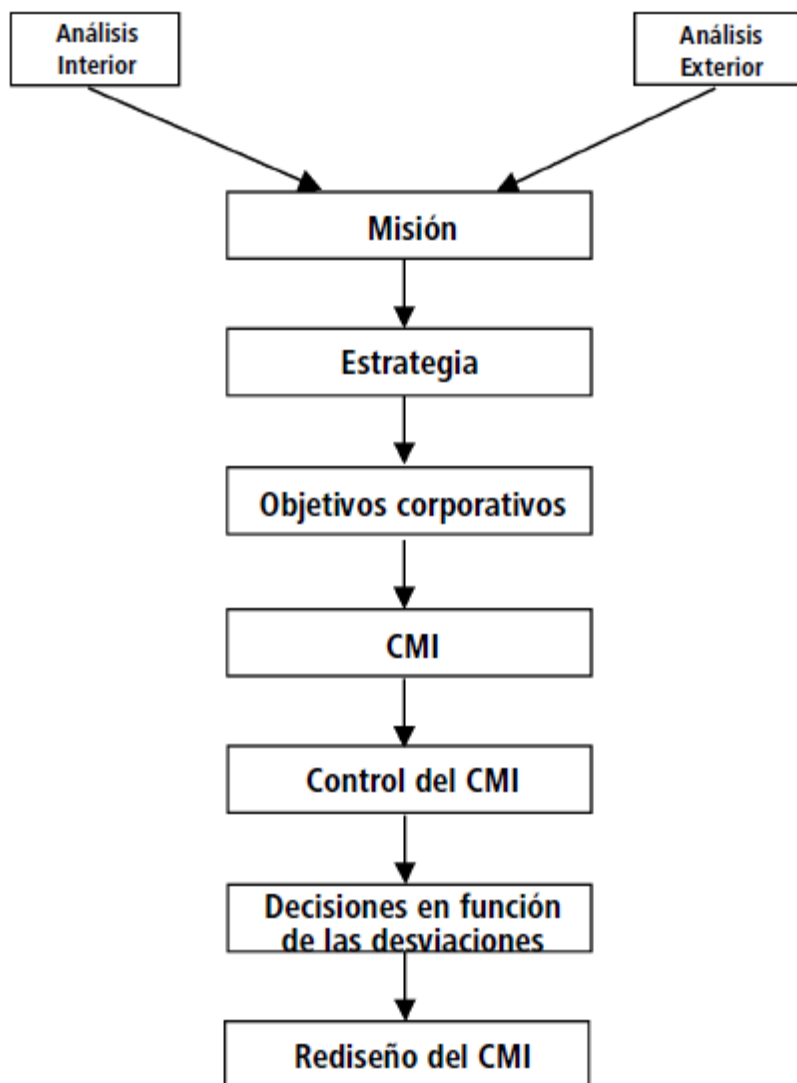
- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se podría establecer un esquema de las relaciones de vinculación entre las cuatro perspectivas que desarrolla el principio de causa-efecto y viene a suponer el auténtico motor del modelo de negocio:





La confección y el desarrollo del CMI deben seguir la siguiente secuencia:



Determinación de indicadores:

Puesto que los indicadores van agrupados en diversas perspectivas de gestión, primero habrá que elegir el número de identificación de las mismas.

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos.

Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuáles deben ser los indicadores una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados de entre unas listas tipo similares a las siguientes:

- Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

<b>Beneficio neto</b>	<b>Beneficio por empleado</b>	<b>Beneficio por acción</b>
<b>Dividendo por acción</b>	<b>PER</b>	<b>Rentabilidad del activo</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>ROE</b>	<b>Cotización de la acción</b>
<b>Dividendos</b>	<b>ROI</b>	<b>Ingresos/productos nuevos</b>
<b>Calificación crediticia</b>	<b>Índice de solvencia</b>	<b>Índice de liquidez</b>
<b>Facturación</b>	<b>Deuda a corto</b>	<b>Deuda total</b>
<b>Capital circulante</b>	<b>Inventario</b>	<b>Rotación de inventario</b>

- Indicadores de clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

<b>N° de clientes</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Precio con la competencia</b>
<b>Fidelización de clientes</b>	<b>Satisfacción de clientes</b>	<b>N° de quejas y reclamaciones</b>
<b>Clientes perdidos</b>	<b>Coste garantías</b>	<b>Coste asistencia técnica</b>
<b>Auditorías de producto</b>	<b>Pedidos/ofertas</b>	<b>Nuevos clientes</b>
<b>Ventas por cliente</b>	<b>Beneficio por cliente</b>	<b>Visitas por cliente</b>
<b>Contratos fijos</b>	<b>N° de delegaciones</b>	<b>N° distribuidores</b>
<b>Productos nuevos/año</b>	<b>Ranking en el mercado</b>	<b>Clientes por rapel</b>

- **Indicadores de proceso interno.-** Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

<b>Producción neta</b>	<b>Porcentaje de rechazos</b>	<b>Coste por producto</b>
<b>Índices de mantenimiento</b>	<b>Edad media de máquinas</b>	<b>Valor de stocks intermedios</b>
<b>N° patentes/año</b>	<b>N° suministradores</b>	<b>Rechazos a proveedores</b>
<b>Sistema certificado</b>	<b>Productos certificados</b>	<b>Cumplimiento auditorías</b>
<b>Evaluación desperdicios</b>	<b>Coste de transporte</b>	<b>Colaboraciones Universidad</b>
<b>Tiempos muertos</b>	<b>Índice cambios útiles</b>	<b>Lote económico fabricación</b>
<b>Índice de frecuencia</b>	<b>Índice de gravedad</b>	<b>Auditorías medioambientales</b>

- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.-** Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

<b>Coste de la formación</b>	<b>Índices calidad formación</b>	<b>Absentismo</b>
<b>N° círculos calidad</b>	<b>N° sugerencias/empleado</b>	<b>Valoración de las mejoras</b>
<b>Mandos por empleado</b>	<b>Índices de polivalencia</b>	<b>Índices de comunicación</b>
<b>Tasa de abandonos</b>	<b>Edad del personal</b>	<b>Satisfacción de empleados</b>
<b>Premios de vinculación</b>	<b>Coste de las ayudas</b>	<b>Actividades extra-empresa</b>
<b>Índice de huelgas</b>	<b>Expedientes laborales</b>	<b>Actas de la Inspección</b>
<b>Empleados accionistas</b>	<b>Índice de incentivos</b>	<b>Horas extraordinarias</b>

La selección definitiva de los indicadores que han de formar el cuadro de mando puede ayudarse mediante el estudio crítico de los inicialmente elegidos, de acuerdo con un cuadro de evaluación que pueda someterse a los agentes

interesados. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de múltiples valoraciones individuales o grupales, puede alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización.

El cuadro de valoración podría ser del tipo siguiente:

Indicadores	Importancia	Facilidad de medición	Comprensión por los agentes	Vinculación con la estrategia	Puntuación total
Perspectiva financiera					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
Perspectiva de clientes					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
Perspectiva de proceso interno					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
Perspectiva de aprendizaje y c.					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					

Características de los indicadores:

- a) ser medibles, es decir, se puede conocer el grado de consecución de un objetivo
- b) ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad

- c) estar coordinados
- d) ser desafiantes y comprometedores
- e) involucrar al personal
- f) poder desarrollarse en planes de actuación

#### Diseño de indicadores y cuadros de mando:

El establecimiento de un cuadro de mando desarrollará la siguiente secuencia:

- selección del indicador
- denominación del indicador
- forma de cálculo y fuentes de información
- modalidad de representación
- establecimiento de responsabilidades
- definición de límites y tolerancias

En la selección de indicadores hay que atender a un criterio de rentabilidad dado que los recursos son siempre limitados. Deben considerarse los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones:

- la relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos
- la evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia
- la situación de los procesos de la organización
- el coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores
- la fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores
- la motivación del personal inducida por el indicador

La denominación del indicador debe responder a la mejor definición del objetivo de forma que no se preste a malas interpretaciones.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, la periodicidad, mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de recuento, porcentaje, ratio, etc.

Es importante concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte y especificar las adaptaciones a realizar ante la ocasional variación de los datos utilizados para el cálculo.

La modalidad de presentación de los indicadores puede ser numérica o gráfica mediante diagramas, colores, símbolos, dibujos, etc. utilizando el criterio de que las mejoras estén representadas por indicadores positivos o gráficas ascendentes y viceversa.

Conviene definir las responsabilidades inherentes a la captación de la información, el análisis de los efectos, la explotación de los resultados y la comunicación de las conclusiones a las personas pertinentes.

Los límites y tolerancias de los indicadores pueden estar representados por máximos o mínimos del parámetro a conseguir, su valor nominal o la consecución sucesiva de valores en el tiempo.

#### Construcción e implantación del cuadro de mando:

Un cuadro de mando debe poner en evidencia los resultados de la organización que no se ajusten a los límites establecidos de antemano y advertir sobre aquellos otros que se mueven en zonas delimitadas como de riesgo, asignando las responsabilidades consecuentes y facilitando la comunicación entre los diversos agentes implicados en la decisión. Los aspectos a considerar en su construcción son los siguientes:

- presentar sólo aquella información que resulte imprescindible de forma sencilla, resumida y eficaz. Se recomienda un número reducido de indicadores.
- destacar lo relevante para la organización
- simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, etc.
- unificar su elaboración para facilitar el contraste de resultados entre departamentos.

Es necesario involucrar a las personas afectadas por su implantación mediante el desarrollo de acciones de formación, comunicación y motivación.

La formación sobre los objetivos y el funcionamiento del sistema debe integrar una activa sensibilización de las personas responsables y ha de abarcar

el diseño, la implantación, la explotación de la información y la mejora que se indican en esta norma, así como el aprendizaje sobre las acciones que debe realizar el personal afectado sobre las acciones a realizar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados y mantener los indicadores en los niveles previstos.

Es preciso destacar el grado de vinculación que existe entre las actividades que realiza el personal y el resultado de los indicadores, con el fin de incrementar la motivación entre los responsables los cuales podrán contemplar el fruto de sus esfuerzos.

La comunicación sobre el sistema de indicadores predispone al personal en la aceptación del mismo y a involucrarse en las acciones para su eficiente desarrollo, comprendiendo la utilidad de su participación y apreciando el impacto de su esfuerzo mediante:

- información sobre la puesta en marcha del sistema de indicadores como una herramienta de progreso para la organización y no como elemento sancionador
- información sobre los resultados obtenidos y la evolución de los indicadores
- interés por hacer comprensibles los indicadores para el personal involucrado

#### Valoración de indicadores:

Una vez superada la puesta en marcha del sistema, se recomienda establecer una validación de los indicadores a fin de determinar si resultan útiles y rentables, comparando su utilidad y su coste con la consecución de los objetivos cuyo logro se pretende, mediante la preparación de una encuesta que recoja la opinión de los usuarios en la valoración de los siguientes apartados:

- utilidad del indicador en sí y para la toma de decisiones
- vinculación inequívoca con el objetivo que se desea mejorar
- compatibilidad con el resto de indicadores
- utilidad con respecto al coste de recogida de la información y su desarrollo
- fiabilidad de los datos en relación con el tiempo
- claridad de la representación utilizada
- redundancia con otros operadores ya existentes
- adecuación de la periodicidad establecida

- sencillez en la obtención de la información
- aprovechamiento de medios informáticos
- divulgación idónea de los resultados

También se recomienda validar el conjunto del cuadro de mando, encuestando los siguientes aspectos:

- vinculación del cuadro de mando con una visión global del proceso
- utilidad del cuadro de mando para destacar los aspectos críticos del proceso
- apreciación clara de las desviaciones entre resultados obtenidos y programados
- utilidad de cuadro de mando para la toma de decisiones
- rentabilidad del cuadro de mando

La validación de indicadores debe continuarse en el tiempo para confirmar que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos.

Un indicador puede perder su vigencia cuando la organización ha definido nuevos objetivos, se han modificado las circunstancias y expectativas o han cambiado el responsable o el cliente del objetivo.

Al igual que los demás procesos, el sistema de indicadores y el cuadro de mando deben someterse a un proceso de mejora continua, manteniendo, modificando, suprimiendo indicadores o creando otros nuevos, cuando las circunstancias lo aconsejen, utilizando similar metodología que las demás acciones de mejora emprendidas en el sistema de gestión de la organización.

### **Desarrollo: CMI aplicado a un estudio contable**

El tablero de comando es una herramienta que debe ser diseñada a medida, es decir, que depende de las características específicas de la misión organizacional de cada ente diagnosticado, la personalidad y el estilo de los estamentos de la dirección superior que son sus destinatarios. Cada empresa tendrá su propio tablero de comando.

De su interpretación se podría inferir rápidamente:

- Si la marcha global de la misión se mantiene dentro del rumbo definido al fijar la estrategia.



- Si los resultados de las tácticas aplicadas son los esperados o están dentro del rango de desvío aceptable.
- Que metas deben ser revisadas o reformuladas.
- Quien o quienes han tenido un desempeño por encima o por debajo de lo esperado.

Como primera medida deben establecerse los indicadores con los que se realizaran las mediciones para poder analizar las desviaciones que se presenten.

Una vez que se seleccionen los parámetros a medir, hay que determinar dos tipos de estándares, uno máximo u óptimo a alcanzar y otro que sea deseable o aceptable. Luego por medio de colores se hará una asignación de los resultados que se obtengan, donde el color verde indicara que se cumple con el estándar máximo, el color amarillo marcará el estándar deseado y el color rojo será el encargado de advertir que se están obteniendo resultados por debajo de los estándares fijados. Con las alertas rojas es con lo que se deberá trabajar para analizar qué es lo que está sucediendo para que se obtengan estos indicadores. Pueden ocurrir dos cosas, que no se esté trabajando de manera óptima o bien que se hayan fijado estándares demasiados altos, en ambas situaciones se deberá realizar un análisis de la situación.

Luego se procederá a crear una planilla de Excel donde pondremos en la primer columna el nombre del indicador a medir, luego la fórmula de cálculo que se utilizara, a continuación el estándar máximo establecido y por último el estándar deseable. En las columnas siguientes colocaremos según la unidad de medida elegida (semanas, meses, etc.) los resultados obtenidos.

Una vez que contamos con la planilla armada podremos a partir de ella obtener diferentes informes, gráficos que nos muestren distintas relaciones, análisis de tendencias, etc.

### **Caso Práctico - Planteo del problema**

El caso práctico a desarrollar se basa en el análisis de un estudio contable que brinda asesoramiento impositivo, laboral y financiero, además de la

preparación de estados contables y la constitución/ disolución de sociedades, ubicado en Santa Rosa provincia de La Pampa.

Se trata de un estudio que ha ido creciendo con el paso de los años y en la actualidad cuenta con una importante cartera de clientes, los cuales día a día requieren mayor atención y demandan constante y variado asesoramiento.

Los aspectos a evaluar, a partir de la información suministrada por los contadores son:

- ✓ Definir distintos indicadores de gestión
  - Cantidad de multas por falta de presentación
  - Intereses por pago fuera de termino a cargo del estudio
  - Análisis del rendimiento de las horas trabajadas por los empleados de las distintas aéreas en función de la cantidad de clientes asignados.
- ✓ Organizar de la manera más eficiente posible las estaciones de trabajo.

### Justificación

Los temas seleccionados fueron previamente analizados, considerando los problemas planteados por los contadores.

Desde hace algún tiempo están surgiendo inconvenientes para llegar a tiempo con las presentaciones de las distintas declaraciones juradas y el estudio debe afrontar los costos de pagar las multas por falta de presentación o por hacerlo fuera de termino y los correspondientes intereses resarcitorios.

También se ha producido una alta rotación del personal en los últimos dos años y actualmente, la nomina es de seis empleadas, dos contadoras recién recibidas, dos técnicas impositivo-contables y las otras dos sin estudios universitarios pero con experiencia en anteriores estudios contables.

Los contadores están preocupados por la situación descrita y temen que esta desorganización interna afecte a los clientes actuales y potenciales.

En el estudio se promueve la importancia de trabajar y generar organizaciones socialmente comprometidas, es decir, organizaciones éticas no solo desde el aspectos social, sino también con el cuidado de las personas que trabajan en la organización, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de

su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acreciente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de la entidad.

Por este motivo, se analiza la posibilidad de trabajar con diferentes indicadores que permitan encontrar una solución al problema planteado.

### Objetivos

- Objetivo General

Exponer la problemática actual e intentar implementar indicadores de gestión en las distintas áreas en que se divide el estudio contable para poder así detectar las fallas existentes y subsanarlas.

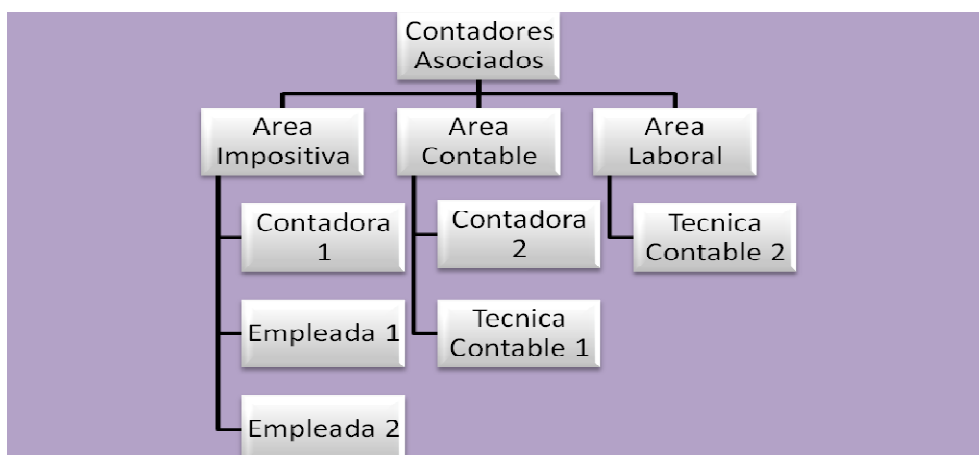
- Objetivos Específicos

- Establecer parámetros y límites dentro de los cuales se desea trabajar
- Establecer indicadores de gestión para el área contable, laboral y el impositivo.

Proponer una distribución del trabajo más eficiente y que se ajuste a las necesidades de este estudio contable en particular.

### Descripción de la empresa:

- Organigrama:



- Funciones de los miembros de la empresa:

- Contadores Asociados: tomar las decisiones en torno a aspectos administrativos, como planificación, control y supervisión de las actividades de la empresa.

Son quienes se encargan de captar nuevos clientes, atender las consultas específicas de los ya existentes y luego bajar las directivas sobre el modo de proceder al resto del personal. Asesorar en materia de constitución, modificación o disolución de sociedades, como así también sobre proyectos de inversión, etc.

- Contadora del Área Contable: se encarga de la confección de los Estados Contables, realiza tareas de auditoría tanto Interna como Externas.

Realiza las certificaciones contables, los cash-flow y presupuestos económicos y financieros

- Técnica contable del área contable: realiza las registraciones pertinentes y las primeras tareas de auditoría, diversas conciliaciones y análisis de las cuentas contables.

- Contadora del área Impositiva: Contestación de requerimientos, presentación de descargos, atención de inspecciones nacionales y provinciales. Recursos y presentaciones administrativos. Preparación de moratorias, asesoramiento y confección de regímenes de facilidades de pagos, Declaraciones Juradas Sociedades y Personas Físicas. Monotributo: inscripción y re categorización. Recategorización Autónomos.

- Empleada 1 y 2: realizan los Trámites AFIP - DGR La Pampa - Anses, se encargan de la carga de los comprobantes para liquidar los diferentes impuestos, ya sean nacionales o provinciales.

- Técnica contable del área laboral: liquidación de sueldos, confección del F931 y las diferentes boletas sindicales que correspondan a cada gremio. Atención de inspecciones, rubrica de libros y planillas obligatorias, trámites y asesoramiento sobre seguros, obras sociales y ART.

- Principales clientes:

Los clientes se encuentran agrupados según su tamaño en:

- a) Pequeños clientes: integrados principalmente por empresas unipersonales, sociedades de hecho, fundaciones y monotributistas.
- b) Sociedades: compuesto por sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.

Las políticas comerciales aplicadas:

- Cumplir con los compromisos en tiempo y forma.
- Tiempos de respuesta rápidos, ofreciendo una solución rápida a sus solicitudes.
- Ofrecer un servicio de características especiales, con atención personalizada (atención horario corrido diferenciándose del resto de los estudios).
- Desarrollo de relaciones personales, fortaleciendo el vínculo con el cliente.
- Publicidad en diarios locales para adquirir nuevos clientes y mantener a los actuales.

- Principales proveedores:

Los proveedores con los que cuenta la empresa son básicamente los que la abastecen de insumos de útiles y papelería como así también de los elementos de limpieza.

El estudio tiene establecida sus fechas de compras, las cuales están coordinadas con los proveedores. En caso de pedidos especiales, compran fuera de lo establecido.

En cuanto a las políticas de compras, prevalecen:

- Cumplimiento en tiempo y forma con los pedidos.
- Financiación.
- Descuentos comerciales por cantidad y por pago a término.

- Análisis del sector de la empresa

El estudio se encuentra ubicado en una localidad de 125.000 habitantes, donde existe una alta competencia.

Son muchos los estudios contables que existen y realmente la cantidad de profesionales de ciencias económicas con que cuenta la Provincia es elevado. La alta competencia lleva a que se vuelva complicado poder establecer honorarios acorde a la calidad del servicio que se presta, lo que lleva muchas veces a que los mismos queden desactualizados.

- Análisis de la coyuntura económica y cómo influye en el sector y en la empresa

La situación económica de la empresa en este momento se ve afectada por los altos costos laborales que debe enfrentar, sumado a las pérdidas que se han incrementado debido a que el estudio ha tenido que pagar multas e intereses resarcitorios por presentaciones que no llegan a realizarse en tiempo y forma.

Los contadores están preocupados porque no quieren que sus clientes reciban un mensaje negativo de falta de eficiencia de su parte, para lo que deberían (por la cantidad y magnitud de los mismos) realizar nuevas incorporaciones para poder repartir de un modo más efectivo el trabajo y poder así cumplir con todas las presentaciones.

Debido a la falta de ética de muchos profesionales que no valoran su labor, se ha vuelto una tarea complicada poder cobrar a los clientes por los trabajos que se le realizan y es por este motivo que a pesar de que el estudio se encuentra en constante crecimiento, sus dueños no están viendo sus resultados.

Todo esto sumado a la crisis generalizada que está afrontando nuestro país hace que el panorama sea complicado y este preocupando a estos profesionales.

### **Desarrollo del caso práctico**

En cuanto a la metodología de la investigación, el presente trabajo se basa principalmente en una investigación cuantitativa, ya que el estudio del mismo tiene como objetivo encontrar la respuesta a una consulta por medio de evidencia numérica.

Esto se debe a que la Investigación Cuantitativa es objetiva en cuanto a su enfoque, en el sentido de que sólo busca medidas precisas y un análisis de los conceptos que son objetivos para responder a la consulta efectuada por los propietarios.

Las actividades necesarias para el logro del objetivo propuesto son trabajar en la obtención de indicadores de gestión.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los impuestos tienen su vencimiento de acuerdo a la terminación de su número de CUIT, excepto el impuesto a los ingresos brutos bajo la modalidad de obligados directo que vence los días 15 de cada mes (dependiendo de que sean o no días hábiles), es por esto que se presenta el siguiente cronograma de vencimientos mensuales:



Uno de los parámetros a analizar es la presentación de las declaraciones juradas mensuales. Cada una de las empleadas deberá llevar un registro con las presentaciones realizadas indicando fecha de la misma y si recibió o no la documentación necesaria en tiempo y forma por parte de los contribuyentes.

Para organizar los clientes asignados a cada una de las empleada los contadores elaboraron un listado con la totalidad de los clientes a los que se les presentan impuestos tanto provinciales como nacionales y se los ordeno en función de la terminación de su número de CUIT.

Una vez obtenido el listado con los CUIT , se procedió a la asignación a cada empleada teniendo en cuenta la magnitud de cada cliente (cantidad de comprobantes para pasar, tamaño de la empresa, número de empleados a los que se les liquidaran sueldos, etc.) de manera tal que estén equilibradas en cantidad de clientes con vencimiento en cada día de vencimiento.

Hasta el momento se pasaban los clientes a medida que iban llegando y de esta manera no había un responsable por la falta de presentación.

También es una forma de organizar a los clientes ya que sabrán a quien consultar respecto de sus dudas y también se podrá hacer un seguimiento de la fecha en que son recibidos los comprobantes para realizar el correspondiente

trabajo, de esta manera podremos saber si es responsabilidad del cliente que no se le realicen en tiempo y forma las presentaciones por no haber traído con anticipación la documentación necesaria o si fue por negligencia de la persona encargada. Es política del estudio llamar al cliente si ve que se aproxima la fecha del vencimiento y aun no han recibido nada.

También se deberá dejar registro de las comunicaciones realizadas ya sea vía telefónica o por e-mail.

Realizando el análisis de los clientes hemos llegado a la conclusión que la mayoría de los clientes de mayor magnitud tienen la misma terminación del CUIT por lo que sería aconsejable pensar en incorporar a alguien más en el área impositiva o tener previsto pagar horas extras en esos días.

En promedio cada cliente demanda medio día de trabajo para pasar los comprobantes tanto de ventas como de compras y confeccionar las correspondientes declaraciones Juradas.

Modelo de planilla creado para las empleadas del área impositiva:

IVA 2015						
CLIENTE	CUIT	CLAVE	ENE	FEB	MAR	ABR
<b>CUIT: 0 - 1</b>						
<b>CUIT: 2 - 3</b>						
<b>CUIT: 4 - 5</b>						
<b>CUIT: 6 - 7</b>						




<b>CUIT:</b>	<b>8 - 9</b>						

Fuente: Elaboración propia

**INGRESOS BRUTOS 2015 - OBLIGADO DIRECTO**

CLIENTE	CUIT	CLAVE	ENE	FEB	MAR	ABR

Fuente: Elaboración propia

**INGRESOS BRUTOS 2015 - CONVENIO MULTILATERAL**

CLIENTE	INSCRPCION	CLAVE	ENE	FEB	MAR	ABR

Fuente: Elaboración propia

Modelo de planilla de control para las empleadas del área laboral:

	RECIBOS	F.931	FAECYS	INACAP	SAS	LA ESTRELLA	UATRE
<b>ENERO</b>							
<b>FEBRERO</b>							
<b>MARZO</b>							
<b>ABRIL</b>							

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los indicadores que son de utilidad en este estudio son por ejemplo, el de Presentaciones en termino, el cual mide del total de presentaciones, que porción de ella se realizó en tiempo y forma. La fórmula de cálculo es el número de presentaciones en término dividido el total de presentaciones. A su vez este indicador lo podemos desdoblar por cada impuesto que requiere una presentación y también se podría realizar el análisis teniendo en cuenta la terminación de CUIT de cada cliente.

Otro indicador de mucha utilidad es analizar la cantidad de clientes asignados por empleados, donde utilizamos la formula, cantidad de clientes asignados dividido el total de clientes del estudio. Con este indicador podremos detectar si existe una distribución desequilibrada entre las distintas aéreas de trabajo.

Con respecto al personal se puede analizar la cantidad de horas extras que realizan en las distintas épocas de vencimientos para poder así determinar si el número de trabajadores es el adecuado o si es necesario contratar más personal.

Como se aclaró en un principio cada tablero de mando es particular y se realiza de acuerdo a las necesidades de cada empresa pero resulta útil como herramienta ya que una vez definidos los indicadores y pasando los datos a una planilla de Excel podemos visualizar claramente cuáles son las distintas áreas con dificultades y así poder subsanar dichas falencias.

(Ver modelo de planilla de tablero de mando en el Anexo I)

### Análisis de Resultados

Una vez implementado el sistema de planillas e indicadores se notó una gran predisposición por parte de las empleadas ya que consideran que es una herramienta que les puede ser de gran utilidad para organizar sus tareas.

También la tarea de realizar un listado con todos los clientes del estudio y clasificarlos según su tamaño hizo que los contadores tomaran cuenta de la realidad del estudio y conciencia de que la estructura que tenían planteada es la misma de cuando el estudio fue fundado y en donde la realidad de cada cliente no era la misma y la cartera de clientes no tenía el volumen que tiene hoy.

### Recomendaciones

La empresa debe ser reestructurada en base a este nuevo sistema de organización planteado y también revisar en forma periódica la vigencia de los parámetros utilizados para realizar estas mediciones para poder ir ajustándolos a las necesidades del momento.

### **Conclusiones**

El presente trabajo tuvo como objetivo, exponer la utilización de distintos conceptos de Cuadro de Mando Integral a un Estudio Contable. Para ello se observó la situación actual de un estudio contable, analizando sus puntos débiles y proponiendo herramientas que contribuyan a la toma de decisiones.

El mismo fue logrado a través de un análisis detallado de los distintos datos e información proporcionados por los contadores, incluyendo además, un estudio del sector / mercado en el cual desarrolla su actividad el estudio.

Concluyendo, considero que este trabajo final me permitió focalizar los conceptos teóricos aplicándolos a una organización real.

**ANEXO I: Modelo Planilla de indicadores:**

Indicador	Fórmula de cálculo	Estándar máximo	Estándar Aceptable	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Presentaciones en término de IVA	Present. en termino/Present. totales	100%	95%				
Presentaciones en termino de IIBB	Preset. en termino/Present. totales	100%	95%				
.....							
Cant. de clientes por empleado	Cant. clientes asignados/Total de clientes						
Horas extras	Cant. hs extras/Total hs. normales	10%	20%				
.....							

Fuente: Elaboración propia

## Bibliografía:

- Alberto M. Ballvé (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. España. Ediciones Gestion 2000, S.A.

- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. España. Ediciones Gestion 2000, S.A.

## Sitios Web:

\* [calidad-gestion.com.ar/boletin/46\\_iso\\_9000\\_cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.htm) (última visita 30/06/2015)

\* <http://www.gestiopolis.com/como-establecer-un-cuadro-de-mando-para-un-sistema-de-gestion-iso/> (última visita 08/07/2015)