Implementación de un Sistema de Control de Gestión en un Negocio de Venta de Alimentos para Elevar su Desempeño Operacional

Emma Salas (1), Inti Macías (2), Cristian Arias (3)
Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
emmapsalasa@hotmail.com (1), inti_ec@msn.com (2), caarias@espol.edu.ec (3)

Resumen

Este trabajo muestra el diseño e implementación de un sistema de control de gestión para elevar el desempeño operacional y lograr una reglamentación efectiva de los procedimientos internos necesarios para el cumplimiento de las normas de funcionamiento. Se realizo un análisis situacional de la empresa a través de visita a las instalaciones, encuesta a los clientes y entrevistas a todo el personal. Se determinaron los objetivos estratégicos y se definieron los indicadores de gestión necesarios para el monitoreo del sistema por medio de los Tableros de Control. Se determinaron las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos y por medio de las reuniones de seguimiento se implanto un mecanismo de mejoramiento continuo, así como un proceso de auditoría interna para la validación de la información. Se analizaron los resultados obtenidos a la fecha y se proyectaron los resultados a finales del año siguiente. La implementación del sistema de control de gestión permitió monitorear y elevar el desempeño de todas las actividades, garantizando la aprobación de las inspecciones de control, se mejoró el clima laboral permitiendo el crecimiento sostenido de la organización y la calidad del servicio brindado.

Palabras Claves: Sistema de Control de Gestión, cuadro de mando integral, estrategia, tablero de control, indicadores.

Abstract

This project presents the design and implementation of a Management Control System to improve the operational performance and create an effective internal procedure needed to ensure the compliment of the operation laws. The situational analysis was developed through staff interviews, visits to the company and market research. The strategic objective and the management indicators were defined in order to monitor the system by the Control Panel. The strategic initiatives used to achieve the objectives were defined and through the internal meetings was developed a mechanism of Continuous Improvement and an internal audit procedure in order to validate the information. The actual results were evaluated and has been made a projection of the results to obtain the next year. The implementation of a management control system made possible the control and the increase of the performance in all the activities and it guarantees the approval in future inspections. The internal environment was improved allowing the continued growth of the business and the quality of the service.

Keywords: Management Control System, Balanced Scorecard, strategy, control panel, indicators.

1. Introducción

En la ciudad de Guayaquil los establecimientos de venta de alimentos preparados deben de cumplir las normas y ordenanzas de funcionamiento de los organismos de control, M.I. Municipio de Guayaquil, Interagua, Cuerpo de Bomberos y Ministerio de Salud.

El negocio objeto de esta tesina ha sufrido varias clausuras en el último año por incumplimiento a dichas normas, generando pérdidas económicas y deterioro de su imagen frente a los clientes.

En este marco se desarrolla el presente Trabajo para implementar un Sistema de Control de Gestión con el objetivo de incrementar las ventas anuales en un 13% durante el año 2011 y aumentar de 3 a 6 puntos las utilidades anuales.

El sistema permitirá una reglamentación efectiva de los procesos internos, toma de decisiones oportuna a nivel de gerencia, así como un monitoreo constante de las actividades del negocio, garantizando la aprobación en las inspecciones realizadas por los organismos de control.

2. Marco Teórico

2.1. Sistema de Control de Gestión BSC

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica que permite describir y medir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de indicadores desde cuatro perspectivas distintas:

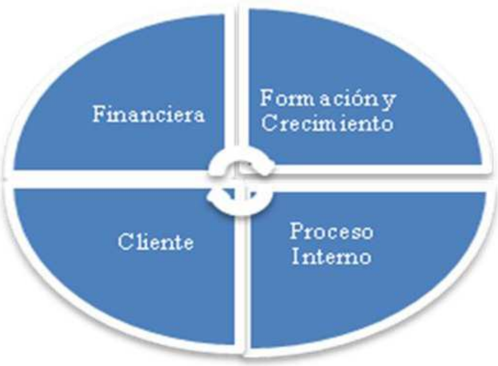

Figura 1. Perspectivas del BSC

El BSC incluye todos los niveles de la organización y responde a un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección de la organización, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.[1]

El BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas en todos los niveles de una organización. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

2.2. Enfoque Estratégico

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático global de toda la empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, que le permitan desarrollar planes detallados con el fin de alcanzar sus metas.

Tiene por definición un enfoque a largo plazo. Trata que la empresa siga siendo competitiva después de un prolongado periodo de tiempo.[2]

Cualquier proceso de planificación estratégica debe comenzar con el conocimiento profundo del estado actual de los elementos o conceptos estratégicos clave de la compañía como son:

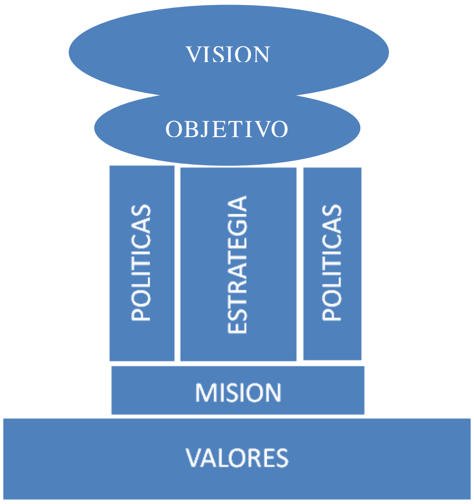

Figura 2. Elementos de Planeación Estratégica

La planeación estratégica cuenta de cuatro partes principales:

- Conceptos claves de la organización
- Evaluación de la situación
- Replanteamiento de los conceptos claves
- Definición de las estrategias para conseguir la ventaja competitiva.

2.3. Perspectivas Estratégicas

Para la elaboración de los CMI es necesario identificar las formas de medir las estrategias a ser aplicadas, para lo cual desde las cuatros perspectiva se analizan los indicadores que permitirán monitorear el cumplimiento de dicha estrategia. [3]

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Formación y Crecimiento

2.4. Decisiones Concluidas con el BSC

El BSC es un sistema que incluye cuatro etapas:

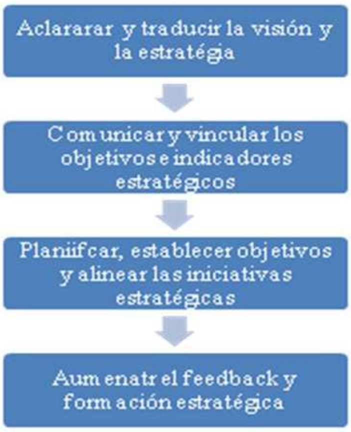

Figura 3. Etapas del BSC

Cada organización es única y debe seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cinco pasos o fases básicas:

i. Análisis de la situación y obtención de información.
ii. Análisis de la empresa, determinación de las funciones generales y estudios de las necesidades según prioridades y niveles.
iii. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
iv. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
v. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

3. Diagnóstico de la Situación Actual

La empresa se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas al público en general, el horario de atención al público es de once de la mañana a diez de la noche ininterrumpidamente, de lunes a domingo.

La empresa se encuentra conformada por tres áreas principales: producción, atención al público y administración.

La disminución de las utilidades anuales del restaurante se debe a múltiples razones operativas y administrativas, que se detallan en el gráfico a continuación:

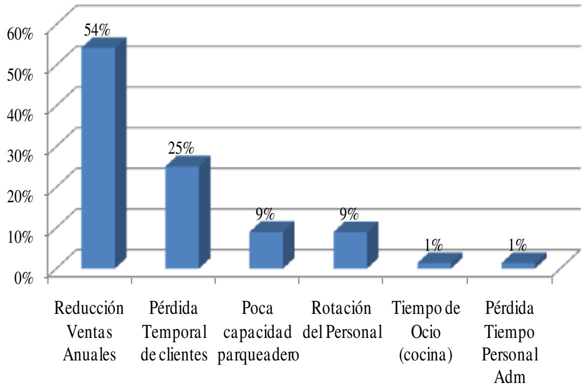

Gráfico 1. Principales Problema del Proceso

En vista que el problema Pérdida temporal de clientes está directamente relacionado a la pre-existencia de la Reducción de las ventas anuales, se analizan las principales causas solo del problema de mayor peso.

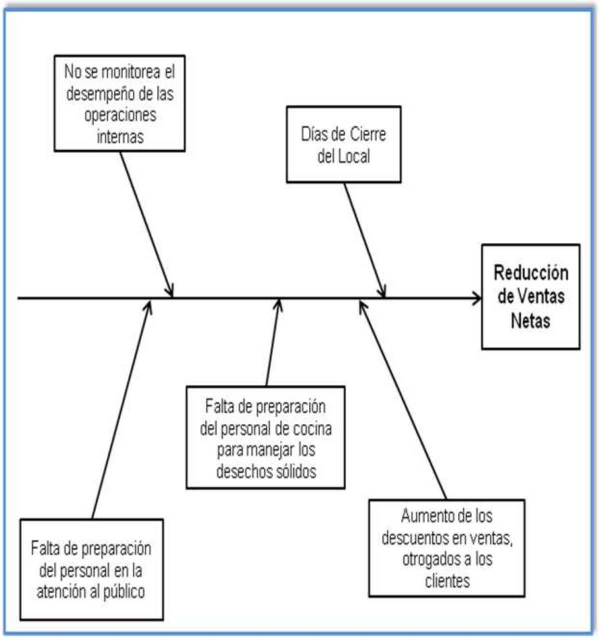

Figura 4. Causas del Problema Principal

Se concluye que la falta de un Sistema de control de gestión para el mantenimiento de la trampa de grasa es la causa principal para el incumplimiento de las normas de funcionamiento y sus repercusiones monetarias.

4. Implementación del Sistema de Control de Gestión

4.1. Crear un Departamento Responsable para Crear las Mejoras

El área de los resultados claves es el departamento de mantenimiento, quien es el responsable de crear las mejores propuestas para el BSC.

En la estructura organizacional no existe dicho departamento, por lo cual como primer punto para la implementación del sistema de control de gestión se creará el área.

4.2. Crear la Planificación Estratégica

Se inicia con la revisión y construcción de la Misión, Visión, Valores y Ventaja competitiva de la organización y del nuevo departamento de mantenimiento respectivamente.

Se realiza un análisis FODA que permitirá determinar las estrategias para alcanzar los macro objetivos organizacionales:

- Incrementar las ventas anuales en un mínimo del 13%.
- Elevar de 3 a 6 puntos las utilidades anuales.

4.3. Educar a todo el Personal para el cumplimiento de la Estrategia

La implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en la metodología de BSC, permite desplegar la estrategia de la organización a través del mapa estratégico.

El mapa estratégico consiste en desplegar los macro objetivos de la organización, en objetivos estratégicos específicos clasificados en las cuatro perspectivas, enlazados según su relación Causa Efecto.

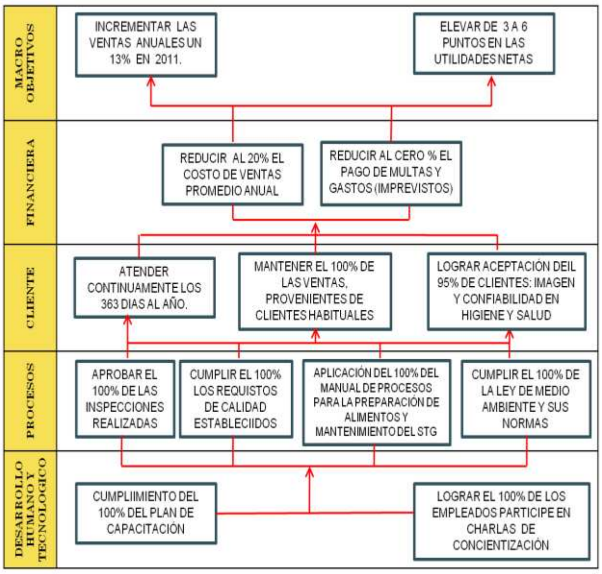

Figura 5. Mapa Estratégico Organizacional

Debido a que, el área de mantenimiento es el objetivo de estudio de esta tesina, los objetivos globales se despliegan primero al Departamento mencionado y se presenta a continuación:

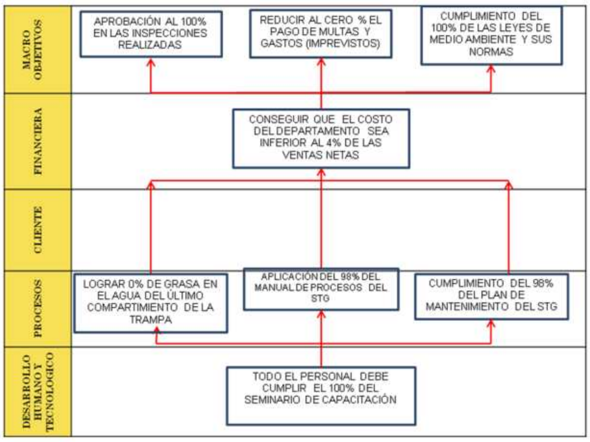

Figura 6. Mapa Estratégico Departamento Mantenimiento

Se establece los indicadores para cada macro objetivo organizacional y para cada uno de los objetivos del departamento de mantenimiento.

Se elaboran fichas por indicador con el fin de contar con la información necesaria para cuando se realicen las auditorías o cambios a los mismos.

Los indicadores que se presentan son de tres tipos: los positivos cuando se quiere incrementar paulatinamente el resultado, los negativos cuando se quiere disminuir progresivamente el resultado y neutro cuando se mantienen los resultados.

Nombre del Indicador	**Ventas Netas Anuales**
Objetivo	Incrementar las ventas anuales en un 13% en 2011
Métrica	Venta Neta Mensual Venta Neta Presupuestada
Meta	Alcanzar mínimo el 75%
Tendencia	Positiva
Reporte o Fuente	Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa
Responsable del Monitoreo	Contador

Figura 7. Ficha del Indicador

En el documento final se presentan los tableros de control organizacional y del departamento de mantenimiento, donde se detalla la frecuencia de medición, metas, máximos y mínimos por cada indicador.

Con los datos financieros y no financieros mensuales reportados por el negocio, se elabora el cuadro de mando integral que se complementa con un gráfico de tendencia por cada indicador.

Las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos propuestos en orden de prioridad son:

- Implementación de un programa de mantenimiento
- Capacitación y motivación al personal en el programa de mantenimiento del STG
- Diseño e implementación del sistema de Incentivos al personal
- Desarrollo e implementación de un sistema de mejoramiento continuo
- Adquisición de equipos e insumos y adecuación de las instalaciones
- Implementación del sistema de control de costos

4.4. Realizar un Mejoramiento Continuo

Para logar el cumplimiento deseado de los objetivos estratégicos es necesario realizar distintas reuniones de seguimiento según el nivel de la organización para obtener y analizar la información que sirve para retroalimentar la estrategia.

Los Indicadores brindan información relevante para tomar decisiones, son útiles y rentables, además permiten garantizan la satisfacción de los usuarios; se debe analizar las tendencias de sus resultados como parte del mejoramiento continuo del sistema.

5. Revisión del Cumplimiento del Sistema de Control de Gestión

Cada indicador mencionado en los puntos anteriores tienen que ser auditados continuamente para tener un control de las actividades. La confiabilidad y veracidad de la información obtenida en las reuniones es muy importante, razón por la cual cada indicador tiene que someterse al siguiente proceso de auditoría mensual.

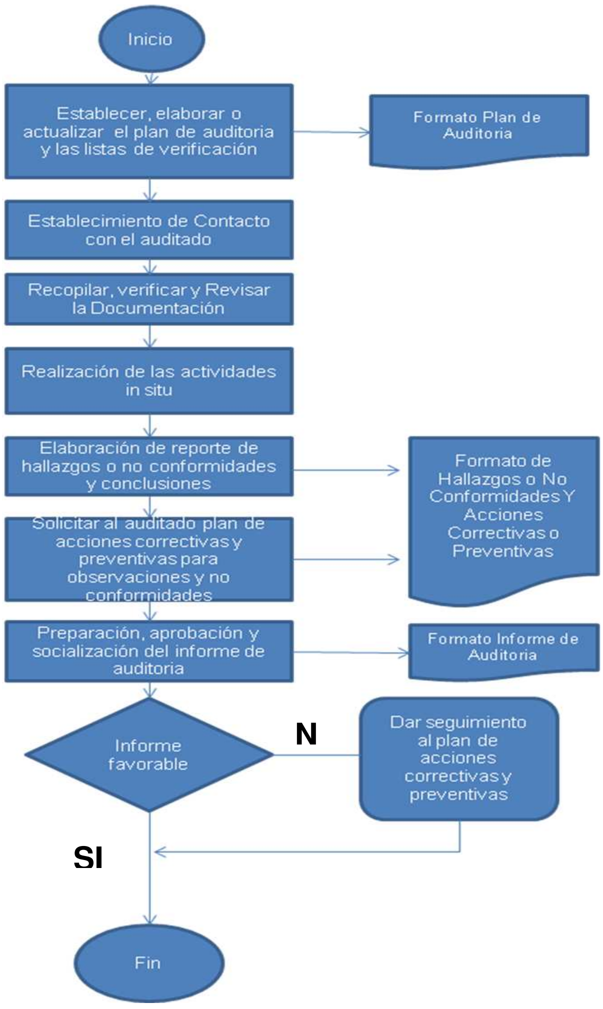

Figura 8. Diagrama de Flujo del Proceso de Auditoria

6. Resultados

El negocio objeto de esta tesina presenta una disminución de las ventas del 13% el año pasado 2009, un incremento del 7,5% en los gastos administrativos, generando un decrecimiento de 3 puntos en las utilidades anuales neta.

Esta situación se debía a las repetidas clausuras del local por incumplimiento en las normas y ordenanzas sobre el manejo y mantenimiento del STG.

La decisión de los dueños y directivos de la empresa en revertir de manera definitiva la situación inicial, permite la implementación de un sistema de control y gestión para el mantenimiento de STG, con los siguientes resultados:

- Confiabilidad en la atención y servicios brindados por el restaurante, apreciación de los clientes habituales al contar con una atención ininterrumpida.
- No clausuras del local por incumplimiento de las normas de medio ambiente relativas a las descarga en cuerpos de agua.
- Contar con personal capacitado y con experiencia en el mantenimiento del sistema de la trampa de grasa.
- La empresa dentro de la estructura organizacional posee un departamento de mantenimiento responsable del STG, que utiliza exitosamente los manuales de procedimientos diseñados para este propósito.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la implementación del sistema de control y gestión del mantenimiento del STG, se pronostica para el 2011 los siguientes resultados financieros:

- Se obtiene un incremento del 15% en las ventas netas totales, superando el resultado esperado de 13%.
- Se eleva el rendimiento anual del negocio en 3,61 puntos, medio punto por encima del objetivo planteado.
- El costo de mantenimiento del STG corresponde al 2.3% de las ventas netas, porcentaje dentro del rango aceptable, 2% - 4%.
- En promedio el retorno mensual obtenido por el dueño es de $3.000, cantidad por encima del mínimo requerido

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Las conclusiones que se infieren, después de haber culminado los estudios, propuestos a principios del proyecto son:

1) La implementación del Sistema de Control de Gestión utilizando BSC permite monitorear y elevar el desempeño de todas las actividades de la organización como el mantenimiento de STG, garantizando la aprobación en las inspecciones realizadas por los organismos de control.

2) La utilización de los tableros permite observar los resultados globales e interpretarlos rápidamente debido a los colores del semáforo.

3) Las reuniones de seguimiento permiten monitorear constantemente los resultados de los indicadores y el análisis de los mismos, según la metodología aplicada se crea un proceso de mejoramiento continuo.

4) EL SCG se ajusta progresivamente a la organización, debido al cambio de las estrategias e incluso a la identificación de otros indicadores claves.

5) El compromiso de la gerencia es vital.

6) El asesoramiento y educación del correcto mantenimiento del sistema de trampa de grasas debe enseñar a todos los restaurantes y negocios de venta de alimentos de nuestro país, ya que esto representa un aumento en la utilidad del negocio.

7) Todos los restaurantes y negocios de venta y preparación de alimentos de nuestro país tienen el problema de disminución de sus ingresos por los gastos ocasionados por el incorrecto mantenimiento del STG; para el negocio esto representa un gasto de anual de $11.039; la implementación del proyecto genera una inversión inicial de $2.448 y un costo mensual de $805 por lo que anualmente representará un costo de $10.758, y ahorro de $281 para el negocio.

8) El negocio debe aprovechar los conocimientos que tiene el personal para constituir una empresa que proporcione el servicio de Mantenimiento y Asesoría del STG en la ciudad de Guayaquil.

9) Debido a la corrección, cambio e implementación del Manual de Procedimientos en cuanto a la forma de realizar el mantenimiento del STG, así como a la implementación del control de gestión; se logra que las ventas proyectadas a Diciembre 2011 aumenten en un 15% y su utilidad neta proyectada suba en 3.60 puntos, superando de esta manera el objetivo inicial de la tesis que es incrementar sus ventas anuales en un 13% y elevar 3 puntos las utilidades netas para dicho año.

10) La concientización del personal en el logro de objetivos estratégicos comunes de la organización, en que cada departamento apoya y es parte fundamental de la consecución de los mismos, permite elevar el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores. Situación que se manifiesta en la calidad del servicio brindado. La mejora del clima laboral es uno de los resultados no financieros de la implementación del BSC que permite a la empresa crecer sostenidamente.

11) Cabe indicar que debido a la atención continua y buena imagen del negocio el número de clientes habituales aumentan.

7.2. Recomendaciones

1) Debido a los buenos resultados que se obtienen con el SCG y la positiva predisposición del personal para la implementación, se recomienda ampliar la aplicación del sistema para las áreas de atención al cliente, no con miras a solucionar un problema actual sino de mejorar una situación inicial en pos de alcanzar la visión del negocio.

2) Se debe extender la aplicación del sistema para el área de cocina con la finalidad de contribuir con el medio ambiente del planeta y disminuir el porcentaje de contaminación del agua potable. Agua segura, alimentación segura.

3) Se recomienda automatizar el sistema de control de gestión con el fin de facilitar el manejo de la información e ir almacenando los datos de la compañía.

4) Dada la capacitad humana con el que actualmente cuenta la empresa, se recomienda diversificar las acciones comerciales y brindar el mismo servicio a otros establecimientos de venta de alimentos de la ciudad de Guayaquil.

5) Se recomienda a la Gerencia promover el plan de capacitación a todo el personal indicando primeramente los beneficios que se van a obtener. Con el objetivo de integrarlos al cambio y que tengan conocimiento del sistema de control aplicable al negocio.

6) Realizar periódicamente auditorías al sistema de control de gestión para evidenciar su desarrollo y funcionamiento.

7) Considerar la posibilidad a futuro de realizar los trámites necesarios para aplicar a la calificación de la ISO 9001 – 2000.

8. Referencias Bibliográficas

[1] CHANG RICHARD Y MORGAN MARK W., Mejore los Resultados de su Empresa con Tarjetas de Desempeño “Performance Scorecards”, Panorama, Segunda Edición, 2005.

[2] GIMBERT XAVIER, Pensar Estratégicamente “Modelos, Conceptos y Reflexiones”, Deusto, Primera Edición.

[3] KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P., El Cuadro de Mando Integral “The Balance Scorecard”, Gestión 2000, Barcelona, Tercera Edición, 2009.

[4] NIEBEL BENJAMIN, Ingeniería Industrial, Alfaomega, Novena Edición, 1996.

[5] NIVEL PAUL R., El Cuadro de Mando Integral paso a paso “Maximizar los Resultados”, Gestión 2000.com, 2003.

[6] OLVE NILS-GÖRAN - PETRI CARL-JOHAN - ROY JAN - ROY JOTIE, El Cuadro de Mando Integral en Acción “Equilibrando estrategia y control”, Deusto, Segunda Edición, 2004.

[7] www.webandmarcos.com.

[8] Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Contravención VIA-16-96-01-03.

[9] Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Contravención VIA-16-96-01-04.