



“PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A DELOITTE”

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Patricio Gajardo Bagnara

Profesor Guía: Alicia Núñez

Santiago, Agosto 2014

Resumen

A través del siguiente trabajo se plantea como temática central de investigación el desarrollo de un modelo de planificación y control de gestión a medida para la empresa Deloitte Auditores Consultores Ltda., este modelo es de carácter integral, busca aplicar de manera coherente, lógica y consecuente distintas herramientas operativas de trabajo para su implementación efectiva y optima, tales como matrices de adecuación, selección y decisión estratégica, el diseño de la estructura organizacional, la determinación de bases suficientes para la consolidación de una cultura propia interna y la puesta en marcha del cuadro de mando integral como medio de control y retroalimentación; basado principalmente en la revisión documental y bibliográfica, el desarrollo de guías y la observación directa en la institución.

Este trabajo tiene como objetivo realizar un sistema de control de gestión con el fin de implementarlo en la empresa Deloitte Auditores Consultores Ltda. y el desarrollo óptimo de cada este.

El resultado de la aplicación efectiva de este proceso estratégico dispuesto, se plasma en la consecución de una gestión mucho más eficientes, la implementación de un proceso de planificación estratégica adecuado y en el posicionamiento sólido y estable de la organización en el mercado.

Índice

Detalle	Pág.
Contenido	
Resumen.....	2
CAPITULO 1: Introducción	7
1.1. Contexto	7
1.2. Fundamento.....	7
1.2.1 Aspectos Generales.....	7
1.2.2 Problema de Investigación	8
1.2.3 Planteamiento del Problema de Investigación	8
1.2.4 Formulación del problema de investigación.....	10
1.2.5 Sistematización del problema de investigación	10
1.3 Objetivo General.....	10
1.4 Objetivos Específicos	11
1.5 Marco Teórico:.....	12
1.5.1 Concepto e Importancia de la Estrategia.....	12
1.5.1.1 El Proceso Estratégico	13
1.5.1.2 La Dirección o Planificación Estratégica	14
1.5.2 Modelos de Planificación Estratégica	15
1.5.2.1. Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David	15
1.5.2.2. Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes	16
1.5.2.3 Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer	19
1.5.3 Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico.....	21
1.5.4 Unidad Estratégica de Negocios.	22
1.5.5 Niveles del Diseño Estratégico.....	23

1.5.6 Planificación y Control Estratégico	24
1.5.6.1 Planificación Estratégica.....	24
1.5.6.2 Fundamentación Estratégica	24
1.5.6.3 Etapas de Recopilación de Información.....	25
1.5.6.4 Etapa de Formulación de Alternativas	30
1.5.7 Etapa de Selección de Estrategias.....	35
1.5.7.1 Control Estratégico	36
1.5.7.2 Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral	37
1.5.7.3 Estructura Orgánica.....	41
1.5.7.4 Cultura Organizacional	41
1.5.8 Los Incentivos.....	42
2.1. Contexto de la Empresa	48
2.1.1 Descripción de la empresa.....	48
2.1.2 Unidad Estratégica de Negocio (UEN):	52
2.2 Definiciones Estratégicas	52
2.2.1 Misión	52
2.2.2 Visión	53
2.2.3 Valores	54
2.3 Análisis Estratégico (FODA)	55
2.3.1 Análisis Externo	55
2.3.1.1 Economía Internacional:	55
2.3.1.2 Economía Nacional:.....	57
2.3.1.3 Político.....	59
2.3.1.4 Legal	60
2.3.1.5 Tecnología.....	60
3) TeamMate	63

2.3.1.6 Global	63
2.3.2 Marco de la Industria.....	64
2.3.3 Marco de los Competidores	69
2.3.4 Análisis Interno	78
2.3.5 Matriz Foda	82
2.3.6 Análisis Matriz Foda:.....	86
2.1.4 Propuesta de Valor (Ejes Estratégicos).....	87
2.2 Desarrollo de la Estrategia.....	89
2.2.1 Modelo de Negocios	89
2.2.2 Modelo de Negocio CANVAS – Los Nueve Bloques	89
2.2.2.2 Cliente Objetivo.	89
2.2.2.3 Canal de Distribución.....	89
2.2.2.4 Relaciones.....	89
2.2.2.5 Configuración de la Cadena de Valor	90
2.2.2.6 Competencias esenciales	90
2.2.2.7 Red de Socios	90
2.2.2.8 Estructura de Costos	91
2.2.2.9 Fuente de Ingresos.....	91
2.2.3 Mapa Estratégico:	92
2.2.3.1 Mapa Estratégico de Auditoria del Grupo de Consumo Masivo.	93
2.2.3.2 Diccionario de Objetivos Estratégicos.....	93
2.3 Esquemas de Incentivos.....	109
III TERCERA PARTE	114
3.1 Conclusiones:.....	114
3.2 Bibliografía	117

Ilustración 1: El Proceso Estratégico	13
Ilustración 2: Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David	15
Ilustración 3. Modelo de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes	18
Ilustración 4. Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein - Nolan - Pfeiffer	20
Ilustración 5. Secuencia Básica del diseño del Proceso Estratégico.....	21
Ilustración 6. Planificación Estratégica.....	24
Ilustración 7. Cadena de Valor Michael Porter.....	32
Ilustración 8. Países en los que opera Deloitte en el mundo.....	63
Ilustración 9. Modelo Operativo y de Administración del riesgo	71
Ilustración 10. Entorno en los niveles superiores.....	72
Ilustración 11. Modelo de Integración KPMG	73
Ilustración 12. Client Care Balanced Scorecard KPMG	74
Ilustración 13. Metodología de Trabajo Ernst & Young.	77
Ilustración 14. Grafico de las Fuerzas de Porter	79
Ilustración 15. Cadena de Valor.....	80
Ilustración 16. Análisis Foda.....	85
Ilustración 17. Factores Utilizados para realizar la matriz Foda	85
Ilustración 18. Ejes Estratégicos.....	88
Ilustración 19. Representación Gráfica del Modelo de Negocios	92
Ilustración 20. Mapa Estratégico de Auditoría del Grupo de Consumo Masivo	93
Ilustración 21. Diccionario de Objetivos Estratégicos.....	94
Ilustración 22. Cuadro de Mando Integral	97

CAPITULO 1: Introducción

1.1. Contexto

En el presente capítulo se dará a conocer el estudio que se llevará a cabo en este proyecto, comenzaremos con el contexto y problemática que lo sustenta, para posteriormente; definir los objetivos que se desarrollarán, el alcance y resultados esperados.

1.2. Fundamento

1.2.1 Aspectos Generales

Actualmente el éxito a nivel empresarial entendido en términos de desarrollo de emprendimientos, se encuentra estrechamente ligado a la adaptación de las estructuras, recursos y medios, a las condiciones y reglas imperantes en el mercado, ello implica optar por un proceso de mutación y resistencia continua al cambio, en el cual el empresario juega sus cartas apostando expectativas, propósitos y proyecciones bajo un cierto nivel de inseguridad, el resultado final estará cuantificado en la medida del grado de efectividad de respuesta y el nivel de estimación, predicción y anticipación a hechos, situaciones y condiciones imperantes en determinado momento en el entorno externo e interno.

El trabajo de investigación que se presenta en estas páginas busca aportar de manera práctica y lógica para quienes de manera permanente pretenden determinar en medio de elevados niveles de riesgo e incertidumbre empresarial, vías de acción prácticas y flexibles para la implementación efectiva de sus propósitos e ideas. En este sentido se aborda como temática de trabajo y propuesta de un sistema de control de gestión como un medio que permite generar una forma de trabajo efectiva y coherente, a través de la proposición de elementos y herramientas de trabajo de importancia dentro de la estructura de cualquier entidad, como el diseño estratégico - orgánico, el clima y cultura interna y el control y monitoreo Para llevar a cabo este estudio dentro del campo de control de gestión hay que considerar una variedad de corrientes de pensamiento y conceptos, el propósito básico de la propuesta se centra en la consideración de un sistema de control de gestión a medida para un caso concreto de estudio, aplicado en una entidad del área de servicios financieros Deloitte Auditores Consultores Ltda.

El desarrollo armónico y coherente de un trabajo de investigación requiere inicialmente de la formalización y estructuración básica del mismo, estableciendo para ello los pasos a seguir, las consideraciones previas necesarias, así como el marco referencial de trabajo a ser considerado; aspectos sobre los cuales el investigador basará el desarrollo posterior del trabajo de campo. Seguidamente se describe y pone en consideración los aspectos citados.

1.2.2 Problema de Investigación

La contextualización del problema de investigación para el trabajo propuesto, comprendió el planteamiento, formulación de un Sistema de Control de Gestión para la empresa Deloitte Auditores Consultores Ltda.

1.2.3 Planteamiento del Problema de Investigación

Está claro que una de las razones fundamentales que imposibilitan un óptimo desarrollo, sostenido y con proyección de toda unidad empresarial, es la posibilidad de contar con un Plan Estratégico óptimo y a medida considerando para ello la realidad presente en determinado momento, los requerimientos actuales y futuros, las necesidades consideradas de prioridad, la situación del mercado y la competencia. Son muchas las teorías, medios y herramientas que son adoptadas con el fin de poder resolver esta situación y llenar este vacío, ocasionado por la fuerte competencia y la aparición cada vez más reciente de nuevos planteamientos y conceptos aplicables a las empresas.

Un factor importante que va adquiriendo con el paso del tiempo mayor relevancia para cualquier organización y sin lugar a dudas también para la empresa objeto de estudio, está representado por el Factor del Cambio, una situación de constante transformación trae consigo momentos de incertidumbre, que nos obligan a intentar predecir de alguna manera eventos futuros y por consiguiente buscar determinar la mejor manera de encarar los mismos bajo un clima de relativa seguridad y control.

En Deloitte Auditores Consultores Ltda. El factor cambio representa sin lugar a dudas el eje fundamental que va acompañado a otros factores como los siguientes:

- La aparición de nuevas oportunidades y costosas alternativas de operación.
- El aumento de la competencia a nivel local, regional, nacional e internacional.
- La ampliación de las operaciones y campo de acción conforme condiciones impuestas por el mercado.
- Mayor responsabilidad por las acciones tomadas (Nivel de inversión comprometido).

Estos factores de cambios han provocado que constantemente que en la empresa los planes de acción a ser tomados se desarrollen y adopten sobre bases de relativa inseguridad, esta situación se traduce en:

- Proceso de toma de decisiones poco adecuado y fundamentado.
- Pérdida de tiempo y demoras en acciones y tareas que no producen resultados efectivos y eficientes.
- Inadecuada canalización de esfuerzos en propósitos poco sustentables.
- Debilitamiento de la posición de la empresa frente a la competencia y mercado.
- Constante presión sobre directivos y personal (Clima Organizacional Debilitado).
- Proyección operativa y orgánica poco armónica e irreal.

Por consiguiente la situación identificada, se traduce en la generación de una Alta Incertidumbre y un elevado Nivel de Riesgo, frente a la aparición de nuevas oportunidades y situaciones de cambio, lo que significa Incertidumbre en:

- La renovación de procesos y procedimientos.
- Adopción de nuevas y mejores tecnologías.
- Aparición de nuevas oportunidades.
- Confrontación de situaciones conflictivas.
- Situaciones de reestructuración orgánica interna.
- Inviabilidad en la realización de nuevos proyectos.

1.2.4 Formulación del problema de investigación

Si se considera que operar bajo un clima de marcada incertidumbre y elevado riesgo, significa poner en peligro la estabilidad, continuidad de la empresa y el desarrollo óptimo de cada gestión, entonces la situación descrita representa un problema de importancia para la organización, aún más considerando las circunstancias existentes actualmente en las cuales se viene buscando consolidar un proceso de cambio

El problema descrito, puede ser resumido bajo la siguiente interrogante:

¿De qué manera la situación de elevada incertidumbre y riesgo en el ambiente externo e interno, puede ser reducida a través del desarrollo e implementación de un modelo de Planificación y Control Estratégico a medida para la empresa?

1.2.5 Sistematización del problema de investigación

A través del problema descrito precedentemente, se puede establecer las siguientes interrogantes con el fin de poder obtener una mejor comprensión del mismo y del contexto en el que se desenvuelve.

- ¿Cuál es el modelo estratégico adoptado por la empresa en los últimos años?
- ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos con la adopción de nuevos lineamientos estratégicos?

Por lo descrito se puede establecer que el desarrollo y proposición de un modelo de Planificación y Control Estratégico a medida en la empresa, podrá permitir reducir el nivel de riesgo e incertidumbre ocasionado por la permanente situación de cambio del contexto, asimismo establecer parámetros de conclusión a las distintas interrogantes planteadas y finalmente constituirse en un aporte valioso al desarrollo y crecimiento de la organización.

1.3 Objetivo General

El mismo está orientado a implementar un modelo de control de gestión a medida, considerando los requerimientos, necesidades, expectativas y proyecciones actuales y sobre todo hacia futuro, para Deloitte Auditores Consultores Ltda.

1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos se establece:

- Efectuar una evaluación sobre el tipo de planificación adoptado al presente en la empresa y sobre los requerimientos, necesidades y problemas actuales en este ámbito.
- Identificar los diversos modelos estratégicos vigentes que se adecuen a la realidad de la empresa y desarrollar a partir de los mismos un modelo propio
- Llevar a cabo una evaluación sobre el entorno y ambiente externo, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa.
- Realizar una evaluación sobre la situación interna de la empresa, con el fin de poder establecer cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.
- Desarrollar y seleccionar lineamientos estratégicos adecuados a las necesidades y requerimientos actuales y futuros de la empresa de manera concreta y práctica.
- Establecer un modelo de control estratégico a través del desarrollo y proposición del cuadro de mando integral orientado específicamente conforme el marco estratégico.
- Establecer un esquema de incentivos de acuerdo a la estrategia utilizada por la empresa.

1.5 Marco Teórico:

El marco teórico de referencia tiene como objetivo delimitar y orientar desde una perspectiva teórica la construcción del marco conceptual para desarrollar el trabajo.

La problemática del Control de Gestión se plantea el poder de decisión que tenemos todos los individuos, ya que cada persona tiene su propia visión del mundo, experiencia en cómo resolver problemáticas o hacer tareas, además cada uno tiene voluntad propia; de esta manera alinear a los individuos es un desafío, que se resuelve a través de las herramientas del Control de Gestión.

Las herramientas del Control de Gestión son la planificación estratégica, el proceso de presupuestos, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia. (Govindarajan, 2005).

El proceso de desarrollo de la estrategia de la empresa comienza con la revisión de la Misión, Visión, Valores y Principios éticos actuales de la empresa y la construcción de los mismos en la unidad de negocio escogida.

A continuación se presentan las definiciones de cada concepto de manera de establecer los parámetros para resolver lo anterior, y de esta manera alinear a las personas que son parte de la empresa con una efectiva comunicación.

1.5.1 Concepto e Importancia de la Estrategia.

El término estrategia puede ser entendido bajo distintos enfoques, con el transcurso del tiempo el significado del mismo ha venido evolucionando conforme las circunstancias del entorno y los diversos factores culturales, políticos, medioambientales, tecnológicos, legales solo por mencionar algunos, que han influido en su desarrollo.

Actualmente la estrategia se convierte en una herramienta capaz de ser aplicable en cualquier campo de actividad, dadas sus características de practicidad y flexibilidad, llegando a constituirse en el elemento que permite proyectar las oportunidades más favorables conforme las circunstancias existentes, seleccionar determinados lineamientos estratégicos, recomendar aquellos que sean más favorables, ponerlos en práctica y finalmente recopilar el resultado de su desempeño. En este sentido la estrategia como tal

puede ser entendida como un conjunto sistematizado y lógico de patrones o guías de decisión, las cuales definen de manera secuencial las acciones a desarrollar con el propósito final de poder alcanzar un objetivo práctico en el transcurso del tiempo. (Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003).

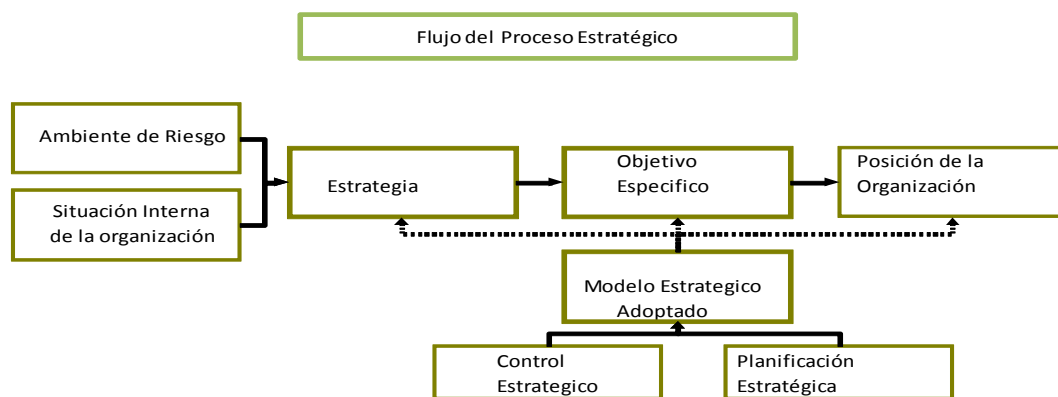
Por ello podemos afirmar que la importancia de este término y su significado, radica en la posibilidad de considerar al proceso de la estrategia como la elección de una alternativa de operación, bajo las características de oportunidad, flexibilidad, practicidad y proyección. (David, 2003).

1.5.1.1 El Proceso Estratégico

Toda estrategia es desarrollada y adoptada conforme un Proceso Estratégico claramente definido, el cual representa la secuencia o ciclo operativo en una organización, que lleva a la consolidación de los objetivos, resultado a su vez de la aplicación de acciones estratégicas, conforme el tipo de decisiones seleccionadas, las cuales permitirán posicionar a la organización de acuerdo al ambiente existente y a la situación interna de fortaleza o debilidad. Este proceso puede ser graficado de la siguiente manera. Ver ilustración 1

Ilustración 1: El Proceso Estratégico

En la siguiente ilustración se muestra una representación gráfica del Proceso Estratégico



Fuente: (David, 2003)

El proceso estratégico “Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003”, define aquel grupo de decisiones de las cuales depende el destino de la organización hacia largo, mediano o corto plazo, decisiones que permiten visualizar y evitar situaciones peligrosas o de gran riesgo, decisiones que traen consigo cambios y transformaciones importantes hacia el interior de la entidad, decisiones que posibilitan alcanzar una posición de cierta ventaja, decisiones de vital importancia que permiten consolidar propósitos claves y todo tipo de decisiones a través de las cuales se podría definir la situación actual y futura de una organización.

1.5.1.2 La Dirección o Planificación Estratégica

La planificación estratégica, busca adaptar un entorno de alto riesgo hacia un ambiente de estabilidad, equilibrio y certidumbre basado para ello en un proceso de recopilación, generación y depuración de información de variada naturaleza, con el fin de establecer un marco de referencia lo suficientemente válido para llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de toma de decisiones final, por ello la necesidad de llegar a comprender claramente este término en todo su significado.

La planificación estratégica bajo la visión del autor Fred David, ha sido conceptualizada como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”* (David, 2003)

Por lo mencionado podemos indicar que la Planificación Estratégica, puede ser entendida como el procedimiento técnico que identifica, evalúa, diseña, selecciona y propone aquel conjunto de decisiones y acciones más convenientes, para la consolidación de un objetivo.

1.5.2 Modelos de Planificación Estratégica

Como parte del proceso estratégico identificado precedentemente, la adopción y selección de un Modelo Estratégico juega un papel de importancia, ya que el mismo nos indica la secuencia de acciones y elementos a considerar, como parte del diseño estratégico seguido.

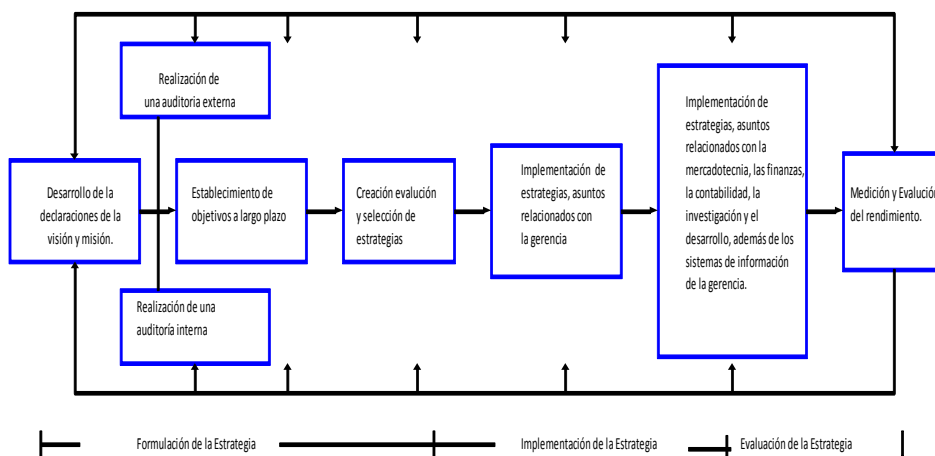
Dentro de los distintos modelos de Dirección Estratégica existentes, para el presente trabajo se ha optado por considerar, seleccionar y evaluar aquellos que más se adecuen al contexto y situación actual de las empresas en nuestro país, buscando en lo posible identificar aquellos modelos que sean sencillos, de fácil aplicación y que permitan establecer e incorporar elementos novedosos con carácter integral y práctico en su estructura propuesta, los mismos sirven como guía básica de análisis al momento de efectuar la fase de diagnóstico y propuesta a través del desarrollo de un modelo propio.

Es importante indicar que se hace una mención de los principales elementos y fases que caracterizan a cada modelo, con el fin de poder determinar posteriormente el aporte de los mismos al presente trabajo. Ver ilustración 2

1.5.2.1. Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David

Ilustración 2: Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David

En nuestra segunda ilustración se muestra el modelo integral de dirección estratégica de Fred David



Fuente: (David, 2003)

Este modelo nos propone una secuencia de pasos claramente definidos, entre los cuales destaca la realización de una auditoría externa e interna como medio práctico para llegar a comprender cabalmente cual es el entorno y situación bajo la cual la organización debe desenvolverse, operar y así poder establecer las mejores alternativas de acción. También nos propone como fase final el desarrollo de un sub-proceso de medición y evaluación del rendimiento, el cual posibilita la realización de un control efectivo para el seguimiento, determinación de desviaciones y retroalimentación con el fin de consolidación de nuevas acciones estratégicas.

Las secuencias identificadas en este modelo es de amplio conocimiento, por ello es considerado como una propuesta básica y sencilla del proceso estratégico, sin embargo es importante mencionar que su estudio nos permitirá establecer los elementos de prioridad que deben ser tomados en cuenta, debido a su carácter altamente práctico, que lleva a hacer del mismo un modelo de fácil aplicación.

1.5.2.2. Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes

Según Johnson y Scholes (2001) la dirección estratégica incluye las expectativas y propósitos de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la implementación de la estrategia. Cada uno de los componentes requieren de monitoreo y análisis para evitar las desviaciones o rupturas estratégicas; a continuación se detalla lo que comprende cada uno de ellos.

Expectativas y propósitos: el ambiente, la Capacidad Estratégica y las Expectativas y propósitos.

Elección Estratégicas: Estrategias de negocio, a nivel corporativo e internacional, las Direcciones y métodos de desarrollo.

Implementación de la estrategia: Organizar, Posibilitar, Gestionar el cambio.

Así mismo, además de la prevención de la desviación de la estrategia, los directivos tienen que comprender y abordar las cuestiones contemporáneas tales como la internacionalización, el comercio electrónico, el cambio de los propósitos y el conocimiento/aprendizaje.

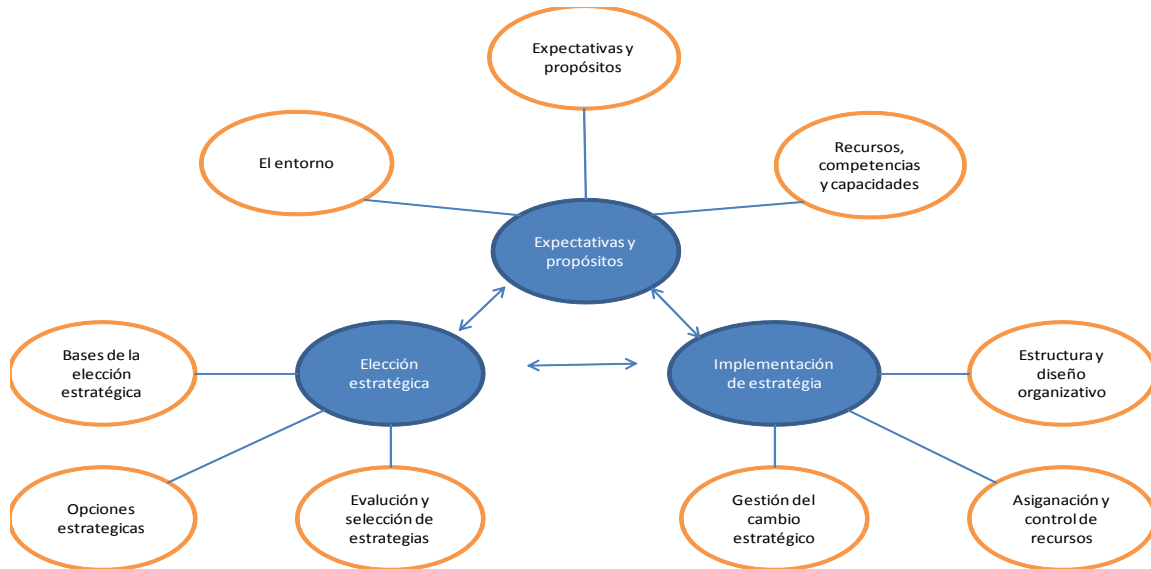
El éxito de la operatividad de las estrategias en los diferentes niveles finalmente radica en la capacidad del personal involucrado, por ello, los estudios referentes al Clima Organizacional y a la Cultura Organizacional son necesarios para comprender y resolver los problemas que se presenten.

La Dirección estratégica debe ser capaz de comprender las complejas cuestiones que tienen que afrontar las organizaciones y por lo tanto desarrollar su capacidad para el éxito a largo plazo, considerando la introducción de innovaciones para asegurar su competitividad o ser competitiva.

Por otro lado, las respuestas de las organizaciones, son innovadoras, si son capaces de generar e integrar el conocimiento, tanto interno como externo. Frente a los cambios constantes, el cambio y la mejora continua son esenciales para su supervivencia y éxito; por lo tanto, la capacidad de gestionar el aprendizaje también resulta crucial. Y, la innovación depende de cómo se dirige al personal y de cómo interactúe este entre sí. Ver ilustración 3

Ilustración 3. Modelo de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes

La tercera ilustración muestra el modelo de elementos de la dirección estratégica de Johnson-Scholes



Fuente: (Johnson – Scholes, 2001)

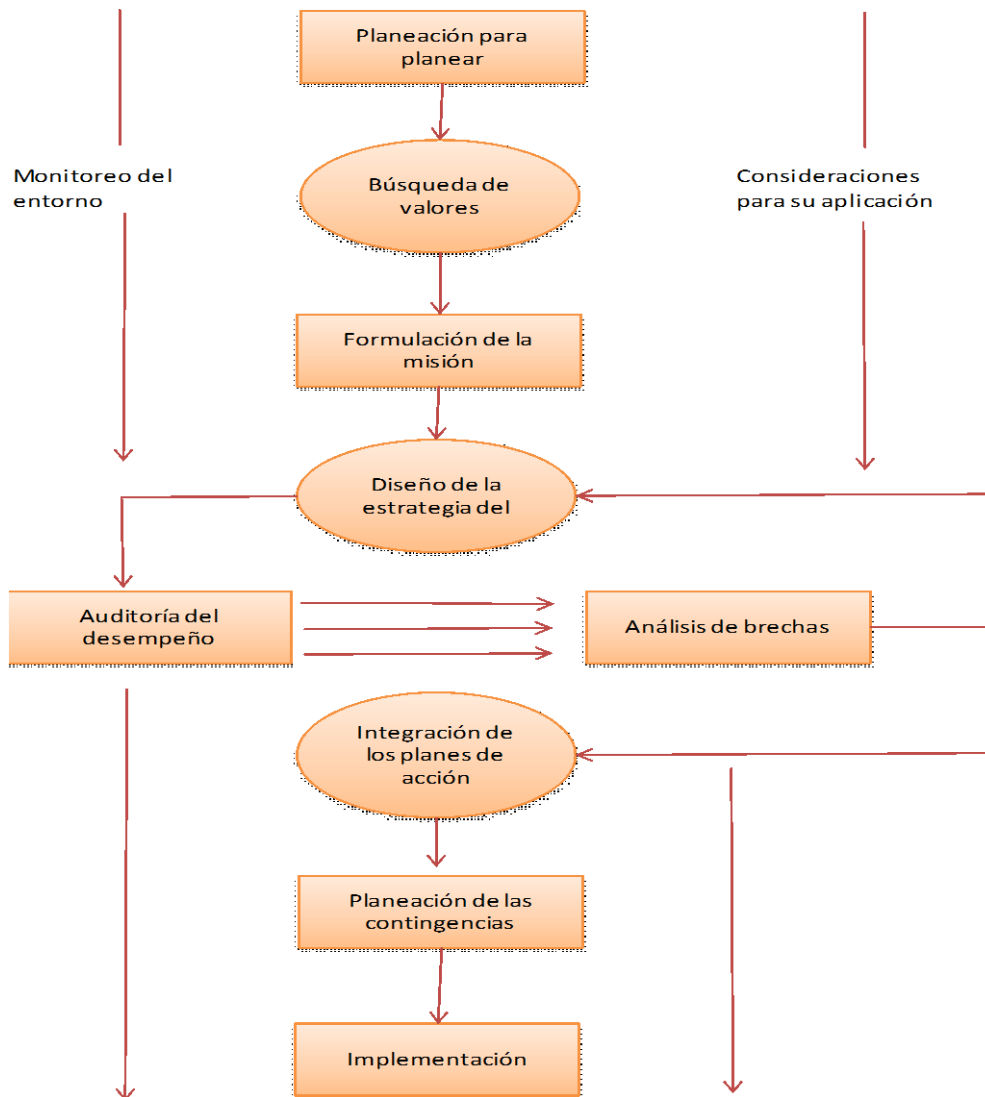
El modelo propuesto identifica como parte de sus elementos, la fase de expectativas y propósitos, la cual considera necesario establecer en la organización un análisis detallado de cuáles son las expectativas, propósitos, competencias y capacidades de la organización, elementos bajo los cuales se pretende encarar todo proceso de cambio en la organización. Asimismo incluye una fase de implantación de la estrategia, en la cual se considera el diseño de una estructura orgánica a medida, la realización de un sub-proceso interno de gestión y aceptación del cambio y finalmente la asignación de recursos a nivel operativo y por consiguiente su control y medición como forma de retroalimentación estableciendo las posibles desviaciones existentes conforme a lo planificado.

1.5.2.3 Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer

El modelo de Goodstein- Nolan - Pfeiffer, identifica de manera importante como elementos que le diferencian de las demás propuestas, la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de los planes de acción, ya que el autor considera que los mismos representan una ventaja competitiva que podría hacer diferencia al momento de implementar toda decisión estratégica deseada.

También cabe mencionar que la forma de presentar el proceso estratégico y la secuencia de aplicación descrito, representa el aspecto más destacable ya que considera factible su desarrollo práctico y flexible en cualquier tipo de organización (grande, mediana o pequeña), además de identificar elementos de carácter complementario, como son la determinación de valores y filosofía, así como la consideración de un análisis de brechas que permita contrastar la situación actual versus la situación deseada, estableciendo diferencias que puedan ser salvadas a través de la aplicación integral del modelo. Ver ilustración 4.

Ilustración 4. Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein - Nolan - Pfeiffer



Fuente: (El Proceso de Planificación, Goodstein- Nolan - Pfeiffer ,1998)

1.5.3 Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico

La planificación estratégica identifica de manera clara y diferenciada tres etapas básicas, la formulación, la implantación y la evaluación. Ver Ilustración 5

Ilustración 5. Secuencia Básica del diseño del Proceso Estratégico



Fuente: (David, 2003)

La importancia de presentar este modelo radica en la inclusión de elementos considerados en cierta medida subjetivos, sin los cuales todo diseño estratégico podría considerarse incompleto, ya que son identificados como los aspectos que dan cohesión y fundamento al modelo, al hacer efectivo dicho proceso de una manera mucho más práctica.

Estos sub-procesos pueden ser entendidos de la siguiente manera:

Formulación: Proceso de Planificación y Previsión.- En el cual se construyen, establecen y seleccionan los lineamientos y guías estratégicas más acordes conforme las circunstancias presentadas

Implantación: Proceso de Adecuación y Aplicación.- En el cual se definen las acciones de corte operativo más adecuadas a desarrollar con el fin de llevar de la mejor manera lo proyectado a la práctica

Evaluación: Proceso de Control y Seguimiento.- En el cual se lleva a cabo la medición, retroalimentación y ajuste de los resultados obtenidos, tras la aplicación de los lineamientos estratégicos.

Estas tres etapas constituyen un ciclo completo, el cual necesariamente debe ser considerado y definido en sub-procesos al momento ya sea de implementar un modelo concreto o de desarrollar un modelo propio, así también esta secuencia permite definir cuál es la posición actual de la organización y proyectar la misma considerando ciertas circunstancias y exigencias, para establecer un rumbo final de acción.

1.5.4 Unidad Estratégica de Negocios.

La unidad de negocio es un área de actividad económica unitaria dentro de una corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos (Abascal, 2004).

La unidad de negocio es un foco de planificación que se caracteriza por tener una estrategia y un conjunto de productos relativamente uniformes, que son entregados a un grupo determinado de clientes y que enfrenta un conjunto específico de competidores, como unidad organizativa es considerada con un centro de beneficio (Abascal, 2004).

La estrategia de las unidades de negocio se refiere a cómo crear y mantener una ventaja competitiva en todas las industrias en que la compañía decidió participar. La estrategia de la unidad de negocios depende de dos aspectos relacionados: 1) su misión (“¿cuáles son los objetivos generales?”) y 2) su ventaja competitiva (“¿cómo debe competir la unidad de negocios en su industria para cumplir su misión?”) (Anthony y Govindarajan, 2008).

1.5.5 Niveles del Diseño Estratégico

Los niveles básicos considerados y establecidos dentro del desarrollo e implementación de todo proceso estratégico son:

- *Estrategia a Nivel Corporativo*
- *Estrategia a Nivel de Unidades Estratégicas de Negocio*
- *Estrategia a Nivel Operativo*

La estrategia corporativa establece directrices a nivel de toda la organización definiendo las acciones a nivel macro, mismas que definirán el rumbo hacia futuro respecto de los principales objetivos y metas planteados, la estrategia de unidades de negocio o funcional establece lineamientos a nivel de unidades, áreas o grupos funcionales, esta estrategia debe necesariamente estar alineada a la estrategia corporativa y en ella se definen decisiones sobre cómo encarar cada una de las actividades funcionales que deben ser consolidadas y la estrategia operativa que como su nombre indica define lineamientos a nivel de operación y tarea como parte de una unidad funcional definida, esta estrategia pretende consolidar las actividades diarias que son planificadas a nivel individual.

Como consecuencia de la descripción del proceso estratégico, así como de la secuencia básica del diseño estratégico, se puede establecer que las fases de Planificación y Control Estratégico resultan de importancia, ya que representan el inicio y fin de dicho proceso. Significando que en toda implementación estratégica que se pretenda llevar a cabo, se deberá poner especial énfasis en ambas fases, al estar los resultados finales (Efectividad de las estrategias desarrolladas) estrechamente ligados al grado de comprensión, desarrollo y aplicación de dichos sub-procesos, además de los aspectos mencionados anteriormente. Por ello a continuación se desarrollan estas dos fases o sub-procesos con mayor detalle, al ser las mismas partes de los elementos que serán considerados en la propuesta del presente trabajo.

1.5.6 Planificación y Control Estratégico

Tanto La planificación como el control estratégico cuentan con herramientas de uso práctico dentro de la consolidación de acciones estratégicas viables para la organización, seguidamente se describen los elementos considerados para la formulación y desarrollo del proceso estratégico básico identificado.

1.5.6.1 Planificación Estratégica

El proceso de formular y desarrollar una estrategia sigue un orden lógico y sistemático, el cual es descrito a continuación.

Ilustración 6. Planificación Estratégica



Fuente: (Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003)

1.5.6.2 Fundamentación Estratégica

a) Desarrollo de la Misión y Visión

Toda acción estratégica se inicia con el desarrollo de la visión, que puede ser entendida como la función de proyectar a la organización de manera ideal, considerando para ello aspiraciones y propuestas a realizar a futuro. El propósito de identificar la visión radica en sentar las bases para el desarrollo de objetivos y lineamientos concretos, asimismo permite dar paso a la creación de una identidad de acción propia para la organización.

De manera complementaria es necesario definir la misión de la organización que puede ser entendida como “una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa” Fuente: (David, 2003)

La misión representa un enunciado que permite recordar hacia donde encaminar recursos y esfuerzos en busca de poder consolidar y justificar la razón de existencia de la organización.

Tanto la visión como la misión, se constituyen en elementos que permiten el desarrollo y estructuración de una filosofía propia de la organización, la cual permite identificar a los trabajadores y funcionarios con los propósitos particulares de cada unidad y de los mismos.

b) Objetivos de la Institución

Establecida y definida tanto la visión como la misión, es necesario determinar los objetivos principales, en base a los cuales se delinearán los lineamientos estratégicos. El proceso de definir estos objetivos, implica necesariamente encaminar de manera disciplinada los esfuerzos del personal y los recursos disponibles. La importancia de definir de manera óptima los principales objetivos a nivel de empresa se refleja en los siguientes aspectos:

- Delimita las acciones evitando la pérdida de tiempo en propósitos no convenientes.
- Establece pautas definidas para el establecimiento de futuros proyectos.
- Permite identificar cuáles son las principales potencialidades de la organización.
- Unifica criterios, conceptos y puntos de vista del personal.
- Concentra los esfuerzos de la organización en propósitos definidos.
- Crea disciplina hacia el interior de la organización.
- Genera motivación al crear un reto para el personal.

Por ello es necesario definir un grupo razonable de objetivos ya sea a nivel corporativo, por área o funciones, de tal manera que hacia corto, mediano o largo plazo, se pueda efectuar la cuantificación y medición de los mismos para determinar si su planteamiento fue correcto, si se logró alcanzar el mismo y qué objetivos hacia futuro será necesario adoptar.

1.5.6.3 Etapas de Recopilación de Información

Esta etapa tiene como propósito la recolección de datos e información suficiente para iniciar el proceso de diseño estratégico, para ello se efectúan dos tipos de evaluación, una a nivel del entorno que rodea a la organización y otra a nivel interno de la misma.

a) Evaluación del entorno

Si se pretende desarrollar estrategias reales, razonables y que puedan ser alcanzables hacia futuro, es necesario conocer a cabalidad cual es la situación que rodea a la organización, estableciendo para ello criterios definidos sobre cómo podría la situación del entorno influir sobre la organización, sobre los procesos desarrollados actualmente y sobre los proyectos que pretenda encarar. Esta fase puede ser definida como el proceso de llevar a cabo una auditoría del entorno de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de todas aquellas oportunidades que podrían ser aprovechadas de manera conveniente por la organización.
- Identificación de todas aquellas amenazas que podrían afectar o repercutir de manera negativa a la organización.

Entre las principales oportunidades y amenazas que podrían tener efecto sobre la organización están:

- Aspectos de orden social y cultural.
- Aspectos de orden ambiental y ecológico.
- Aspectos de orden político, tributario y legal.
- Aspectos de orden económico.
- Aspectos de orden tecnológico.

El objetivo de llevar a cabo una auditoría del entorno, es el de definir con cierta razonabilidad o grado de precisión las circunstancias presentes en el medio y su posibilidad de ocurrencia en determinado momento, para así poder de manera anticipada efectuar correcciones y ajustes en las acciones de importancia, que lleven a situar a la empresa hacia posiciones de mayor estabilidad, siendo capaz de afrontar cualquier situación que se presente hacia futuro. El factor que define esta etapa se resume en “Incertidumbre”, siendo el objetivo lograr minimizar el efecto de la misma. Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

1º.- Recopilación de información sobre el entorno y factores de gran influencia.

2º.- Evaluación y depuración de la información recopilada.

3º.- Selección y organización de los factores externos claves que influyen en la organización (Listado de factores clave).

I. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La auditoría del entorno se sirve de una herramienta práctica, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), la cual permite agrupar y cuantificar el efecto e influencia del medio externo que rodea la organización a través del análisis de los distintos factores que son identificados.

(Kaplan y Norton 2008) mencionan que el análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de factores de producción, normativas y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad, este es llamado análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Podemos desprender que el análisis PETEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.

Una vez analizado el macro entorno, se realiza el análisis de la industria en particular, utilizaremos para el siguiente modelo:

II. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. (Porter, 1989)

Él propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Este modelo representa una herramienta práctica dentro de la evaluación del ambiente externo ya que nos permite establecer una apreciación clara sobre el sector industrial y el grado de atractividad del mismo, basado para ello en la identificación, evaluación y determinación de cinco fuerzas competitivas fundamentales.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores; cuán fácil o difícil resulta el ingreso de nuevos competidores al sector industrial, aun existiendo barreras de entrada en el mismo.

Poder de Negociación de Consumidores; capacidad de organización de los clientes a fin de establecer condiciones para la adquisición de productos o servicios conforme sus requerimientos actuales y futuros.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos; representa la posibilidad de existencia productos que puedan sustituir a otros conforme determinadas diferencias y características.

Poder de Negociación de Proveedores; capacidad de organización de proveedores a fin de establecer nuevas condiciones o restricciones para la adquisición de materiales e insumos.

Rivalidad Entre Empresas Competidoras; cuan fuerte e intensa es la rivalidad existente entre las industrias del mismo rubro, existiendo la posibilidad de predominancia de alguno.

b) Evaluación Interna

El análisis estratégico externo quedaría incompleto por sí solo, siendo necesario establecer un análisis específico sobre la situación interna de la organización, para ello se lleva a cabo una evaluación detallada sobre las principales condiciones que se encuentran presente actualmente en las distintas áreas, funciones y actividades como parte de los proceso que son desarrollados. En esta fase se lleva a cabo una auditoría de la situación interna de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de cuáles son las principales fortalezas con las que cuenta la organización y que pueden ser aprovechadas.
- Identificación de aquellas debilidades significativas que forman parte de la organización y que deberían ser superadas o corregidas.

Las fuerzas internas presentes en toda organización pueden ser identificadas sobre distintas áreas operativas y actividades, como son:

- Recursos Humanos
- Finanzas y Contabilidad.
- Producción y Competitividad.
- Gestión y Control de la Calidad.
- Investigación y Desarrollo.
- Ingeniería y Diseño
- Informática Aplicada.
- Comercialización de Productos.

El objetivo principal para la realización de una auditoría de la situación interna, es el de establecer cómo lograr crear una posición competitiva de cierta ventaja, basado para ello en la comprensión de la capacidades, potencialidades, deficiencias y puntos vulnerables de la empresa. Esta fase implica conocer a cabalidad quiénes somos y como estamos constituidos actualmente. Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

1º.- Recopilación de información sobre la situación interna de la empresa.

2º.- Evaluación y depuración de la información recopilada.

3º.- Selección y organización de los factores internos claves que influyen en la organización (Listado de factores clave).

III. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La auditoría de la situación interna, se aplica a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la cual permite resumir y recopilar los factores internos de mayor importancia que tienen repercusión en la situación de la organización efectuando así el análisis y ponderación de los mismos.

1.5.6.4 Etapa de Formulación de Alternativas

Una vez efectuada la recopilación de información, se procede a llevar a cabo el análisis de la misma, buscando el desarrollo de opciones y alternativas estratégicas a partir de la utilización de diversas herramientas como las presentadas a continuación, que permiten ajustar y combinar la información recopilada.

a) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz es una de las herramientas más conocidas y difundidas a nivel de análisis estratégico debido a su carácter altamente práctico, a través de la misma se puede desarrollar una evaluación integral que permite arrojar resultados concretos en términos de estrategia. Se desarrolla a través de la combinación de los factores clave seleccionados en la etapa de recopilación y clasificados como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales permiten obtener cuatro tipos de estrategias:

Las Estrategias FO, surgen de la combinación de fortalezas de la organización y del aprovechamiento de las oportunidades del entorno, este tipo de estrategias resultan siendo las de mayor eficacia, pero así también una de las más importantes de establecer.

Las Estrategias DO, surgen de la combinación de oportunidades del entorno para superar las debilidades de la organización, estas estrategias se dan cuando la empresa se encuentra en la posibilidad de aprovechar de manera conveniente situaciones favorables que se le presenten, buscando para ello la eliminación de los aspectos negativos de la organización.

Las Estrategias FA, surgen de la combinación de las fortalezas que permiten evitar las amenazas del entorno, estas estrategias permiten reducir la presencia del riesgo que produce cualquier situación amenazadora, empleando para ello las fortalezas con las que cuenta.

Las Estrategias DA, surgen de la combinación de las debilidades que deberán ser reducidas a través de la posibilidad de evitar las amenazas del entorno, este tipo de estrategias se dan cuando la posición de la organización no es la más adecuada frente a la competencia y permiten establecer una posición defensiva claramente definida en el mercado.

b) Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz permite definir de manera concreta cual es la situación de la organización en su industria o área de actividad y frente a la competencia, para ello emplea los factores claves definidos en la anterior etapa de recopilación de información, estableciendo así la posición competitiva a través de la consideración de cuatro cuadrantes estratégicos:

Estrategias Intensivas, la empresa se encuentra en una situación de ventaja en la cual puede consolidar nuevas posiciones o introducirse en nuevos mercados.

Estrategias Conservadoras, la empresa se encuentra en una situación en la que debe buscar mantenerse en su rubro de actividad y mercado, preservando su posición.

Estrategias Defensivas, este tipo de estrategia sugiere llevar a cabo acciones para evitar las arremetidas de la competencia, tratando de que la posición de la empresa no desaparezca.

Estrategias Competitivas, nos indican que la empresa debe desarrollar acciones que busquen aprovechar su situación en el mercado, consolidando su posición.

c) Cadena de Valor

Los autores (Kaplan & Norton, 2008), señalan que una herramienta analítica ampliamente utilizada es el análisis de la cadena de valor, que fue introducida por Michael Porter. Esta cadena identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía (Porter, 1985).

Para Carrión (2007), la cadena de valor es un instrumento desarrollado por Michael Porter que permite dividir las actividades de una empresa en actividades de producción de valor, donde se espera que cada una de las actividades identificadas aporte al valor final y represente una parte del costo. El objetivo de este análisis es identificar las formas de generar más beneficio para el cliente y así obtener ventajas competitivas.

Respecto a la cadena de valor de Porter, los autores (Hill & Jones, 2011), señalan que las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y posventa. Además, que las actividades de soporte ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa. Ver ilustración 7

Ilustración 7. Cadena de Valor Michael Porter



Fuente: (Porter, 1985)

Esta figura permite graficar las actividades básicas y de apoyo donde las primeras corresponden a todas las actividades que permiten generar el producto físico. Las de apoyo, en tanto, proporcionan los factores de producción e infraestructura que permiten desarrollar las actividades básicas.

Según (Francés, 2006), la cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter para empresas de manufactura, pero puede ser aplicada también a empresas de servicio. En este caso las actividades de logística de entrada y de salida no están presentes. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la de servicio (usualmente de posventa en el caso de manufactura) puede consistir en la prestación de servicios colaterales. La actividad de mercadeo (marketing) conserva su carácter.

De acuerdo con (Thompson & Strickland, 2012), todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor. Plantean que la naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varía de acuerdo con la especificidad del negocio. Con su atención a las actividades creadoras de valor, ésta es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente.

d) Propuesta de Valor

La propuesta de valor al cliente se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Éstos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. Este último atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera para que esté disponible, a efectuar la compra y a aguardar para que sea entregado (Kaplan y Norton, 1996).

Ilustración 8. Elementos de la Propuesta de Valor para el cliente

En la octava Ilustración se presenta un esquema con los elementos de la propuesta de valor para el cliente



La imagen y reputación del producto son parte integral de la propuesta de valor. La imagen puede ser creada mediante la publicidad, por ejemplo asociando el producto con personajes del deporte. Los productos de elevada calidad y tradición pueden generar imagen por sí mismos, como en el caso de determinadas marcas de automóviles como Ferrari o Rolls Royce. La marca es una parte importante de la imagen. Si el cliente no posee suficiente discernimiento para diferenciar por completo los atributos del producto, normalmente se guía por la marca, como garantía de calidad y prestigio. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias. La propuesta de valor debe ser adecuada al segmento al cual está dirigida (Estrategia y planes para la empresa, Antonio Francés, 2006).

e) El modelo de Canvas

El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología Lean Startup que junto al Producto Mínimo Viable ponen a su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento.

Canvas busca con un modelo integral para analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica.

- **Elementos o bloques del Modelo Canvas:**

1.- Segmentos de Clientes: estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes.

2.- Propuesta de Valor: aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar VALOR para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.

3.- Canal: Como entregar la propuesta de valor para nuestros clientes?

4.- Relación con los Clientes: Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?

5.- Flujo de Ingresos: cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?

6.- Recursos Claves: qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?

7.- Actividades Claves: qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?

8.- Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

9.- Costos: es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

1.5.7 Etapa de Selección de Estrategias

Con las alternativas estratégicas disponibles, se procede a desarrollar la etapa de selección de las acciones estratégicas más adecuadas para la organización, dadas las condiciones actuales y proyecciones futuras, el resultado será la obtención de opciones estratégicas viables, que podrán ser implantadas, programadas y controladas para monitorear su efectividad y ajuste final. La selección de estrategias se vale de una herramienta analítica de uso práctico, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

a) Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Esta matriz permite de manera objetiva establecer parámetros de evaluación concretos de las opciones estratégicas seleccionadas más atractivas, para este fin la matriz hace uso de los resultados obtenidos tanto en la etapa de recopilación de información, como de la etapa de formulación de alternativas.

La matriz MCPE determina de manera específica cuál de las estrategias evaluadas es la más atractiva acorde a los requerimientos de la organización, estableciendo para ello valores concretos conforme el grado de impacto de las mismas, es decir se establece una jerarquización de las estrategias bajo evaluación.

1.5.7.1 Control Estratégico

En el presente trabajo se considera y adopta al “control”, como una fase de igual o mayor importancia que la formulación o planificación estratégica. El control representa una manera de medir los resultados obtenidos ya sea durante el desarrollo de un proceso o al final del mismo, en base a elementos o herramientas que con carácter práctico establezcan parámetros de comparación que al ser confrontados con los resultados proyectados, lleven a determinar posibles desviaciones, que podrán ser analizadas y evaluadas en el transcurso o al final del proceso desarrollado. El “control estratégico” podrá ser entendido como:

- Una manera apropiada y flexible de llevar a la práctica las estrategias adoptadas.
- La evaluación y medición del desarrollo y aplicación de lineamientos estratégicos.
- Una forma de evaluar las actividades y operaciones de la empresa.
- La oportunidad de hacer cambios a nivel de estructura y organización.
- El medio ideal para establecer una sólida cultura y un mejor ambiente de trabajo.

El proceso de control estratégico implica considerar los siguientes pasos: Determinación de un marco de referencia, que permitan la obtención y depuración de datos e información necesaria para el proceso. Selección y empleo de herramientas de medición de resultados, aplicando para ello elementos de Control que se consideren factibles en el proceso. Determinación y evaluación de las desviaciones mediante confrontación con los resultados esperados - proyectados. Fijar las bases para la toma de decisiones, corrección de desviaciones o aplicación de medidas.

Ilustración 9. Control Estratégico

Como parte del proceso estratégico formalmente identificado, se describe al sub-proceso de Control Estratégico.



Fuente: (Kaplan y Norton, 2001)

Integrar la Estrategia; con las actividades, áreas y funciones, a través de la aplicación de herramientas que faciliten el control de las estrategias (Cuadro de Mando Integral).

Alinear la Estrategia; con el desarrollo de una estructura orgánica equilibrada y sencilla, que facilite la aplicación, consolidación y monitoreo de los planes estratégicos adoptados.

Afianzar la Estrategia; con la consolidación de un clima y ambiente laboral favorable, que permita la identificación del trabajador con los valores y filosofía de la empresa.

Como se puede apreciar el control estratégico incorpora elementos tales como la aplicación del cuadro de mando integral, el desarrollo de la estructura orgánica y la implementación de una cultura organizacional adecuada; los cuales serán descritos seguidamente.

1.5.7.2 Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que permite organizar, aplicar y controlar las estrategias dispuestas en la organización al traducir en términos reales y prácticos todos los elementos necesarios que puedan hacer viable la consolidación de objetivos, esfuerzos, tareas y acciones, de una manera lógica y consecuente. Esta herramienta logra canalizar

todos los esfuerzos y recursos con que cuenta la organización, también hace posible la visualización de todos aquellos aspectos de riesgo y peligro para la institución.

Bajo la óptica de los autores Kaplan y Norton: *“Las empresa basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El cuadro de mando integral hace una contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora”* (Kaplan y Norton, 2001).

El diseño y construcción de un cuadro de mando integral inicialmente implica la consideración de cuatro elementos de importancia, ya que los mismos al estar adecuadamente desarrollados e integrados focalizan los propósitos, recursos y esfuerzos con que cuenta la empresa, asimismo establece el rumbo a seguir por el personal, evitando en lo posible la pérdida de tiempo en la consecución de objetivos de poca importancia

Perspectiva Financiera; se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos, entre los mismos se podrá considerar maximizar el rendimiento para los accionistas y la creación de valor en la organización.

Perspectiva de Clientes; misma que plantea la generación de valor para el cliente, como un medio para buscar la satisfacción y fidelidad del mismo. En este sentido será importante prestar un óptimo servicio, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable y por sobretodo ofrecer un excelente producto.

Perspectiva de los Procesos Internos; que busca la identificación de todos aquellos procesos, funciones y operaciones esenciales en las cuales la empresa demuestra un grado de excelencia adecuado, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia (Cadena de Valor).

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento; posibilita la generación de un proceso continuo de aprendizaje, superación y desarrollo a través de la creación de un ambiente de excelencia, la organización fomenta el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo.

El mapa estratégico como un paso importante para el diseño del Cuadro de Mando Integral, representa una herramienta valiosa y de gran utilidad para toda empresa, la cual permite establecer el nexo de unión entre la estrategia planteada en términos teóricos y la estrategia planteada en términos prácticos, es decir el mapa estratégico puede entenderse como:

- El elemento que permite determinar y visualizar los objetivos de mayor prioridad.
- Determina la relación causa – efecto entre los objetivos planteados.
- Es el punto de encuentro entre objetivos de los trabajadores y los de la institución.
- Ayuda a comprender, difundir y comunicar las políticas y cambios dispuestos.
- Permite poner en práctica la estrategia dispuesta.
- Es un medio efectivo para el control del avance y de los cambios estratégicos.
- Ayuda a consolidar los proyectos estratégicos y a traducirlos en términos operativos.

Como se puede apreciar el aporte del mapa estratégico, va más allá de simplemente ayudar a visualizar toda estrategia planteada, ya que permite servir de punto de referencia para llevar a cabo otras de acciones operativas que lleven a complementar y consolidar el marco estratégico dispuesto en la organización. La formulación de un Cuadro de Mando Integral, requiere tomar en cuenta diversos aspectos, hasta llegar a la formulación final de los planes de acción que permitirán poner en práctica la estrategia planteada.

I. Proceso Cascada

Una causa destacada de la complejidad en el trabajo de las personas es el tener metas y objetivos poco claros, (Jensen, 2000) además de la falta de coordinación de los objetivos. Muchas veces el mapa estratégico de alto nivel no es lo suficientemente claro y cercano a las personas de modo que puedan identificar con certeza cuales son las acciones que inciden en el logro de los objetivos corporativos y cómo conversan éstos con los objetivos de las UEN, divisionales, de las áreas y personales.

De este modo nace el “proceso de cascada”, definido como el proceso de desarrollar tableros de gestión en todos los niveles de la empresa a partir del mapa estratégico, con el que se encuentran en línea, al identificar los objetivos estratégicos y propuesta de valor contenidos en él, que las unidades de nivel inferior usaran para identificar su contribución al progreso de los objetivos generales. El “proceso de cascada” busca comprometer a todos los niveles de la organización hacia una causa común, con objetivos alineados y con acuerdos en lo que se desea de cada uno para cumplir con la estrategia.

Con el desarrollo de los tableros de gestión de cada unidad se busca mostrar en forma directa como las acciones de cada persona impactan sobre el resultado esperado (Nieven, 2000), Todos los empleados requieren la oportunidad de demostrar de qué manera sus acciones específicas marcan la diferencia y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos.

Una vez desarrollados los tableros de gestión para cada UEN o unidad funcional, se habrán identificado los temas relevantes a monitorear, cuyo éxito o fracaso incidirá en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, independiente de que el desempeño de las otras unidades fuese bueno. El seguimiento y medición de los temas claves se realiza a través de los tableros de control, los que corresponden a un conjunto de indicadores claves y periódicos. Por indicadores clave se entienden los datos, índices o ratios que dan información de la situación relevante de cada área.

1.5.7.3 Estructura Orgánica

La Estructura Orgánica representa el nexo o elemento de unión que permite traducir los planes estratégicos en acciones concretas, puede ser entendida como el esfuerzo de unificar recursos, planes, procesos y objetivos, a través de la creación de un esquema formal de integración, dirección, comunicación, control y desarrollo de tareas.

Conforme al autor (Mintzberg 1993) toda organización cuenta con mecanismos de coordinación, los cuales facilitan el diseño de una estructura, este autor nos presenta seis elementos básicos, ligados de manera estrecha con la actividad humana, por ello su consideración resulta vital al momento de diseñar un esquema formal ya que toma en cuenta al ser humano como el elemento central de la organización.

- 1) **Adaptación mutua**, a través de la comunicación de tipo informal entre los empleados, establece un grado de coordinación importante.
- 2) **Supervisión Directa**, fomenta la necesidad de un líder capaz de coordinar las actividades a través de órdenes e instrucciones
- 3) **Estandarización del Proceso de Trabajo**, desarrolla la programación de tareas básicas, detallando los procedimientos como medio de coordinación.
- 4) **Estandarización de los Resultados**, por medio de la consecución de los resultados se logra establecer parámetros de coordinación entre operarios y subalternos.
- 5) **Estandarización de las Habilidades**, la especialización de los conocimientos y habilidades del trabajador permite establecer lazos de apoyo y coordinación con sus compañeros.
- 6) **Estandarización de las Normas**, a través del conocimiento de disposiciones y reglas de trabajo, se logra compartir inquietudes, logrando así un grado de coordinación

1.5.7.4 Cultura Organizacional

Llevar adelante la aplicación efectiva de un proceso estratégico en su integridad, únicamente podrá ser realizado si se cuenta hacia el interior de la organización con un ambiente laboral estable y un clima de trabajo propicio. Desarrollar y mantener una Cultura Organizacional ideal para la aplicación de lineamientos estratégicos, representa un elemento clave, puesto que facilita la aplicación de programas de cambio, la proposición de cursos de capacitación y entrenamiento, la formación de grupos focales, el tratamiento de nuevas y mejores propuestas y en general la difusión de los objetivos, planes y proyectos entre el personal de tal manera de compartir opiniones, inquietudes, puntos de vista,

canalizando sugerencias y sobretodo haciendo que cada trabajador se identifique con los objetivos estratégicos de la empresa, para beneficio mutuo. La formación de una Cultura Organizacional Ideal, implicará considerar diversos aspectos.

El autor (Stoner, 1994), define a la cultura organizacional como: “el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización”.

Al considerar al capital humano con formación, valores y filosofía propia, como un recurso estratégico cada vez más importante, se está considerando diversos aspectos necesarios para su desarrollo y crecimiento.

Por ello crear un clima ideal para el cultivo de nuevas propuestas y cambios estratégicos, alineados a los propósitos de la organización, fomenta la eficiencia y eficacia en el desarrollo de tareas, la aplicación de procesos y de manera importante se está preparando a la organización para encarar nuevas metas consolidando con ello la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión Estratégica, como procesos claves dentro la institución.

1.5.8 Los Incentivos

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que deberían aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado.

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso o determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

a) Concepto de los Incentivos:

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. (Ynfante,2008)

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

b) Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.(Ynfante,2008)

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

c) Tipos de Incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos.

d) Programas de pagos de incentivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

e) Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo.

La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.(Ynfante,2008)

f) Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Incentivos económicos, al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos

Sueldos: Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

Bonos: Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social: Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

Recreativos: Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

Adiestramiento: El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

g) Incidencia de los Incentivos en el trabajo

Las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar sus rendimientos. Pero además los propio trabajadores poseen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, estos se sienten realizado ya que por su esfuerzo realizado se le está recompensando de una forma u otra.

h) Plan de Incentivos para toda la organización

El plan de incentivo en la organización es beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compasa con crecer, contrario a esto no se puede suponer que un aumento del dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo el sistema de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción con especialmente efectivo para estimular a ésta si se formula estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia

CAPITULO II: Formulación Estratégica

En el presente capítulo se aplicarán los conceptos y definiciones identificados en el marco teórico respecto de la formulación estratégica para el Departamento de Auditoría del Grupo de Consumo Masivo en Deloitte. Para ello, se contextualizará a la organización y se identificará la relación de dependencia que existe respecto de la unidad en estudio. Asimismo, se analizará su estructura, funciones y principales relaciones que se desarrollan en la actualidad. Todo lo señalado, se realizará sobre la base de información disponible por la entidad.

Además se desarrollarán los ejes estratégicos ya definidos en este proyecto, los cuales, se enfocan en la misión y visión del Departamento de Auditoría del Grupo de Consumo Masivo en Deloitte. Comenzaremos con la estructuración de un modelo de negocio que refleje la manera en la cual este departamento da cumplimiento a la propuesta de valor para el cliente. Posteriormente, se desarrollará un Cuadro de Mando Integral, el cual se compone de un mapa estratégico, indicadores e iniciativas. Y finalmente, se propondrá un proceso de cascada para este último instrumento de gestión señalado, enfocado en tres áreas fundamentales que colaboran directamente en el cumplimiento de los objetivos identificados en la perspectiva del cliente

2.1. Contexto de la Empresa

2.1.1 Descripción de la empresa

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en el que éstos operen.

Los más de 168.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser modelo de excelencia; están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad y el valor excepcional a los clientes y mercados, en el compromiso mutuo y en la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Si un cliente se encuentra con un problema en un territorio que no le sea familiar, “Deloitte tiene la flexibilidad y las personas para responder a ello in situ, porque el objetivo de nuestra red mundial de firmas miembro es servir a los clientes donde se necesite, profesional y operacionalmente.” (Deloitte, 2010)

La empresa en Chile cuenta con los siguientes servicios:

a) Auditoría:

Las normas internacionales de calidad de Deloitte aseguran que, sin importar el tamaño o la complejidad de sus operaciones, el cliente contará con un socio que lidera el equipo de trabajo, velando por la confiabilidad y excelencia del servicio y que estará a su disposición en forma permanente para responder a sus necesidades a continuación detallamos los servicios del área de auditoría.

- Auditoría de Estados Financieros
- Auditoría de ítems o elementos específicos
- Procedimientos de auditoría pre convenidos
- Evaluación del sistema de control interno

b) Asesoría Tributaria:

Una decisión acertada no sólo depende de una evaluación económica convencional. El modo en que se apliquen las normas legales y reglamentarias, referente al derecho tributario, comercial, laboral, de inversión extranjera, etc., hará más o menos rentable un determinado proyecto. Los abogados y auditores tributarios, estudian constantemente dichas normas, para ayudarlo a tomar la mejor decisión, entre los servicios se destacan son los siguientes:

- Declaración de Impuestos
- Planificación tributaria estratégica
- Due Diligence
- Declaraciones tributarias anuales
- Impuesto al valor agregado

c) Consultoría:

Las empresas que trascienden son capaces de administrar el permanente cambio. Para ello, requieren nuevas estrategias, servicios, productos y procesos, que les permitan aumentar su capacidad competitiva.

d) Finanzas Corporativas

Mediante servicios especializados de consultoría financiera se ayuda a los clientes en la continua expansión y consolidación de su negocio. Se asesora en procesos de fusiones y adquisiciones; en disputas comerciales; en la emisión y renegociación de su deuda; la valuación de su patrimonio, bienes tangibles e intangibles; el cumplimiento con las principales tendencias de control integral de riesgos; los cambios asociados a la norma IFRS; el control de gestión, la elaboración de modelos financieros y la detección de posibles fraudes.

Los profesionales comprenden las particularidades de cada cliente y poseen la visión estratégica necesaria para dar respuesta a sus necesidades.

Los servicios son independientes de los típicos proveedores de capital y deuda (bancos, fondos de inversión) y tienen por objetivo asegurar la viabilidad de los negocios de nuestros clientes en el corto, mediano y largo plazo.

Los principales servicios de Finanzas Corporativas son:

- **Finanzas Corporativas y M&A:** Asesoría en fusiones, adquisiciones, levantamiento de capital y deuda.
Transaction Services: Apoyo en procesos de compra-venta de empresas.
- **Forensic:** Inteligencia de negocios y servicios forenses de información y detección de fraudes.
- **Valuation Services:** Servicios de valoración de empresas, activos tangibles e intangibles, derivados y riesgos financieros.
- **Restructuring Services:** Asesoría a compañías en crisis, en el proceso de reestructuración financiera y operativa.

e) Outsourcing:

Dejar ciertos procesos internos en manos de especialistas convierte al outsourcing en una moderna herramienta de administración, permitiendo que el cliente se concentre en aquellas áreas críticas de su negocio.

Deloitte Outsourcing permite a las empresas centrarse en el foco del negocio, mientras los expertos se hacen cargo de algunos de sus procesos administrativos, y buscan la forma de mejorarlos para agregar valor a su negocio

Entre los principales servicios incluyen:

- Gestión de procesos contables
- Preparación de informes contables mensuales y anuales bajo normas contables chilenas, IFRS y/o USGAAP, reporting Package, corporativos, FECUS, Estados de flujo efectivo e informes de gestión.
- Cálculo de remuneraciones
- Servicios Temporales de contadores auditores, generales, secretarías ejecutivas, telefonistas, digitadores, entre otros.

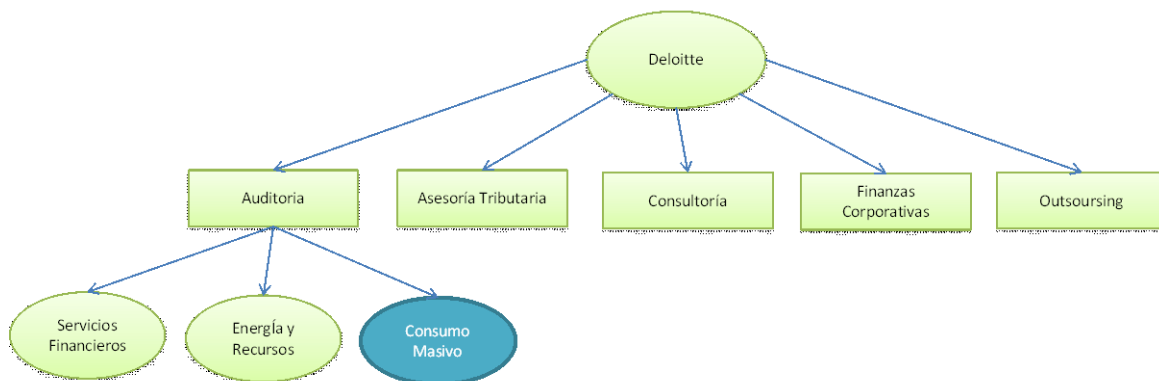
2.1.2 Unidad Estratégica de Negocio (UEN):

Para la realización de este trabajo nos enfocaremos en la industria de los servicios de auditoría, los cuales se dividen en tres grandes industrias las cuales son: Servicios Financieros que entre sus principales clientes se encuentran los Bancos, Seguros, Valores y administración de activos. La segunda industria corresponde a Energía y Recursos que comprende a las empresas mineras y empresas de petróleo y por último La Industria de Consumo Masivo la cual aplica a los clientes del retail, supermercados, agroindustria etc.

La unidad estratégica a estudiar corresponde al área de consumo masivo.

Ilustración 10. Diagrama Unidad de Estratégica de Negocio

A continuación detallaremos el Diagrama Unidad Estratégica de Negocio utilizado para nuestro modelo de Control de Gestión.



Fuente: Elaboración Propia en base a la información recopilada.

2.2 Definiciones Estratégicas

2.2.1 Misión

Deloitte es una organización dedicada a prestar servicios y asesorías profesionales de excelencia a través de nuestros servicios a nivel mundial.

De acuerdo a nuestro análisis podemos ver que Deloitte expresa claramente dos de los tres puntos más importantes para cumplir con una buena misión los cuales son, ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos? pero falta un análisis del cual es ¿Por qué estamos aquí? , así que podemos redefinir la misión de Deloitte de la siguiente forma.

“Deloitte es una organización dedicada a prestar servicios y asesorías profesionales de excelencia con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en el mundo para contribuir al éxito de estos.”

2.2.2 Visión

La visión de Deloitte se refleja en el profundo respeto que nuestros clientes y socios sienten por nosotros, y por ser:

La firma preferida por los mejores talentos del mundo, atraídos por nuestro prestigio.

La firma elegida por los clientes más importantes, atraídos por la amplitud y profundidad de nuestros servicios de clase mundial y en todos los segmentos del mercado.

Durante la última década, las firmas miembro de Deloitte se han centrado en potenciar su crecimiento, escala y alcance global. Sin embargo, los actuales desafíos del mercado y las nuevas oportunidades existentes exigen una nueva orientación estratégica.

Nuestra estrategia para la década del 2010, desarrollada en colaboración con nuestros líderes y socios de las firmas miembro alrededor del mundo, se enfoca en convertir a Deloitte en el modelo de excelencia en todos los sectores de actividad y en todos los servicios que las firmas miembro presten.

De acuerdo a nuestro análisis cotejamos que la visión debe ser consistente con la misión y debe inspirarse en el día a día a los distintos componentes de la organización por ende mi sugerencia de visión es la siguiente:

“La visión de Deloitte es ser líder mundial de servicios profesionales, comprometida con sus clientes y contando con el mejor capital humano para el año 2025.”

2.2.3 Valores

Los valores son los pilares básicos de lo que creemos como organización tanto a nivel nacional como a nivel mundial, nuestros principales valores son los siguientes:

- Integridad
- Valor superior a los mercados y a los clientes
- Compromiso Mutuo
- Fortaleza en nuestra diversidad cultural.
- Excelencia en el servicio a los clientes

2.3 Análisis Estratégico (FODA)

2.3.1 Análisis Externo

Para el análisis estratégico se realizara un análisis externo y un análisis interno de la UEN. Como parte del análisis externo se realizara un análisis económico, un análisis de la industria (PESTEL) y un análisis de los competidores. En el análisis interno se desarrollara una evaluación de las propias capacidades de la UEN, para lo cual se ha utilizado como modelo de la cadena de valor de Porter. Posteriormente fruto de estos análisis se clasificaran sus atributos externos, oportunidades y amenazas, frente a los atributos internos, fortalezas y debilidades, en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

2.3.1.1 Economía Internacional:

El escenario internacional ha sido complejo y hostil en el último tiempo, las bolsas reflejan la altísima incertidumbre que se vive, expresándose en alta volatilidad. Ciertamente, lo que ha marcado las últimas jornadas son los grandes problemas fiscales, financieros y de desaceleración económica, que viven segmentos de la economía mundial, como Estados Unidos, Europa y Japón, que han llevado a las bolsas europeas a una gran volatilidad, siendo actualmente Grecia un factor inmediato y preponderante de desequilibrio, debido a su débil capacidad de pago y a sus continuos incumplimientos.

El escenario de recesión en el que se encuentra la Zona Euro se hace evidente al contraerse en un 0,1% para el tercer trimestre precedido por una caída del 0,2% en el segundo trimestre. Incluso ha golpeado fuertemente a Alemania a través del comercio internacional y por medio de la contracción del mercado interno. Sin embargo, los inversionistas confían en la solvencia de Alemania.

Por su parte Estados Unidos se ha volcado a una batalla post elecciones frente al “abismo fiscal”, en que las posiciones de demócratas y republicanos reflejan una brecha todavía. Si bien ambos bandos son conscientes de la necesidad de disminuir radicalmente el déficit que arrastra Estados Unidos, la Casa Blanca apuesta por una reestructuración de los impuestos y un recorte del gasto. Por su parte, los republicanos se niegan rotundamente a un alza en los impuestos, al considerarla una medida que debilitaría la economía y dañaría el empleo. En resumen, la postura de Obama referente a impuestos es clara y tajante, terminar con el

recorte de impuestos hecho por Bush a los más ricos y hacer extensivo este recorte al resto de los ciudadanos. Esta posición frente al abismo fiscal es sumamente mediática con el fin de generar conciencia pública, de forma que, de no ser apoyada por los republicanos, estos sean vistos como sus responsables, que implica una contracción económica brusca, de un 7% del PIB.

Estas negociaciones también han repercutido fuertemente en la bolsa. Durante los primeros cinco días de octubre de 2012, el S&P 500 cayó más de un 3,8%, cifra que pudo ser peor si no fuese por los positivos anuncios de utilidades de empresas como Cisco o Abercrombie & Fitch. La inflación se mantuvo al nivel de las expectativas de un 0,2%, y en el comercio minorista las ventas cayeron un 0,3%, caída un poco mayor a lo esperado debido a la tormenta Sandy. (Fuente: Ciper Chile, 19 de abril de 2012).

En el otro lado del mundo Japón enfrenta un panorama oscuro ante las malas cifras económicas. Recientemente se ha dado a conocer el PIB nipón del tercer trimestre que se contrajo en un 3,5%, comparado con el mismo periodo del 2011. Esta cifra es menor a los pronósticos de 4,1%, pero la mayor caída en el último tiempo es lo que ha llevado al ministro de economía, Seiji Maehara, a asumir la posibilidad de que Japón ya se encuentre en recesión. Se espera una inyección de liquidez para hacer frente a esta situación. El enfriamiento de la economía global y la solidez del yen afectaron fuertemente las exportaciones de Japón, razones que llevaron a que en enero se registrase el mayor déficit de cuenta corriente de su historia.

China por su parte, ha tenido un aterrizaje suave ante la crisis europea, las medidas de mitigación llevadas a cabo han surtido efecto principalmente las que tienen relación con la política de volcarse a su mercado interno, en donde el consumo creció un 14,5%. A pesar de las caídas en sus índices, la producción industrial aumentó en un 9,6%, Por su parte, el crecimiento económico del país sigue sólido y las proyecciones indican que este año se ubicará en 8,0%. El PIB de China fue el 17% del PIB mundial, lo que es equivalente al PIB de la Zona Euro pero aún por debajo del 23% que implica el PIB estadounidense. Ante la difícil situación europea, se espera que este año China sobrepase su PIB y de acuerdo a proyecciones de la OECD China alcanzará el primer lugar en un período no mayor a 8 años.

En cuanto a Sudamérica la crisis europea ya se ha hecho evidente, con un menor dinamismo, en especial con la desaceleración de Brasil que ha llevado a una caída de la proyección del PIB del 2012 situándolo en 1,4%. Causa de ello es la contracción de sus principales mercados, lo que ha llevado a la abrupta caída de sus exportaciones.

En Sudamérica, la crisis también ha afectado el dinamismo de Argentina, Uruguay y Colombia, y en menor grado, a otras economías de la región. Entre el 2011 y 2012, Latinoamérica bajó su crecimiento de 4,2% a 2,9%.(Fuente: Ciper Chile, 19 de abril de 2012).

2.3.1.2 Economía Nacional:

El Instituto de Competitividad, parte de ADEN (escuela de negocios trasandina que desde el 2010 mide la competitividad por medio de su ranking que evalúa 18 países latinoamericanos) destaca Chile en primer lugar seguido por Panamá, Costa Rica, Brasil y México

El ranking elaborado por ADEN destaca en el país la cobertura de necesidades básicas, pero también es clave el ambiente económico que se vive en el país y una inflación controlada que se ubica en un 2,0% en lo que va del año.

Las proyecciones para Chile sitúan en 4,5% el crecimiento económico para el 2013.

Por otro lado, la posición en el extranjero de Chile ha mejorado considerablemente, siendo el hecho más claro la emisión de deuda llevada a cabo en Estados Unidos con motivo de fortalecer su posición de liquidez, con bonos soberanos por US\$ 1.500 millones el título a 10 años logró un spread de 55 puntos base llegando a una tasa histórica de 2,33%, mientras que por primera vez se pusieron títulos a 30 años logrando un spread de 75 puntos bases.

La importancia de este hecho radica en que hace más fuerte la posición que sostiene el Ministerio de Hacienda en sus gestiones por rebajar en al menos un peldaño la calificación que tienen los bonos soberanos, ubicándola en AA- . Entre las razones que brindan importancia a este hecho, se encuentra el hecho de que la calificación que podrían obtener las empresas nacionales tiene como techo la calificación soberana. Esta mejora implicaría un beneficio en los costos de financiamiento y acceso a mercados internacionales.

Algunos de los puntos fuertes de la economía chilena se encuentran en el bajo endeudamiento del país y su posición de acreedor neto, así como la regla de balance estructural y la autonomía y credibilidad del Banco Central. Además, es bueno recalcar que los niveles de riesgo están muy cercanos a los de China.

Una tasa de política monetaria (TPM) más que atractiva para el ingreso de capitales, que buscan mayores rendimientos que los que actualmente ofrecen naciones desarrolladas y la solidez relativa que ha evidenciado la economía ante la caída de los principales mercados de antaño, ha colocado a Chile dentro de los cinco países del mundo con mayores alzas en captación de inversión extranjera durante el primer semestre del 2012. De acuerdo al informe Monitor de Tendencias Globales de Inversión de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), el alza llegó al 80,2% respecto al mismo período del 2011, con un total de US\$ 12.300 millones. Por su parte, la región ha visto un aumento en la llegada de inversión extranjera directa la que aumentó un 8,0% durante el primer semestre del año, estos positivos resultados son destacables debido a la contracción global de la inversión de un -8,0%. Ante estas cifras, Chile se perfila como un polo de inversión global sumamente atractivo para inversionistas de todo el mundo.

Por su parte, las inversiones de empresas latinoamericanas en el exterior crecieron un 129% durante el primer período del 2012, destacando la adquisición en Colombia de Helm Bank por parte de Corpbanca Chile lo que implicará un aumento de capital por US\$ 600 millones para la operación. El ambiente externo permitió la salida propicia para numerosas empresas de la región. Por su parte, en operaciones financieras nacionales en el exterior destacan la segunda salida de bonos en Hong Kong por parte del Banco de Chile por un total de US\$113 millones y a un plazo de 15 años. Al igual que en la primera emisión de bonos, también es destacable la salida con bonos en Hong Kong, por parte del Santander Chile, en donde la principal característica se encuentra en usar el renmimbi como moneda de referencia, alcanzando los 900 millones de esta moneda a una tasa de 3,75% a 2 años.

A su vez el peso chileno se ha apreciado en el último tiempo luego de los sólidos datos económicos presentados en la tercera semana de noviembre. A esto se suma el “posible” acuerdo en Estados Unidos en torno al abismo fiscal que hizo fluctuar el tipo de cambio, situándolo por debajo de las proyecciones anotando valores de \$ 478,80 por dólar comprador y \$ 479,30 vendedor el 20 de noviembre, si bien esta es una clara señal de que el país crece

a más del 5,0%, acarrea un perjuicio en término de los déficits comerciales que acarrea Chile en los últimos meses, lo que ha llevado al intento de debilitar el peso chileno para hacer frente a este problema.

Por último, todas estas cifras causan un cierto temor en torno al déficit sostenido de cuenta corriente y uno aún mayor en términos de la meta inflacionaria del banco central en donde en escenarios más pesimistas se proyectara un piso del 3,0% para el 2013.

Para Deloitte las perspectivas de evolución de estos indicadores de actividad para el primer semestre de 2013 son positivas en relación a la rentabilidad y la inversión con previsiones de incremento entre un 5% y un 10% respectivamente. En su mayoría se espera que el nivel de producción/facturación permanezca estable.

2.3.1.3 Político

Debido al caso La Polar se espera que el gobierno tome cartas en el asunto y cree leyes y restricciones para los servicios de auditoría, tributarios, legales y consultoría, además de fiscalizar a las empresas auditoras para realizar correctamente sus servicios por la SVS, esto afectara a la empresas debido a que tendrán que consumir más horas de trabajo para cumplir con rigurosidad los servicios realizados.

Además la SVS ha creado una nueva unidad especial de análisis de auditoras externas, Tras el caso La Polar se comentó que la SVS no tenía un rol tan activo y se mejoró su labor como fiscalizadora, También se estableció una unidad de análisis sectorial, que supervisará a las clasificadoras de riesgo. Con esto se estudiará a los emisores de sectores específicos, lo que permitirá encender luces amarillas cuando se detecten anomalías. Si hay casos que despierten duda, se realizara una supervisión y pedirán cuentas a los auditores y las clasificadoras.

2.3.1.4 Legal

La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es la entidad fiscal responsable de fiscalizar que cumplan lo establecido por la ley y el Servicio de Impuestos Internos (SII) será la entidad encargada del cumplimiento de las obligaciones tributarias vigentes.

Desde 2003 a la fecha, el ente fiscalizador ha cursado 27 sanciones a las auditoras, siendo en su gran mayoría a firmas de menor tamaño. Llamen la atención las tres multas que adoptó el regulador en contra de Escobar y Merino Consultores, la misma que auditó a la quebrada corredora de bolsa Raimundo Serrano.

En diciembre del 2012, el organismo regulador multó a Deloitte a pagar la cantidad de 1.200 U.F., debido a que entre 2009 y 2011 no detectó un problema en los estados financieros de Santander Seguros Generales S.A.

2.3.1.5 Tecnología

La empresa está actualizando su software de auditoría el cual es el Auditsystem/2 para crear un sistema integral que apoya el proceso de auditoría en todas sus fases.

AuditSystem / 2 para Software de Auditoría Interna y el contenido de soporte y guía plantilla es un conjunto de herramientas basadas en PC para apoyar la ejecución de la metodología de auditoría interna. AuditSystem / 2 es una preparación de papeles de trabajo automatizado y un paquete de compromiso documentación del software en uso en todo Deloitte. Está diseñado para añadir eficacia y la eficiencia de la actuación de una variedad de procesos de compromiso, con un enfoque en la realización y revisar el trabajo de acoplamiento en línea. Facilita un enfoque completo de auditoría interna, proporcionando una "hoja de ruta" en el proceso, con plantillas de papeles de trabajo aplicables y funcionalidad inteligente integrado de apoyo de auditoría.

El paquete de auditoría interna dentro de AuditSystem / 2 consta de los siguientes componentes principales:

- **Administrador de documentos** - proporciona un sistema electrónico de "carpeta" del sistema para ayudar a rastrear, administrar, organizar, y la información de importación normalmente se almacena en archivos de compromiso en papel
- **Asistencia en auditoría de Smart** - le proporciona un soporte electrónico para el seguimiento y notificación de los resultados de sus auditorías
- **Preparación de papeles de trabajo** - proporciona Microsoft Word y Excel plantillas basadas en papeles de trabajo que se pueden personalizar para satisfacer las necesidades específicas de contratación, incluyendo una serie de características orden interna para ayudar tanto a los preparadores y los revisores de la documentación del trabajo
- **Universo de Auditoría y Evaluación de Riesgos** - te facilita la ayuda paso a paso para definir una electrónica universo de auditoría, el desarrollo de un modelo de riesgo, la ejecución de un modelo de riesgo, dando prioridad a los segmentos que se pueden auditar, la programación de auditorías y el seguimiento de las conclusiones de la auditoría (números)
- **Acceso a la Información** - Folio utiliza la tecnología para proporcionar acceso en línea a la orientación y materiales de referencia. La orientación específica para el paquete de Auditoría Interna es la Metodología de Auditoría Interna ubicado en Folio Views.

A continuación detallaremos otros software de auditoría utilizados en el mercado:

1) **Gestor F1 Audisis**

Gestor F1 Audisis concentra funcionalidades tanto de gestión de auditoría como de análisis automatizado de datos, en general se puede realizar lo siguiente:

- Análisis de Base de Datos
- Planificación de equipos de Auditoría de Sistemas y Seguridad: COBIT, ISO 17799/27001, COSO.
- Control de asignaciones
- Gestión de Riesgos
- Conexiones ODBC
- Módulo de seguridad de accesos y privilegios para usuarios
- Pistas de Auditoria
- Funcionamiento de la herramienta tanto en Intranet como Internet

2) **Sistema Auditor 2000**

Auditor 2000 es una solución de metodologías asistidas por computador para auditar sistemas de información automatizados y tecnología relacionada. Consta de tres módulos:

- a) Audap: auditoría a sistemas de información computarizados
- b) Audides: auditoría al desarrollo de sistemas y
- c) Audifti: auditoría a la función de tecnología de información.

Son metodologías maduras y robustas que se apoyan con una herramienta de software amigable y bases de datos con conocimientos sobre riesgos, causas del riesgo, controles, objetivos de control y técnicas de auditoría recomendadas por los estándares Cobit y Coso y las mejores prácticas universalmente aceptadas para el ejercicio profesional de la auditoría de sistemas. Auditor 2000 identifica y evalúa riesgos críticos. Con base en cuestionarios o la técnica Delphy, se identifican y evalúan los riesgos críticos inherentes a los negocios y servicios que se soportan en tecnología de información. Evalúa y califica el nivel de protección que ofrecen los controles establecidos en los procesos manuales y automatizados, relación

con las causas de los riesgos críticos asociados con el área objeto de la auditoría. Ayuda a definir y diseñar pruebas de cumplimiento y sustantivas, con base en los resultados de la evaluación del sistema de control interno.

3) TeamMate

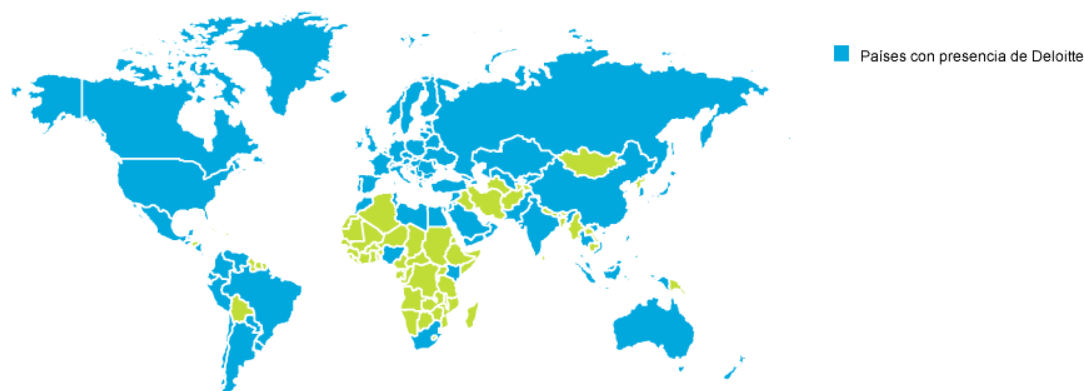
TeamMate el que usa Price WaterhouseCoopers, es un facilitador del desarrollo secuencial de la auditoría. Este a su vez facilita la labor de documentación de todas las tareas efectuadas en el proceso de auditoría. Por tanto, TeamMate es un sistema de “archivo electrónico”, una herramienta fundamental para documentar auditorías de diferentes alcances, ayudando a la aplicación de estándares tanto en la documentación como en la revisión. Adicionalmente facilita la generación de informes de auditoría.

Se espera que los softwares de auditoría sigan avanzando para poder disminuir los riesgos de auditoría de manera eficiente, a través de procedimientos de pruebas en los controles internos con el fin de realizar menos pruebas sustantivas.

2.3.1.6 Global

Deloitte es una empresa reconocida por ser líder a nivel mundial de los servicios de auditoría, es llamada una de las Big Four, estas corresponden a las empresas más importantes en el mundo en el rubro de consultoría y auditoría.

Ilustración 8. Países en los que opera Deloitte en el mundo



Fuente: Carta de contratación Deloitte a Carlson Wagonlit Chile S.A.

2.3.2 Marco de la Industria

A través de este marco de la industria mostraremos un análisis de la industria de los servicios de auditoría en el país, se analizara la transformación de la industria en el tiempo, además se revisara a la competencia, se estudiara la actual y futura oferta de estos servicios.

Análisis General de la Industria:

En Chile, son cuatro firmas de auditoría externa con mayor presencia en la industria: Deloitte, con el 33% de participación de ingresos totales por \$ 49.805.178.902, Pwc (Ex PricewaterhouseCoopers), con un 28% del mercado e ingresos por \$ 42.815.065.000; Ernest & Young, con un 26% e ingresos por \$ 38.971.505.597 y KPMG, con un 13% e ingresos por \$ 19.173.575.557, (SVS, 2011).

Este cuadro puede cambiar rotundamente debido al conflicto que posee la firma auditora Pwc por el escándalo de la Polar. Anteriormente hasta 2002, cuando se destapó el millonario fraude de Enron, había una quinta auditora en las grandes ligas norteamericanas: Andersen. Tras ser parte activa de la crisis provocada por la empresa afincada en el sector energético, Andersen fue llevada a la justicia, se vio obligada a cerrar y sus sociedades alrededor del mundo se disolvieron. Por su rol de auditora externa en la millonaria falsificación de los activos de La Polar, Pwc podría ser en Chile el equivalente a Andersen.

Evolución de la Industria

Las Empresas Auditoras

¿Cuál es la labor de las empresas auditoras? Las auditoras independientes tienen por finalidad hacer una revisión y estudio de los estados financieros de las empresas. Esto implica que tienen que mirar todas las partidas que conforman el balance de las empresas y hacer una revisión de los activos y los pasivos, así como de las principales cuentas del balance. Ellos tienen que revisar y ver los flujos, los ingresos, los egresos, el endeudamiento crediticio y tienen que analizar todos los sustentos y respaldos, la consistencia de la contabilidad.

En síntesis, las auditoras se encargan de revisar esos balances financieros que le presenta la compañía y tiene que certificar que todo eso se encuentra en orden.

Si bien las auditoras no están diseñadas para detectar fraude, si estas son prolijas y cumplen su función, tienen todos los elementos del juicio para ver en determinadas partidas o en determinados indicios de situaciones que tienen que investigar y sobre los cuales, necesariamente van a tener que ver.

Las empresas tienden a elegir a las auditoras que ofrezcan un servicio que considere menos horas. De hecho, firmas como Codelco actualmente requieren una auditoría de entre 10 mil y 12 mil horas, sin embargo, al interior de la compañía están evaluando reducirla a la mitad.

Esta situación genera una oferta de servicios más barata y con profesionales de menor costo, dice Emilio Soria Presidente de los auditores de Chile. Esto mismo ha llevado a que el trabajo se haga con menor rigurosidad y acuciosidad, saltándose incluso algunos procedimientos básicos.

La ley de gobiernos corporativos, permite que una empresa de auditores pueda prestar, además, servicios tributarios, servicio legal, consultoría. Eso en Estados Unidos cambió, a propósito del escándalo el 2001 con Enron y allá las empresas auditoras no pueden prestar otros servicios, eso -por supuesto- baja el nivel de riesgo en cuanto a independencia.

A continuación detallaremos el escándalo de similares características a Enron que ha ocurrido en nuestro país en el año 2011, el cual ha afectado a todas las empresas auditoras y su forma de realizar sus labores.

- **Caso la Polar**

Mucho se ha dicho, pero todavía queda mucho por aclarar. Sabemos que a los deudores morosos de la multitienda se les reprogramaban sus vencimientos de manera en que aparentemente todos ganaban. Los deudores ganaban plazo, evitaban ejecuciones por el total adeudado y también el registro de su impago en el boletín comercial. Para La Polar el acuerdo no era menos malo: evitaba reconocer deudas vencidas y sus correspondientes provisiones. De ese modo, la gran cantidad de dinero prestado seguía apareciendo en los balances como “activos” devengando altos intereses y sin reflejar los castigos por provisiones que en rigor correspondía. Y probablemente algún ejecutivo cobró bonos e incentivos por esos “buenos números”.

Esta situación revelada a la SVS el día 27 de abril de 2012 mediante un hecho esencial obliga a analizar varias aristas.

a) Reprogramaciones automáticas y derechos del consumidor. Aunque reprogramar pueda parecer un buen negocio para deudor y acreedor, lo sucedido obligará a revisar las condiciones y requisitos bajo los cuales es posible reprogramar. Especialmente relevante serán las definiciones que se tomen acerca del modo en que debe manifestarse el consentimiento del deudor. ¿Basta que el contrato inicialmente contemple esa posibilidad? ¿Hasta dónde resulta aceptable considerar que el silencio equivalga a consentimiento? Las políticas de La Polar en esta materia se deberán contrastar con las leyes que protegen al consumidor.

b) Reprogramaciones y provisiones. La Polar informó que debido a esta política de reprogramaciones masivas, se había evitado reconocer provisiones por una cantidad cercana a los 500 millones de dólares. Este reconocimiento tendrá consecuencias mayores en varios ámbitos:

- I. El rol de los auditores: ¿Es posible que los auditores hayan soslayado la notable diferencia que existe en el riesgo de una colocación vencida y automáticamente reprogramada respecto de aquella cuyas cuotas se pagan rigurosamente? Por cierto, en esto habrá un antes y un después, y cabe esperar de los auditores a futuro mayor diligencia en esta materia. Y esto, ciertamente, debiera llevar a una revisión más detallada a las carteras de crédito de todas las empresas que conceden créditos. No puede repetirse la experiencia en que los inversionistas se enteran mediante un hecho esencial que una empresa debía castigar a casi la mitad su patrimonio en circunstancias que los estados financieros auditados nada hacían presumir al respecto.

- II. El rol del directorio: ¿Hasta dónde es admisible que el directorio alegue desconocimiento respecto de lo que parecía ser una práctica desarrollada por largo tiempo? El directorio responde por culpa o negligencia si ella perjudica a los accionistas. En esta materia, la ley les exige desempeñarse con “el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios”. La SVS y, presumiblemente, los tribunales, deberán evaluar si el directorio estuvo a la altura de sus responsabilidades. No le será fácil a los directores demostrar que desconocían –o que era razonable desconocer- la realidad de las prácticas comerciales de La Polar, toda vez que se trata de la empresa de retail con mayor incidencia en resultados de su negocio financiero.

Finalmente, y para el resto de los directorios del país surge una poderosa lección: es esencial conocer y controlar lo que realizan los ejecutivos en las áreas esenciales de los negocios sociales. No basta decir que los ejecutivos actuaban al margen de lo dispuesto por el directorio, puesto que a este le cabe la obligación de establecer mecanismos internos de control que sean eficaces y confiables.

- III. El rol de las autoridades. Como siempre, cada vez que ocurre un escándalo en estas materias, la pregunta se repite: ¿y dónde estaba el regulador? Hay algo esencialmente erróneo e injusto en esto. Es imposible que las superintendencias impidan todas las fallas. Por cierto, su labor diaria evita muchos problemas que, precisamente por no ocurrir, no serán nunca noticia. Por otro lado, el tipo de control que podría derivar en “falla cero” sería tan costoso, burocrático y paralizante que, con certeza, nos colocaría en una situación indeseable.

Con todo, en este caso surge espacio para reflexión y mejora. Lo primero, dice relación con el rigor con que la SBIF revisa las políticas de crédito y la información emanada desde las empresas emisoras de tarjetas de crédito no bancarias. Por otro lado, la SVS no debiera tolerar las distorsiones en los estados financieros que había presentado La Polar. Ellos, al no revelar el nivel adecuado de provisiones, terminaron por engañar a los inversionistas de una manera que resulta especialmente grave en un mercado que requiere de información precisa, confiable y oportuna para operar de modo eficiente y equitativo

c) El debate legislativo. Casi siempre casos como este suscitan reacciones en el Parlamento que van desde la búsqueda de responsables, la constitución de comisiones investigadoras y la proposición de cambios legislativos. Sobre esto último, lo que hemos aprendido, en Chile y en el extranjero, que legislar en caliente y bajo la presión de una opinión pública molesta suele resultar en malas regulaciones. En este caso conviene esperar antes de actuar, especialmente cuando el diagnóstico de lo ocurrido y de sus efectos es aún incompleto. Un tema a dilucidar es si la actual regulación de las tarjetas no bancarias –un viejo tema- es suficiente. En todo caso, algunos se atreven a sostener que en este caso, más que vacíos legislativos, tenemos incumplimientos de normas vigentes.

d) El rol de los controladores. Dado que el debate legislativo en materia de gobierno corporativo, especialmente luego del caso Chispas, se orientó a fortalecer la defensa de los accionistas minoritarios, inevitablemente los controladores de las empresas aparecían como sujetos sospechosos de potenciales abusos. Este debate soslayó los riesgos de las sociedades sin control, aquellas en que los ejecutivos terminan operando sin los debidos controles o supervisión de parte de los dueños. Y aunque no cabe generalizar, es sintomático que en la Polar, única empresa del IPSA que carece de grupo controlador, se hubiese manifestado el tipo de falla que, de acuerdo a la teoría, era de esperar: el problema de agencia en que los ejecutivos cometen irregularidades aprovechando la laxitud de los controles existentes.

El caso La Polar está aún en desarrollo, pero contiene todos los ingredientes para convertirse en un caso “bisagra” que marque un antes y un después en las prácticas de auditores, directores y reguladores. Desde luego, incide en prácticas que involucran a miles de chilenos que se endeudan más allá de sus posibilidades de pago. Afecta normas esenciales del derecho del consumidor y desnuda la falta de rigurosidad con que los estados financieros de La Polar informaban acerca de las provisiones por deudas impagas. Pone, además, nuevamente en el tapete las exigencias de un buen gobierno corporativo.

2.3.3 Marco de los Competidores

La competencia en el rubro son las siguientes empresas -: Price Waterhouse Coopers, KPMG, y Ernst & Young que entre sí componen los big four a nivel mundial, a continuación detallaremos el marco de estos competidores.

a) Price Waterhouse Coopers:

La trayectoria de Pwc se remonta casi cien años, a los albores del siglo XX, cuando los auditores de la firma Price Waterhouse Originaria de Reino Unido llegaron al puerto de Valparaíso para revisar las cuentas de las compañías salitreras y las operaciones de las navieras que transportaban el oro blanco a Europa.

Desde ese entonces ha sobrellevando las vicisitudes de los diferentes ciclos políticos y económicos. Su característica es que es la única firma de las “Big 4” que siempre se ha mantenido en las épocas difíciles que ha enfrentado con austeridad y en las épocas de bonanzas, Preocupada por un tema de tradición, lealtad, compromiso y vocación PwC en Chile es reconocida como uno de los proveedores líderes en temas de consultoría de negocios del país. Ha trabajado para diversas organizaciones en el sector público y privado y ha asistido a muchos clientes extranjeros en establecer y hacer negocios en Chile.

La firma chilena es administrada por 38 socios de diferentes líneas de servicio y 43 de 1.200 a la práctica profesional y profesionales de soporte administrativo. Es una firma diversificada, con equipos inmersos en varias disciplinas que incluye auditores, consultores de administración de riesgo, fusiones y adquisiciones, especialistas en sistemas de información, impuestos, servicios actuariales y reclutamiento de personal.

La empresa posee el gran desafío de mantener una posición de una de las líderes en el mercado y la importancia de construir y mantener su reputación. Como este tipo de empresas que se enfocan a los servicios profesionales y se enfoca en construir su reputación día a día. Esta firma cuenta con implementos para asegurar calidad, para salvaguardar integridad y para ayudar a los socios a enfocar temas con coraje. Este énfasis en calidad e integridad les brindara confianza a los clientes al trabajar con una firma con vocación de servicio de alta calidad.

La empresa ha reunido un equipo con la capacidad y experiencia que tendrá la responsabilidad de liderar, controlar la calidad la auditoría y facilitar la actuación profesional en la red de profesionales en el país , Los profesionales han sido seleccionados en base a su experiencia en la industria y en el trabajo previo. Además, cada uno tiene un registro exitoso de relaciones de largo plazo con clientes. De manera rutinaria, ellos interactúan con ejecutivos de grandes compañías día a día. Su experiencia asegura un enfoque pragmático en la resolución de temas significativos.

Los servicios de auditoría tendrán como base los objetivos de negocio de cada una de las empresas y los riesgos identificados por cada nivel de las distintas organizaciones. Se realizan conversaciones frecuentes relacionadas con temas de negocios, finanzas y gobierno corporativo con los miembros de sus equipos directivos y gerenciales. Esto mejorará nuestro entendimiento de los riesgos y apoyará los reportes formales de auditoría. Además esta empresa emitirá informes con recomendaciones destinadas a mejorar los procedimientos administrativos, Las empresas requieren que sus auditores complementen su administración del riesgo y aseguren que el valor sea protegido y mejorado.

La entidad analiza cómo cada gerencia se asegura de la confiabilidad de la información financiera generada a través de todas sus líneas, la cual es utilizada para su toma de decisiones diariamente., por lo cual la estrategia anual de auditoría se encuentra hecha a medida de modelos operativos y de administración de riesgo. Ningún otro enfoque responde al cambio de manera tan flexible y efectiva. El enfoque es innovador y la empresa planea invertir en la última tecnología para promover la eficiencia en las auditorías La red y metodología global, combinada con una eficiente coordinación a nivel superior, asegurará que el enfoque sea aplicado consistentemente. Se espera una relación de largo plazo con muchos clientes en distintas industrias será el principal testimonio del servicio de excelencia.

Ilustración 9. Modelo Operativo y de Administración del riesgo



Fuente: (Price Water House Coopers)

b) KPMG:

La empresa posee alrededor de 30 años en el mercado nacional, Posee cerca de 700 profesionales de KPMG con un objetivo claro: transformar el conocimiento en valor para el beneficio de sus clientes.

Posee 3 oficinas en Chile, ofrece servicios de auditoría, impuestos, advisory y servicios empresariales además está presente en 146 países, para guiar a las empresas en sus planes de negocios.

KPMG tiene una participación de mercado de un 24% en servicios de Auditoría en el mercado nacional. La Industria de Mercados Industriales (MI) es una de las más importantes, debido a que audita el 22% de las empresas más importantes a nivel mundial en estos sectores. KPMG destaca en el sector de Construcción e Infraestructura, consolidando y compartiendo sus mejores prácticas a través de una red global y Centros de Excelencia en el mundo.

En estos últimos años, se ha consolidado en Chile un desarrollo sólido y permanente, al ser líderes en tasa de crecimiento de participación de mercado, en la integración de personal profesional de primer nivel y en la introducción de las mejores prácticas de una de las Firmas más importantes del mundo.

La calidad, la innovación, el conocimiento estratégico de los principales sectores de negocios son sus principales ejes de negocio. La empresa utiliza siete factores clave de calidad de auditoría para articular lo que la auditoría de calidad significa para KPMG, para destacar de qué es responsable cada socio de auditoría y miembro del personal.

Ilustración 10. Entorno en los niveles superiores



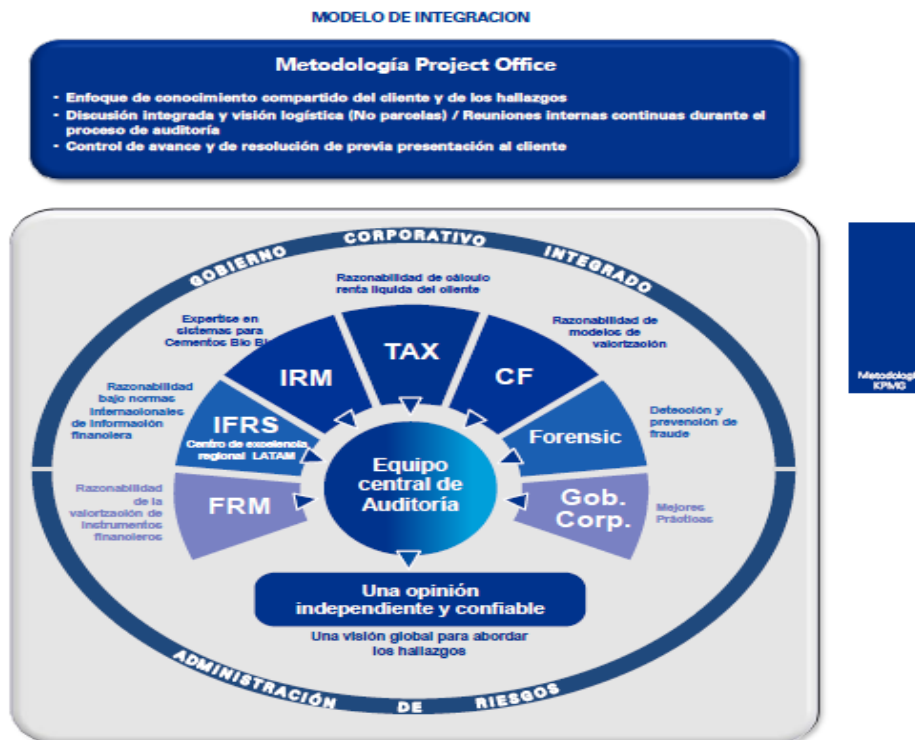
Fuente : KPMG

Una de las políticas claves en el ascenso de esta empresa son los honorarios razonables y competitivos por los servicios de auditoría. Los honorarios por servicios profesionales, Los principios y valores están centrados en el respeto, transparencia y ética profesional. La compañía realiza sus auditorías con un enfoque basado en riesgos que se anticipa a las problemáticas y un compromiso de involucramiento de sus profesionales y recursos para brindar un buen servicio a sus clientes.

La independencia de los auditores externos es un requisito indispensable para garantizar la objetividad, confiabilidad y calidad de los resultados de la auditoría de los estados financieros. Para servir a todos sus clientes, La empresa cuenta con las herramientas y metodología que garantizan un cumplimiento a cabalidad de las normativas vigentes y de ética profesional.

La empresa utiliza el modelo de integración una integración real de especialistas que genera sinergia a través de la realización de una Auditoría con enfoque multidisciplinario que genera valor por medio de una mirada de especialistas con conocimientos profundos en las temáticas técnicas y de mercado que repercuten en las distintas líneas de negocios de sus clientes.

Ilustración 11. Modelo de Integración KPMG



Fuente: KMPG

EL modelo descrito de auditoría lleva implícito el desarrollo de 6 pasos claves para el éxito de la auditoría, sumando una etapa de retroalimentación a las 5 etapas de metodología.

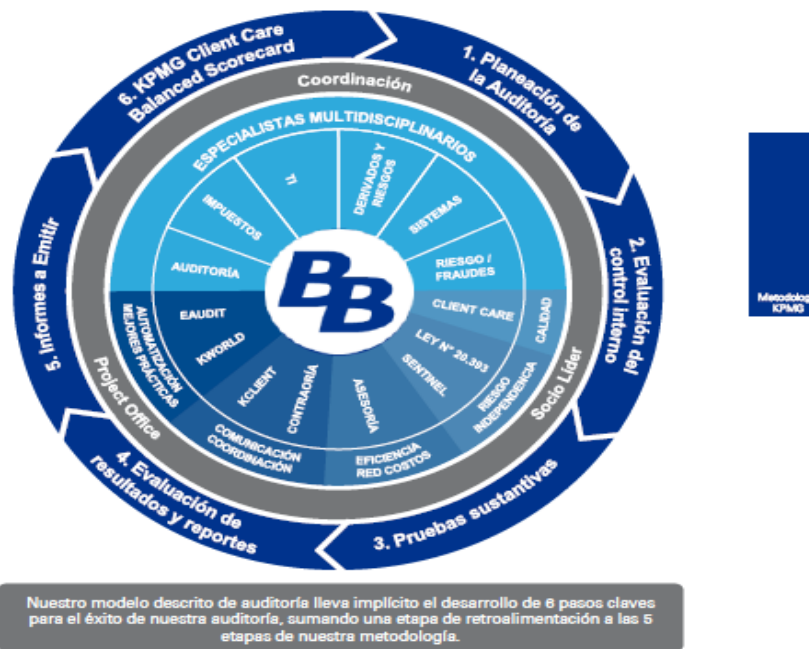
A continuación detallamos los seis pasos para la realización de una auditoría exitosa en sus clientes:

- 1) Entendimiento de su negocio
- 2) Planeación de la auditoría
- 3) Evaluación del control interno
- 4) Pruebas sustantivas
- 5) Evaluación de resultados y reportes
- 6) PMG client care

En este último paso que otorga el cierre en el proceso de Auditoría bajo el enfoque de prestar un servicio de clase mundial y que es fundamental para el éxito del proyecto y la mejora continua de sus servicios.

Se realizará un Client Care Balanced Scorecard del resultado de las evaluaciones efectuadas, con respecto a la satisfacción en cuanto a la coordinación, cumplimiento en tiempos, desempeño, pro actividad, aporta de nuevas ideas, capacidad de respuesta y nivel de relacionamiento que nos permitan mejorar continuamente identificando oportunidades de mejora relevantes para los clientes de KPMG.

Ilustración 12. Client Care Balanced Scorecard KPMG



Fuente (KMPG)

c) Ernst & Young:

Con más de 80 años de experiencia local, Ernst & Young en Chile ha sido un verdadero asesor de negocios tanto de las compañías locales como de aquellas de carácter global que operan en el país. Esta firma cuenta hoy con más de 1.000 personas al servicio del mercado local y cuenta con oficinas en Santiago, Viña del Mar, Concepción y Puerto Montt.

Los valores centrales de esta firma son la ética, la integridad, el trabajar en equipos de la mayor calidad junto a sus clientes y la independencia profesional.

Los profesionales son ingenieros comerciales, civiles industriales, auditores, abogados, egresados de las principales y más prestigiosas universidades de nuestro país.

Su negocio es la credibilidad y la confianza y hoy, más que nunca, estos valores están siempre en el centro de cualquiera de los consejos de auditoría, tributarios y de riesgos que entregan a sus clientes.

Es así como, en la actualidad, cuenta con una participación significativa del mercado de servicios profesionales de auditoría y asesoría en el país, con un claro liderazgo en la atención de necesidades de sectores claves en las distintas industrias

Ernst & Young, con más de 150.000 personas, 695 oficinas y presencia en más de 140 países, es una de las firmas líderes en el mundo en la prestación de servicios profesionales,

La organización y estructura legal de Ernst & Young en el mundo ha sido diseñada para otorgar un mejor servicio a sus clientes. Sus características son:

- Una estructura organizativa global única, con un esquema de valores compartidos.
- Altos niveles de exigencia con respecto a la calidad del servicio y a la integridad en las actuaciones.
- Una única metodología global para desarrollar proyectos.
- Prestación de servicios uniformes a nuestros clientes en todo el mundo.

- Oportunidades de promoción excepcionales y variadas para el personal de nuestra organización, con procesos de formación globales únicos.
- Un único proceso de evaluación y control del rendimiento de los socios, así como un sistema de remuneración común.

De acuerdo a los conocimientos en las operaciones y a la información obtenida en las reuniones que sostuvimos con ejecutivos de los importantes clientes que posee la firma, la auditora debe satisfacer los siguientes aspectos

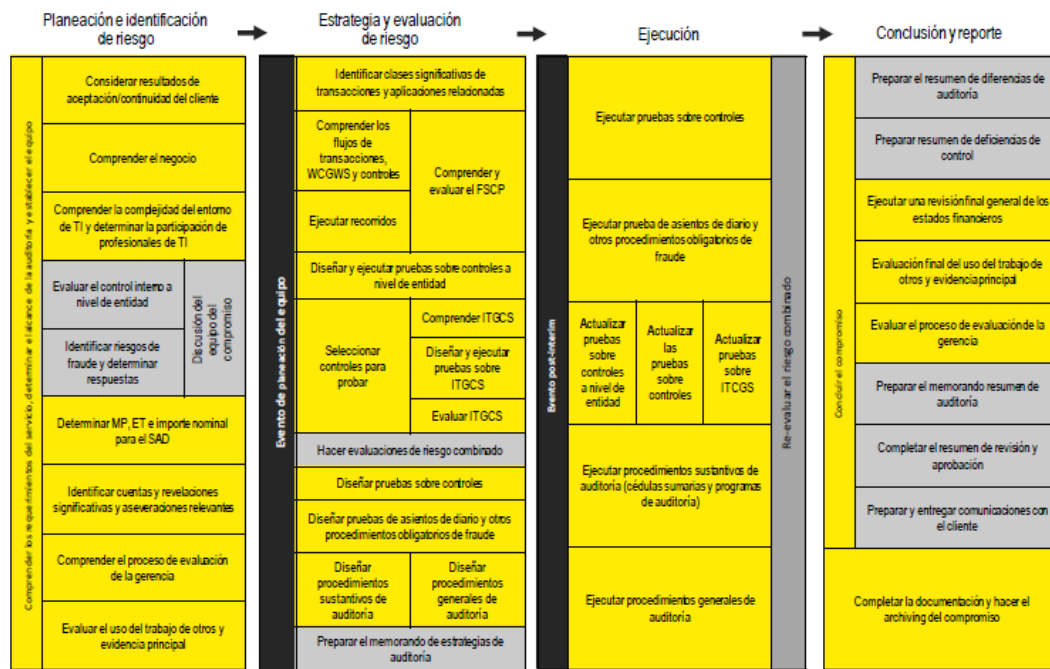
- 1) Integridad, confiabilidad y calidad: como los clientes de esta firma son líderes de su segmento en nuestro país, estos necesitan de una firma de auditores profesionales de primer nivel, con capacidades metodológicas y tecnológicas globales, de clase mundial y con el más alto estándar de calidad.
- 2) Valor agregado: La auditora debe aportar valor en todas las instancias. Además de la opinión profesional sobre los estados financieros, los auditores deben tener la capacidad de detectar debilidades sobre controles internos, mejores prácticas contables internacionales, planificación tributaria, reducción de costos, minimización de riesgos de procesos, seguridad de información, diseño tecnológico, entre otros.
- 3) Comunicación y coordinación: La auditora requiere un estilo de comunicación y trabajo será proactivo, directo y constante con los diferentes niveles ejecutivos de sus clientes. Además, para ayudar a la coordinación, la firma establecerá una organización matricial para consultas y resoluciones en materias específicas.

Los auditores deben tener la capacidad de generar adecuados caminos de comunicación y coordinación de las diferentes actividades, sin importar el lugar donde se produzcan.

- 4) Visión de la Auditoría: La empresa está proponiendo una Auditoría que, además de satisfacer los requisitos de integridad, confiabilidad y calidad, se desarrolle en un ambiente de colaboración, aportando un claro valor a la ejecución de las estrategias de sus clientes. Esto significa que desde su rol de auditores externos, mantenga una visión crítica e independiente, para aportar valor en muchos de los objetivos estratégicos de la compañía.

La metodología de trabajo (Global Audit Methodology), a diferencia de otras metodologías usadas, está altamente orientada al análisis y prueba de los controles que las compañías poseen, para reducir los riesgos de errores en las representaciones y revelaciones hechas en los estados financieros, proporcionando esto un mayor valor a sus clientes.

Ilustración 13. Metodología de Trabajo Ernst & Young.



Fuente: Ernst & Young.

Además podemos mencionar que existen diversas empresas de auditoría que cubren el 5% del mercado nacional entre las cuales se destacan PKF Auditores Consultores Ltda., BDO Auditores Consultores Ltda. y Jeria, Martínez y Asociados.

2.3.4 Análisis Interno

A continuación se llevará a cabo un análisis interno del grupo de auditoria de consumo masivo, cuyo principal objetivo es reconocer los procesos que permiten dar cumplimiento a la misión, éstos quedarán reflejados en una cadena de valor y, además, se definirá la Matriz FODA que reunirá las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas primordiales de esta UEN. Cabe señalar que, los ámbitos externos, vale decir, las oportunidades y amenazas han sido abordadas en el análisis externo revisado en el punto anterior y se complementan con otras definiciones que han sido entregadas por el propio equipo de trabajo, este insumo se ha considerado muy importante para establecer la matriz FODA que dará paso a la propuesta de valor y las líneas de acción de la estrategia que se estudiará en el próximo capítulo, pues, corresponde a un acercamiento directo al actual desempeño de la UEN.

Modelo 5 fuerzas de Michael Porter.

Amenazas de nuevos entrantes: El mercado no es atractivo para nuevos entrantes debido a la gran dificultad de superar las barreras de entrada que imponen las grandes compañías del rubro, por lo tanto solo pueden optar a apoderarse de una porción del mercado

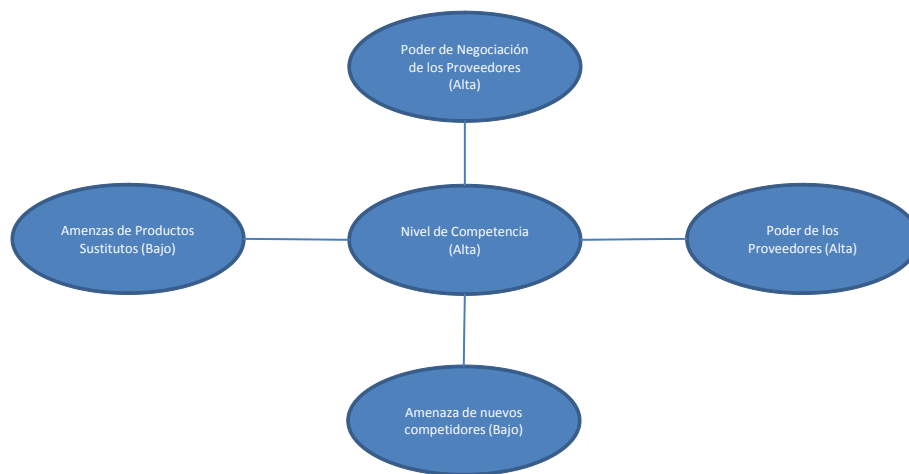
Poder de Negociación de los compradores: La oferta es muy amplia tanto en productos, servicios y precios. Además, el cliente exige mayor calidad, los costes de cambio son nulos. Hay que tener en cuenta que el cliente ha cambiado, es más crítico y valora más su experiencia puesto que ha disminuido la frecuencia de sus salidas. «Quiere gastar mejor el poco dinero que tiene para ello»

Poder de Negociación de los proveedores: Al ser una cadena, el poder de los proveedores es alto. Los costes de cambio pueden ser algo significativos en el caso de tener algún producto estrella que dependa directamente de un proveedor entre los cuales destacamos a IBM que es el encargado de suministrar equipos computacionales y Claro que contienen los servicios de Internet y comunicaciones (telefonía).

Sustitutos del producto: Bajo debido a que las empresas más importantes del país están obligadas a entregar sus estados financieros auditados para las SVS, Instituciones Bancarias para solicitar créditos, por lo tanto deben incurrir a los servicios de las empresas auditoras.

Intensidad de la rivalidad de la competencia: Las barreras de entrada son altas en el sentido de que se requiere una gran inversión, tanto financiera como logística. Además es difícil conseguir un «nombre» o una identidad.

Ilustración 14. Grafico de las Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

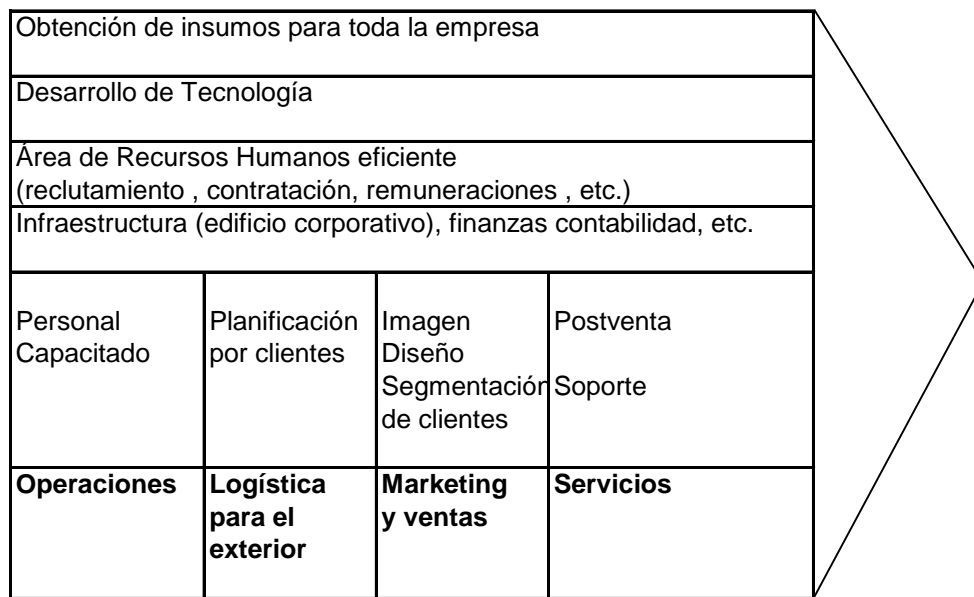
II. Cadena de Valor

La cadena de valor fue creada por Michael Porter en 1985. Se diseñó para realizar análisis interno de una empresa considerando las principales actividades de cada entidad, las cuales forman un proceso compuesto por el diseño, producción, venta y distribución del producto.

Este modelo teórico va añadiendo valor al producto a medida que pasa por este proceso y así genera valor al cliente final, además permite optimizar el proceso productivo, reduce costos y busca la eficiencia en la utilización de recursos (estos son sus principales objetivos).

Hay especialistas que distinguen dos subsistemas en la cadena de valor, las actividades Primarias y Actividades de apoyo:

Ilustración 15. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

a) Actividades Primarias:

Logística para el interior: obtención de insumos para el sistema que agrega valor. Ejemplo sistemas automatizados, sistema de suministros interorganizacionales, etc.

Operaciones: parte central de la cadena de valor. Los insumos son transformados en producto. Se incluyen equipamiento y organización de la producción. Ejemplo: Equipos computacionales, personal capacitado.

Logística para el exterior: corresponde a la distribución de los bienes desde la empresa hasta los clientes. Ejemplo sistema de ruteo y planificación por clientes.

Ventas y Marketing: conexión directa entre una empresa y sus clientes. Se trabaja sobre el precio, imagen, diseño, diferenciación, segmentación o alcance del mercado, etc.

Servicios: se incluyen servicios asociados al servicio y que hacen su soporte, solución de problemas, servicios postventa, etc.

b) Actividades de Apoyo:

Abastecimiento, compras: obtención de insumos para toda la empresa

Desarrollo de tecnología: Incluye el desarrollo de productos y la innovación de procesos.

Administración de Recursos Humanos: las actividades de la organización son ejecutadas por personas. Incluye reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, motivación, etc.

Infraestructura de la empresa: es el marco de la empresa que contiene actividades primarias y de apoyo. Incluye Administración, contabilidad, finanzas, sistemas de información, asesoría jurídica, etc.

Deloitte ha concentrado su análisis de la cadena de valor de los diferentes negocios y actividades financieras que ofrece a sus clientes. En este sentido, Deloitte identifica varios factores que hacen que sea un lugar idóneo para los clientes, entre ellos se encuentran: recursos humanos calificados y especializados en la ejecución de diversas actividades de la cadena de valor, tales como funciones tecnológicas de soporte y actividades administrativas, proveedores especializados de ámbito nacional y global, acceso a costes competitivos, en relación a los países del entorno.

2.3.5 Matriz Foda

La generación de acciones estratégicas atractivas para la empresa se realiza a través de la confección de la matriz FODA, Para el desarrollo de esta matriz se debe realizar un trabajo de adecuación y balanceo de factores clave, para poder generar a partir del mismo las opciones estratégicas.

La evaluación estratégica, no está completa sin la realización del análisis interno, en el cual se pretende definir, conocer y estudiar los principales elementos y factores de orden operativo que afectan a la gestión y a las estrategias adoptadas. Con este propósito a través de información recabada de los distintos niveles jerárquicos y funcionarios de la Empresa, conforme metodología adoptada, se procedió a organizar y seleccionar los principales factores, de su evaluación se podrá extractar información importante a fin de complementar el análisis, el resultado obtenido se muestra a continuación.

➤ **Factores Internos Identificados:**

Los factores identificados comprenden tanto fortalezas como debilidades.

a) Fortalezas:

Desarrollo y Cuidado de una Buena Imagen de la Empresa (Bien Social).- El desarrollo de actividades en bien de la comunidad, ha permitido desarrollar una buena imagen de la Compañía (Campañas anuales de ayuda a escuelas rurales del Departamento y región).

Consolidación de Canales de Distribución.- La Compañía cuenta con una red de distribuidores particulares y de distribución propia consolidada y estable a nivel nacional, fortaleciendo así la parte comercial, ante la existencia de nuevos proyectos.

b) Debilidades:

Necesidad de mejorar las Políticas y Programas de Fortalecimiento de los Recursos Humanos.- No se cuenta con programas y políticas que fomenten el desarrollo del recurso humano existente.

Falta de Cuidado y Protección del Personal Clave y Eficiente.- Se cuenta con personal altamente clave por la experiencia y aporte generado, aspecto que no ha sido convenientemente cuidado y protegido (Existe personal de gran capacidad que actualmente trabaja en Empresas de la competencia).

c) Amenazas:

Incursión de Nuevos Competidores Nacionales y Extranjeros.- El ingreso de nuevos competidores obliga a las industrias ya establecidas a reconsiderar sus estrategias y mejorar y optimizar en distintos aspectos sus procesos y operaciones en general.

Elevado Costo de Suministros e Insumos Provenientes del Exterior.- El incremento en los precios de suministros de uso exclusivo de proveedores externos tiene efectos directos en los niveles de producción y precios de los productos de uso y consumo general.

Situación de Crisis Social, Política y de Convulsión Permanente.- Ninguna industria y empresario de la región puede dejar de considerar la importancia del efecto que tiene la situación de inestabilidad del país a nivel político y social.

d) Oportunidades

Desarrollo y Acceso a Nuevas y Mejores Tecnologías.- Con el paso del tiempo se hace más factible la alternativa de acceder a nuevos equipos, tecnologías, y procesos.

Potencial de Crecimiento del Mercado.- La industria de los servicios financieros, así como los servicios de auditoría , en nuestro país cuentan con potencial y posibilidades de crecimiento, aspecto que podría ser aprovechado y explotado.

Posibilidad de Incursión en Nuevas Ramas de Actividad Afines.- Se debe considerar la posibilidad de desarrollo de nuevos proyectos en ramas de actividad atractivas afines y también fuera del sector industrial, basado en el conocimiento y experiencia.

La matriz FODA nos muestra que la empresa cuenta con determinadas fortalezas dentro las actividades operativas o las áreas funcionales existentes, las cuales podrían permitir obtener determinadas ventajas en el mercado traducidas en resultados y objetivos alcanzados, asimismo también resalta la presencia de factores que denotan determinadas debilidades, falencias o aspectos negativos en la organización, los cuales en muchos casos se encuentran retrasando o dificultando la consolidación de metas y acciones a nivel institucional. La proposición de lineamientos estratégicos debe considerar también la existencia de oportunidades y amenazas en el entorno, tal como lo demuestran los factores incluidos en la matriz, representando situaciones o condiciones del entorno que afectan de manera directa a la firma de forma favorable o desfavorable, sin embargo se puede establecer que la respuesta de la misma no responde a las condiciones presentes y la posibilidad de mejora que se requiere. Por todo ello se debe buscar el planteamiento, desarrollo y aplicación de determinada combinación de acciones estratégicas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes descritas en la matriz que se detallara a continuación, asimismo si se pretende alcanzar los objetivos planteados para la organización a nivel corporativo, se deberá proceder a corregir las falencias o debilidades internas existentes y evitar o contener las amenazas descritas, ello posibilitará la consolidación de una posición estratégica sólida frente a la competencia, la cual dependiendo de los condiciones y ajustes que se realicen podrá ser sostenida de manera duradera con el paso del tiempo

Conforme el trabajo de adecuación realizado, seguidamente se presenta la matriz FODA, en la cual se describe distintos lineamientos estratégicos desarrollados, de acuerdo a la situación, necesidades y requerimientos existentes actualmente en la empresa.

Ilustración 16. Análisis Foda

Oportunidades				Amenazas		
Desarrollo y acceso a nuevas y mejores tecnologías	Potencial de crecimiento del mercado	Possibilidad de incursión en nuevas ramas de actividad afines		Incursión de nuevos competidores nacionales y extranjeros	Elevado costo de suministros e insumos provenientes del exterior	Situación de crisis social, política y de convulsión permanente del mercado mundial
O1	O2	O3		A1	A2	A3

Fortelazas							
Desarrollo y cuidado de una buena imagen de la Empresa	F1	4	6	4	2	4	5
Visión de socios motivadora (Ámbito familiar conocido)	F2	5	6	5	2	4	5
Expansión de la capacidad de producción	F3	4	6	4	4	4	4
Consolidación de canales de distribución (Estabilidad)	F4	4	6	4	2	3	4
		17	24	17	10	15	18

Debilidades							
Necesidad de planes estratégicos, operativos y de control eficientes	D1	6	3	5	1	4	2
Comunicación y coordinación poco eficiente	D2	4	5	5	2	5	3
Necesidad de mejoras en el proceso productivo - Etapa de Preparación	D3	2	5	4	3	4	6
Falta de cuidado y protección del personal clave y eficiente	D4	4	3	3	5	5	5
Necesidad de políticas y programas de fortalecimiento de RRHH	D5	5	6	3	5	5	4
		21	22	20	16	23	20

Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

Ilustración 17. Factores Utilizados para realizar la matriz Foda

Calificación	FACTOR Fuerza
	Financiera – Fuerza de la Industria

6	Respuesta Optima
5	Respuesta Buena
4	Respuesta Media
3	Respuesta Tolerable
2	Respuesta Baja
1	Respuesta Mala

Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

2.3.6 Análisis Matriz Foda:

- a) **Fortaleza – Oportunidades:** Analizando esta matriz nos damos cuenta que Deloitte puede aprovechar el potencial crecimiento del mercado debido a que la imagen de Price Waterhouse Coopers ha caído debido al escándalo producido en La Polar empresa que era auditada por esta firma y que los clientes no quieren ser identificados en estos escándalos, lo cual puede generar un aumento de los ingresos debido a la entrada de nuevos clientes que crean en la confianza que posee Deloitte tanto en Chile como a nivel mundial.

- b) **Fortaleza – Amenazas:** Bajo este análisis podemos ver que la gran amenaza de la firma es la situación de crisis mundial que ha afectado en el mercado europeo, bajo esta perspectiva la firma está implementando nuevas políticas para retención y atracción de nuevos clientes.

- c) **Debilidades Oportunidades:** Las debilidades que puede tener la firma Deloitte como las otras firmas del mercado es el fuerte cuestionamiento que poseen estas empresas debido a la forma de realizar sus auditorías, pero la firma está trabajando para implementar actualizaciones a su software AS/2 para realizar sus actividades con la mejor calidad y menor costo.

- d) **Debilidades Amenazas:** La escases de talento es la gran debilidad y amenaza de las empresas auditoras (Deloitte, Price Waterhouse Coopers, KPMG y Ernst & Young), Lo cual está encareciendo el valor de los sueldos de los profesionales. Sin embargo la empresa está aportando capacitación y becas en las casas de estudios de mayor prestigio en el país (Universidad de Chile, Universidad Diego Portales) para atraer a los mejores talentos del país y pertenecer a la firma.

2.1.4 Propuesta de Valor (Ejes Estratégicos)

La propuesta de valor del trabajo se basara en los siguientes atributos.

- **Experiencia en el rubro:** La empresa posee una amplia experiencia y conocimientos en la industria del consumo masivo, además de contar con sectores y zonas geográficas para ofrecer análisis más profundos y opiniones más fundamentadas. Prevé los escenarios y sus consecuencias antes que surjan y podemos diferenciar los escenarios importantes de las que no son.
- **Servicios Personalizados:** La firma ofrecerá un servicio personalizado de un nivel más alto que nunca. Nos da la posibilidad de proporcionarle, de manera proactiva, el nivel de servicio preciso que necesita para que sus negocios mantengan la producción de alta calidad que usted espera.

La Ventaja del servicio con Deloitte le brinda una gama de servicios para satisfacer sus necesidades individuales. Usted escoge lo que mejor se ajuste a su situación. Puede seleccionar un paquete de servicios estándar para cubrir sus necesidades básicas por un precio fijo que se ajuste a su presupuesto, un paquete más amplio que se adapte a sus necesidades específicas, o puede optar por la totalidad de nuestros servicios y soporte en función de sus necesidades. Independientemente de la opción que escoja, nuestros expertos están disponibles las 24 horas, los 7 días de la semana y los 365 días del año en todo el mundo, con el objeto de garantizarle el mejor servicio con el máximo nivel.

- **Entrega a tiempo:** La Entrega a tiempo es un importante eje, debido a que la monitorización de los porcentajes de las entregas a tiempo y de la velocidad de cumplimentación de los pedidos nos permite detectar tendencias negativas y ofrecer respuestas más rápidas de servicio al cliente.

Descripción formal de la propuesta de valor

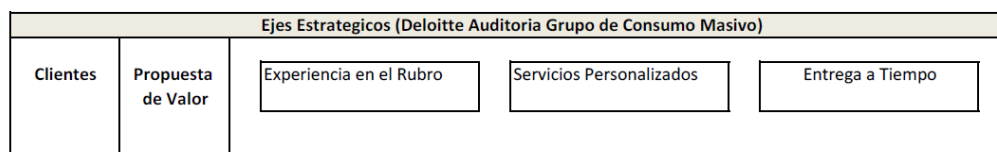
A continuación se define la propuesta de valor formal para el Departamento de Auditoría del Grupo de consumo masivo, sobre la base de los tres atributos identificados anteriormente y que el cliente espera que se cumplan a cabalidad:

“En Deloitte seremos responsables de realizar servicios personalizados a sus clientes de gran calidad contribuyendo con toda la experiencia en el rubro para afrontar los desafíos y necesidades de sus clientes para entregar sus servicios en forma oportuna”.

La propuesta de valor descrita, contempla los tres atributos que los cliente, en este caso el las de la sociedad chilena, esperan que este departamento considere en su trabajo habitual.

A continuación se presentan los ejes estratégicos definidos para el Área de Consumo Masivo del Grupo de auditoría, previamente explicados.

Ilustración 18. Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

2.2 Desarrollo de la Estrategia

2.2.1 Modelo de Negocios

El Modelo de Negocios consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias derivadas de dichas Elecciones, a continuación detallaremos las elecciones realizadas por Deloitte.

2.2.2 Modelo de Negocio CANVAS – Los Nueve Bloques

A partir de este modelo se podrá observar y comprender el modelo de negocio de la empresa de una forma comprensible a través de 9 bloques que cubren las principales áreas de negocio: clientes, oferta, infraestructura y financiera. Este modelo de negocios se aplicara en plano a la estrategia utilizada por la empresa a través de su organización, sistemas y sus procesos.

2.2.2.2 Cliente Objetivo.

La UEN tiene por objetivo las grandes y medianas empresas que operan en el país y que necesiten los servicios de auditoría.

2.2.2.3 Canal de Distribución

La empresa quiere mantener una imagen de empresa líder en el mercado y para aquello realizara publicaciones en los medios de información más respetables del mercado así como también realizara foros para mantener al día a sus clientes en los ámbitos financieros.

2.2.2.4 Relaciones

Lograr una relación estrecha con los clientes, de confianza y transparencia donde también exista un respeto mutuo, y con una tasa de retención de clientes por sobre el 97%.

Trabajar en una relación de lealtad y transparencia con los proveedores, a través del respeto en el cumplimiento de los compromisos pactados, seleccionar a proveedores que estén acorde con nivel de compras de la empresa que cumplan con las normativas de calidad, seguridad y legales, además del cumplimiento en la entrega del producto tanto en tiempo como en completitud de este.

2.2.2.5 Configuración de la Cadena de Valor

Contar con sistemas que aseguren el cumplimiento de los más altos estándares de seguridad; es primordial para adjudicar nuevos clientes y mantener a los actuales, Asegurar nivel de servicio de entrega de informes por sobre un 97%, es decir que se entreguen los servicios de auditoria solicitados por los clientes, de esta manera se asegura la eficiencia.

Contar con las personas calificadas y motivadas, esto lleva a lograr una entrega en el servicio óptima.

2.2.2.6 Competencias esenciales

Mantener un equipo de personas con experiencia y altas competencias técnicas, es esencial para dar curso a la propuesta de valor. El conocimiento del funcionamiento del Sistema AS/2, tiene como consecuencia para la UEN en estudio, conocer el perfil de los clientes, sus necesidades, aspiraciones y falencias, lo cual, permite focalizar los requerimientos de estos.

2.2.2.7 Red de Socios

Quiénes son nuestros aliados clave para ejecutar el modelo de negocios, De quiénes adquirimos nuestros recursos, Quiénes otros podrían ser

Deloitte ha firmado convenios de colaboración con distintas firmas en el mundo, los cuales le permiten acceder a mayor cantidad de información, contar con apoyo de infraestructura y logística para realizar actividades de capacitación, así como también, tener apoyo de ayudantes de investigación para la realización de estudios sectoriales, dirigidos tanto a los clientes internos como externos de esta área.

2.2.2.8 Estructura de Costos

Cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocio que hemos definido, En qué actividades no cruciales podemos reducir los costos

Los costos de esta área se relacionan con el financiamiento de su personal, equipos, insumos, materiales para entregar en capacitaciones como block y lápices, así como los costos relacionados a los proyectos aprobados por la institución y con presupuesto asignado. Estos costos son controlados por el Área Administración y Finanzas, quien está a cargo de la ejecución presupuestaria.

2.2.2.9 Fuente de Ingresos

Por qué servicios o productos estarían dispuestos nuestros clientes a pagar, En qué otras formas podríamos capturar ese valor

Las fuentes de ingreso dependen del mercado y los clientes que acepten recibir los servicios de Deloitte estos comprenden por un año y la tarifa varía dependiendo del tamaño de cliente se puede cobrar desde las UF 200 hasta los clientes que pueden pagar UF 20.000. (Deloitte, 2012)

Ilustración 19. Representación Gráfica del Modelo de Negocios

<p><u>Partners Clave</u></p> <p>Proveedores Clientes Comunidad</p>	<p><u>Actividades Claves</u></p> <p>Logística de Sistemas de Información Capacidades Técnicas</p> <hr/> <p><u>Recursos Clave</u></p> <p>Personal competente Sistemas de Información</p>	<p><u>Propuesta de Valor</u></p> <p>"En Deloitte seremos responsables de realizar servicios personalizados a sus clientes de gran calidad contribuyendo con toda la experiencia en el rubro para afrontar los desafíos y necesidades de sus clientes para entregar sus servicios en forma oportuna".</p>	<p><u>Relaciones con los clientes</u></p> <p>Tasa de retención de un 97% de los clientes</p>	<p><u>Segmento de clientes</u></p> <p>Grandes y Medianas Empresas</p>
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <p>Capital + Deuda Costos (Remuneraciones, Equipos Computacionales, Materiales)</p>			<p><u>Flujo de Ingresos</u></p> <p>Ingresos por Servicios de Auditoría</p>	

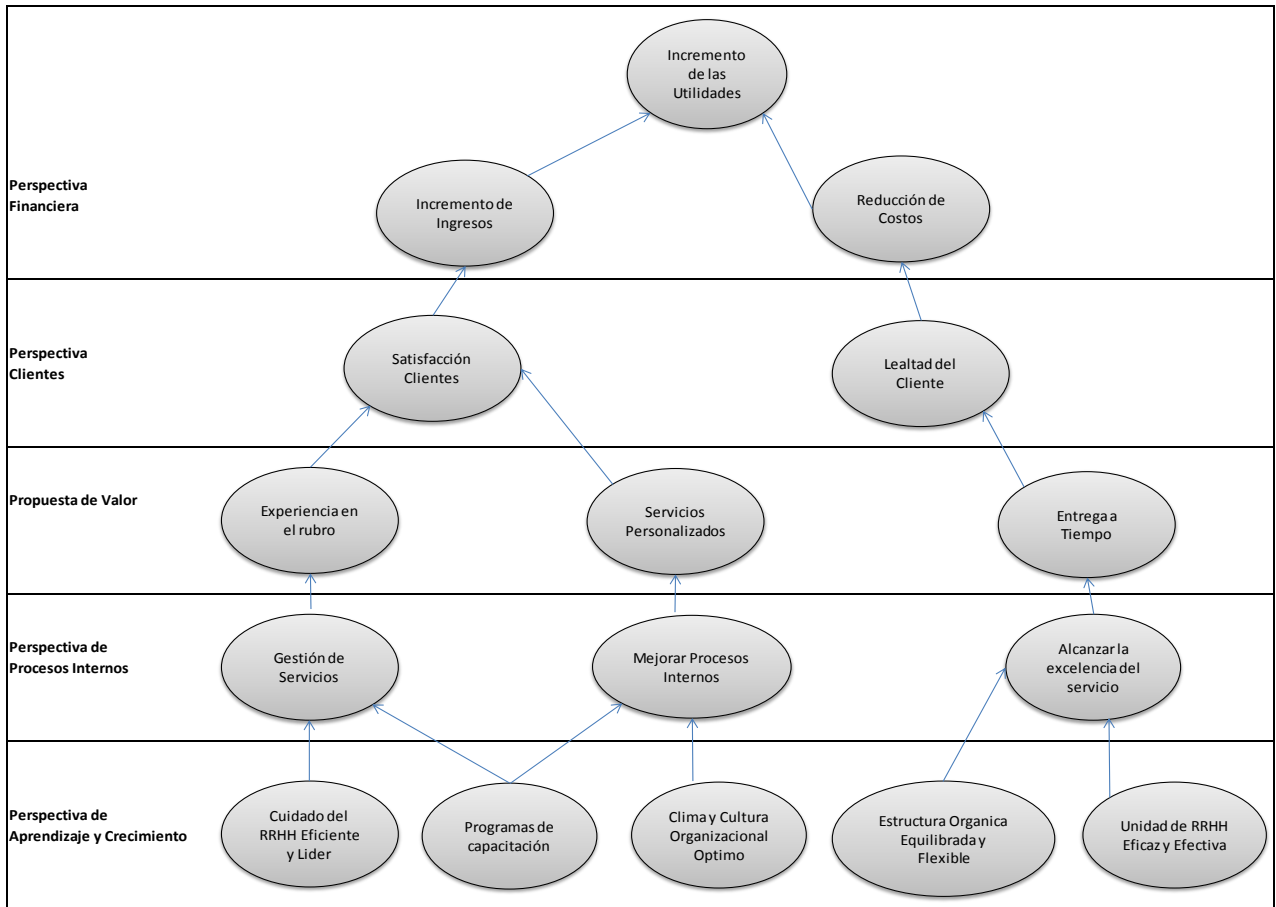
Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

2.2.3 Mapa Estratégico:

Conforme metodología adoptada previamente, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control del proceso estratégico, inicia con la confección del Mapa Estratégico, el cual permite establecer y definir la estructura básica de objetivos, los cuales deben necesariamente estar alineados con los lineamientos estratégicos principales. Este diagrama al identificar los principales propósitos por medio de áreas de actividad estratégicas concretas (Perspectiva Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento), posibilita de manera tangible el conocimiento de los principales procesos hacia el interior de la organización, para ello desarrolla un orden secuencial en el cual los objetivos son dispuestos en razón de su causalidad y efecto, logrando esquematizar de manera práctica desde el desarrollo de actividades operativas, hasta los objetivos corporativos básicos programados. Seguidamente se presenta el mapa estratégico dispuesto para la organización, conforme la estructura estratégica dispuesta inicialmente.

2.2.3.1 Mapa Estratégico de Auditoria del Grupo de Consumo Masivo.

Ilustración 20. Mapa Estratégico de Auditoría del Grupo de Consumo Masivo



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

2.2.3.2 Diccionario de Objetivos Estratégicos.

A través del Diccionario de Objetivos Estratégicos, para cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico, se realiza el análisis de causa- efecto de cada uno de los objetivos propuestos, el que se presenta en la siguiente tabla de Diccionario de objetivos estratégicos.

Ilustración 21. Diccionario de Objetivos Estratégicos.

	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Cuidado del RRHH Eficiente y Líder.	Gestión de Servicios	El contar con personal más competente para ejecutar sus funciones implica que estos son más conscientes de los riesgos asociados a su puesto de trabajo, disponen de conocimientos para minimizarlos y son proactivos en propuestas de mejoras.
	Programas de Capacitación	Gestión de Servicios	Un Personal altamente motivado y con mayor grado de capacitación en la áreas de su trabajo realizara mejor su trabajo en los plazos determinados para cada cliente.
		Mejora en procesos internos por Áreas	El hecho de disponer personal alineado y capacitado en sus labores mejorara los procesos por cada area que trabaje.
	Clima y Cultura Organizacional Optimo	Mejora en procesos internos	La entidad al contar con clima y cultura organizacional optimo estara motivando al personal a comprometerse con la entidad y contribuir a la mejora de procesos.
	Estructura Organica, Equilibrada y Flexible	Alcanzar la excelencia en el Servicio.	La entidad al tener una estructura solida ya sea en el mercado y economicamente contribuira a desarrollar nuevos servicios para que satisfacer las demandas de sus clientes.
Unidad de rrhh Eficaz y Efectiva	Alcanzar la excelencia en el Servicio.	Una unidad de RRHH Eficaz y efectiva ayudara a comprender los problemas de los empleados por ende ayudara a contribuir en la mejora de procesos para alcanzar la excelencia en el servicio.	

	Causa	Efecto	Explicación
Procesos Internos	Gestión de Servicios	Entrega a tiempo	Lograr altos niveles de excelencia en la calidad del servicio para construir un equipo poderoso contribuye a un mejor clima interno ademas de mejorar la produccion del servicio y ayudara a la entrega a tiempo de los servicios.
	Mejora en procesos internos por Áreas	Servicios Personalizados	Lograr mejorar los procesos interno contribuye a un equipo sea fortalecido para enfrentar nuevos desafios sera mas comprometido con el cliente.
	Alcanzar la excelencia del servicio	Servicio Postventa	Alcanzar la excelencia en el servicio lograra deasarrollar a mantener el mercado debido a contribuira a los empleados de la firma a ver la evolucion del mercado ademas de ayudar a mantener a los clientes.

	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Explicación</u>
Clientes	Satisfacción de los Clientes	Incremento de los ingresos	La firma cuando es capaz de ofrecer un buen mix de los atributos que los clientes valoran , es esperable que aumente la cantidad de proyectos asignados lo cual repercutirá finalmente en el aumento de las ventas y por ende de los ingresos por este concepto.
	Lealtad del cliente	Reducción de costos	Dadas las características de los negocios que se encuentran nuestros clientes, estos valoran la capacidad de generar un buen servicio agregado para afrontar el servicio de mejor calidad para aquello la firma se compromete a entregar cartas de recomendación a la gerencia y a cumplir con los plazos de envíos de los estados financieros.

	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Explicación</u>
Financiero	Incremento de los ingresos	Incremento de las utilidades	Al aumentar los ingresos de las firma mediante la formalización de nuevas relaciones comerciales, motivados desde un mejor posicionamiento como proveedor integral de soluciones financiera que impactará positivamente tanto en el aumento de las ventas como en la rentabilidad del negocio.
	Reducción de Costos	Incremento de las utilidades	Las disminuciones de Costos y Gastos apalancados desde el mejor uso de los activos en la operación y áreas de soporte contribuirá a la mejor productividad , además de disminuciones de gastos financieros promovidos por mejoras en los procesos de gestión de deudas de CP y LP.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada

Cuadro de Mando Integral.

La metodología utilizada para la construcción del cuadro de mando integral propuesto para la unidad de negocio parte de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico, para ello se utilizó una metodología top-down, es decir, primero se definieron los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y luego los objetivos de cada unidad organizacional, ambos objetivos están alineados, de esta forma se asegura la congruencia de metas.

Para cada objetivo estratégico se definieron los indicadores y las metas para evaluar el desempeño, la definición de las iniciativas se realizó para cada eje estratégico.

Los indicadores definidos en el cuadro de mando integral permiten evaluar la implementación de la estrategia, por otra parte existen tableros de control de las áreas para monitorear el desempeño de las unidades organizacionales, esto último es parte del despliegue de los objetivos estratégicos.

Según Kaplan y Norton (2008), el cuadro de mando integral permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serían más valiosas.

En la ilustración 22 se muestra el cuadro de mando integral propuesto para la unidad de negocio de auditoria de Deloitte del grupo de consumo masivo.

Ilustración 22. Cuadro de Mando Integral

Mapa Estratégico		Cuadro de mando integral		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Incremento de las utilidades de la empresa	Retorno sobre el patrimonio	> 10%	Aumentar los servicios
	Incremento de los ingresos	Ingresos periodo actual/ Ingresos periodo anterior	> 10%	Aumentar los servicios
	Reducción de los costos	Costo de ventas periodo actual/ Costo de ventas periodo anterior	< 15%	Disminuir horas en el periodo

Mapa Estratégico		Cuadro de mando integral		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa
Clientes	Satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción (Nota de 1 a 7)	Nota > = 6	Mejorar la calidad del servicio
	Lealtad de clientes	Cientes año actual/Cientes año anterior	> 95%	Mejorar la calidad del servicio

Mapa Estratégico		Cuadro de mando integral		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa
Procesos Internos	Gestión de servicios	N° de servicios periodo actual/ N° de servicios periodo anterior	> 95%	Ser percibidos como proveedores integrales de soluciones de servicios
	Mejorar procesos internos	Procesos año actual/ Procesos año anterior	> 90%	Confianza en los controles internos y disminución de Pruebas Sustantivas
	Alcanzar la excelencia en el servicio	Encuestas de satisfacción (Nota de 1 a 7)	Nota > = 6	Realizar una auditoría en base al control interno para disminuir las pruebas sustantivas.

Mapa Estratégico		Cuadro de mando integral		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Cuidado del RRHH Eficiente y líder	N° de renunciaciones/N° Personal	< 5% al año	Reclutar a los alumnos mas destacados de las universidades tradicionales
	Programas de capacitación	N° de capacitaciones al año	> 1 al año	Aumentar cursos de capacitación
	Clima y cultura organizacional optimo	Reclamos durante el año	< 3 al año	Capacitaciones en liderazgo
	Estructura Organica equilibrada y flexible	N° Personal Contratado/ N° Personal	> 5% al año	Convenio con universidades para realizar capacitaciones
	Unidad de RRHH eficaz y efectiva	N° de renunciaciones/N° Personal	> 5% al año	Aumento de compensaciones salariales

Tablero de Gestión y Tableros de Control

El Mapa Estratégico desarrollado describe relaciones de causa – efecto y como éstas confluyen hacia la estrategia, estas relaciones deben ser comunicadas a las personas de manera que puedan entender de qué modo sus propias acciones impactan en el éxito de ella, y esto, lo hacemos a través de los Tableros de Gestión, en lo que se ha denominado el proceso de cascada.

El tablero de gestión tiene como objetivo el diagnosticar, informar y alinear la gestión de quienes componen la organización. De este modo, identificados los objetivos estratégicos de la organización, cada unidad busca la forma de contribuir al logro de ellos. Busca generar la alineación vertical mediante un método de cascada en el cual las personas puedan contribuir al logro de los objetivos estratégicos de acuerdo a sus posibilidades y en aquellos aspectos en los que tienen influencia y control.

Complementarios a los Tableros de Gestión se desarrollan los Tableros de Control, los cuales son la base de un conjunto de mediciones de desempeño que traducen los Tableros de Gestión en indicadores. Éstos son utilizados para informar, controlar y diagnosticar diferentes situaciones, ya que proporcionan información uniforme, clara y consistente.

Considerando el mapa estratégico realizado para el Área de auditoría del grupo de consumo masivo, así como los atributos de esta área: Entrega a tiempo, Servicios Personalizados y Experiencia en el rubro a continuación se presentan los respectivos tableros de gestión y control, cada uno desarrollado en la unidad creada que más impacta directamente a ellos.

Proceso Cascada:

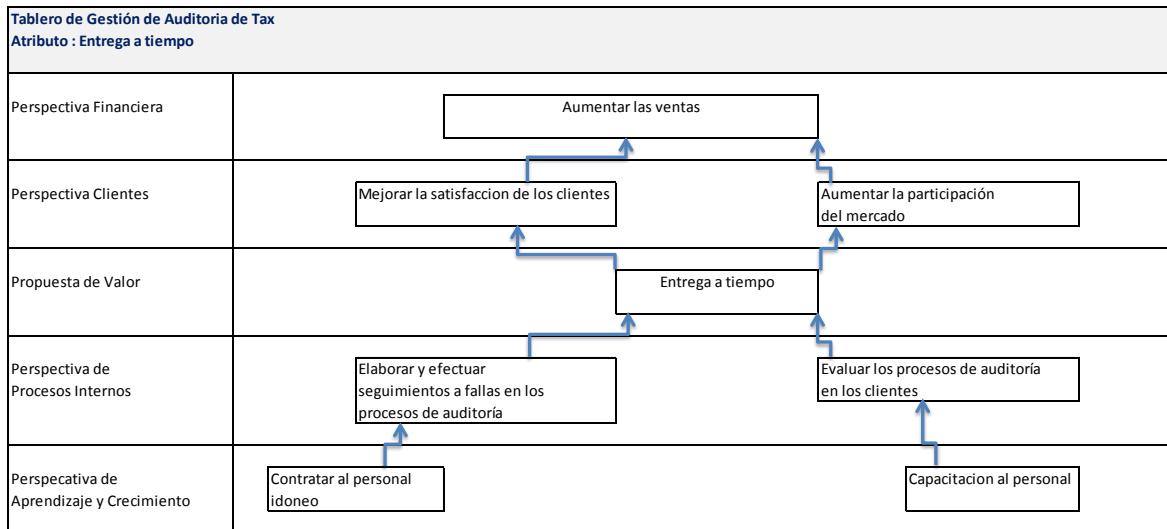
En este proyecto, se ha definido elaborar un proceso de cascada que permita a la Unidad Estratégica de Negocio en estudiar y gestionar la implementación adecuada del Cuadro de Mando Integral descrito anteriormente, y de esta manera incorporarlo en otras áreas de la organización que son clave para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de la misión. Además, este proceso facilita la integración de las áreas relevantes para la UEN y asegura la calidad del trabajo. Todo aquello requiere de una adecuada comunicación del CMI al interior de la organización, para cumplir los objetivos estratégicos.

De acuerdo con lo anterior, en este estudio se han escogido tres áreas fundamentales que colaboran con el desarrollo de cada eje estratégico identificando en la propuesta de valor que se incluye en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral. Estas áreas corresponden a:

- ✓ **Auditoria de Tax:** En cada auditoria se necesita realizar las pruebas sustantivas de impuestos diferido e impuesto a la renta, el atributo en común que posee con nuestro eje estratégico es entrega a tiempo.
- ✓ **Auditoria de Risk:** En cada proceso de auditoria se realiza el procedimiento de realización de auditorías de riesgo, el atributo en común que posee con nuestro eje estratégico es servicios personalizados.
- ✓ **Auditoria de Consulting:** En cada proceso de auditoria se realiza el procedimiento de realización de auditorías de consulting, el atributo que posee en común con nuestro eje estratégico es servicio postventa.

A continuación un tablero de gestión y control para cada área señalada anteriormente, las cuales forman parte de la cadena de valor de la UEN.

**Tablero de Gestión Unidad Auditoría de Tax para el atributo Entrega a Tiempo
(Elaboración propia, 2013)**



Este tablero refleja los objetivos que la Unidad Auditoría del Grupo Energía y Recursos entregar a tiempo los servicios de auditoría.

A continuación se presenta el diccionario de objetivos de este tablero de gestión, el cual detalla las relaciones causa – efecto, identificadas en este tablero.

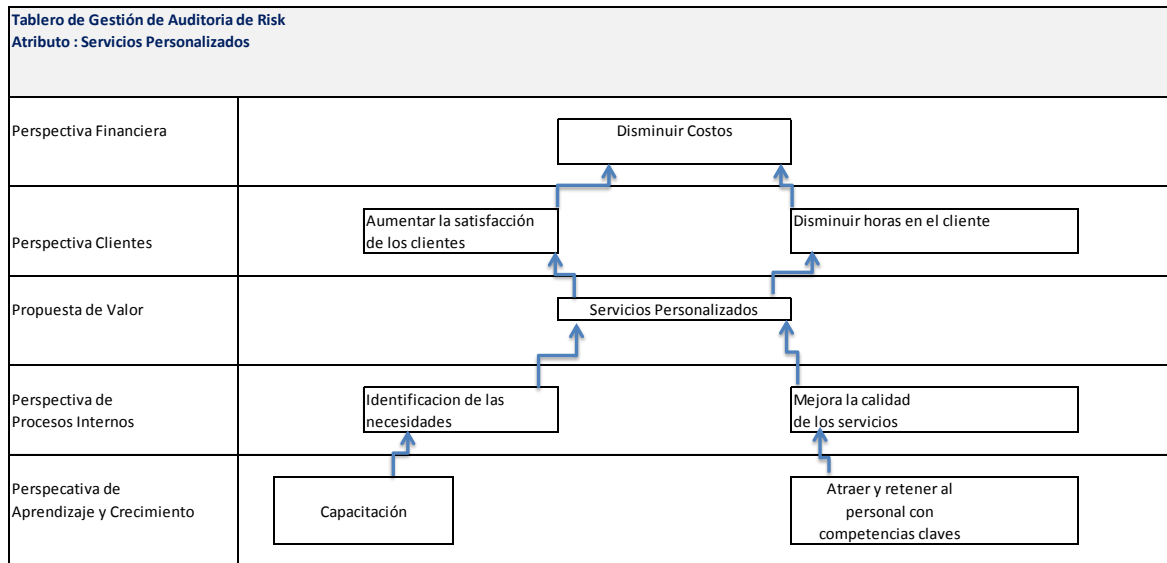
Diccionario de Objetivos Unidad Auditoría de tax para el atributo Entrega a Tiempo (Elaboración propia, 2013)

Aprendizaje y crecimiento	Causa	Efecto	Explicación
	Contratar al personal idoneo	Elaborar y efectuar seguimiento a fallas en los procesos de auditoría	Valiosa para la auditoría es necesario que sea realizado por personal con conocimiento.
	Capacitación al personal	Mayor Capacidad para realizar servicios	Capacitar al personal en nuevas técnicas de análisis de información impacta positivamente en el resultado de la auditoría, debido a que se contara con mejores analisis de informacion para procesar y se disminuiran los tiempos de las auditorias en terreno.
Procesos Internos	Causa	Efecto	Explicación
	Elaborar y efectuar seguimiento a fallas en los procesos de auditoría	Entrega a Tiempo	El Informe que contenga los errores detectados en los envios de estados financieros a los clientes y la corrección impacta positivamente en la seguridad en que los datos erróneos son identificados y corregidos
	Mayor Capacidad para realizar servicios	Entrega a Tiempo	Los informes que se generen proveerán más instancias para aumentar la variedad en el tipo de información que se genera, debido a que entregara datos exactos para su análisis y por ende, para que esta información que pueda ser difundida
Procesos Cliente	Causa	Efecto	Explicación
	Mejorar la satisfaccion de los Clientes	Entrega a Tiempo	La firma cuando es capaz de ofrecer un buen mix de los atributos que los clientes valoran, es esperable que aumente la cantidad de proyectos asigandos lo cual repercutirá finalmente en el aumento de las ventas y por ende de los ingresos por este concepto.
	Aumentar la participacion del mercado	Entrega a Tiempo	Al aumentar la participacion del mercado permitira que la firma entregue su producto final a tiempo, motivados por un mejor posicionamiento como proveedor integral de soluciones financiera que impactará positivamente tanto en el aumento de las ventas como en la rentabilidad del negocio.
Procesos Financiera	Causa	Efecto	Explicación
	Aumento de las ventas	Entrega a Tiempo	Se espera el aumento de las ventas de alrededor de un 10% por este concepto y esto ayude a la firma a aumentar su valor en el tiempo.

Tablero de Control Unidad Auditoría de tax para el atributo Entrega a Tiempo (Elaboración propia, 2013)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiero	Aumento de la rentabilidad de la empresa	$\frac{\text{Ventas Periodo Actual}}{\text{Ventas Periodo Anterior}}$	Aumento del 15% de la rentabilidad con respecto al año anterior	Agregar Nuevos Servicios Revisión de RI (Mensual) Realizar F 29 y F 50
Cientes	Aumentar la participación del mercado	$\frac{\text{Clientes Ej. Actual}}{\text{Clientes Ej. Anterior}}$	Aumento del 5% de los clientes con respecto al año anterior.	Incentivar a la implementación de los nuevos servicios
Cientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción del servicio (Nota 1 a 7)	Nota > 6	Mejorar la calidad del servicio
Procesos Internos	Elaborar y efectuar seguimiento a fallas en los procesos de auditoría	N° de fallas en el proceso de auditoría	> a 10 fallas al año	Revisión de papeles de trabajo por parte de los gerentes y socios del compromiso
Procesos Internos	Evaluar los procesos de auditoría en los clientes	$\frac{\text{N° de procedimientos realizados}}{\text{N° de procedimientos totales}}$	> 85%	Realizar una auditoría en base al control interno para disminuir las pruebas sustantivas.
Aprendizaje y Crecimiento	Contratar personal idóneo	$\frac{\text{N° de trabajadores contratados en el año}}{\text{N° de trabajadores totales}}$	> 5% con respecto al año anterior	Reclutar a los alumnos más destacados de las universidades tradicionales
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación al personal	N° de capacitaciones al año	> a 1	Convenio con universidades para realizar capacitaciones

**Tablero de Gestión Unidad Auditoría de Risk para el atributo Servicios Personalizados
(Elaboración propia, 2013)**



Este tablero refleja los objetivos que la Unidad de auditoría del grupo de Servicios Financieros debe cumplir para proveer de Servicios Personalizados para el tipo de información que pueda generar, así como también, distintas relaciones entre variables disponibles que permitan analizar nuevas fuentes de servicios y alternativas para la recolección de nuevos servicios.

A continuación se presenta el diccionario de objetivos de este tablero de gestión, el cual detalla las relaciones causa – efecto, identificadas en este tablero.

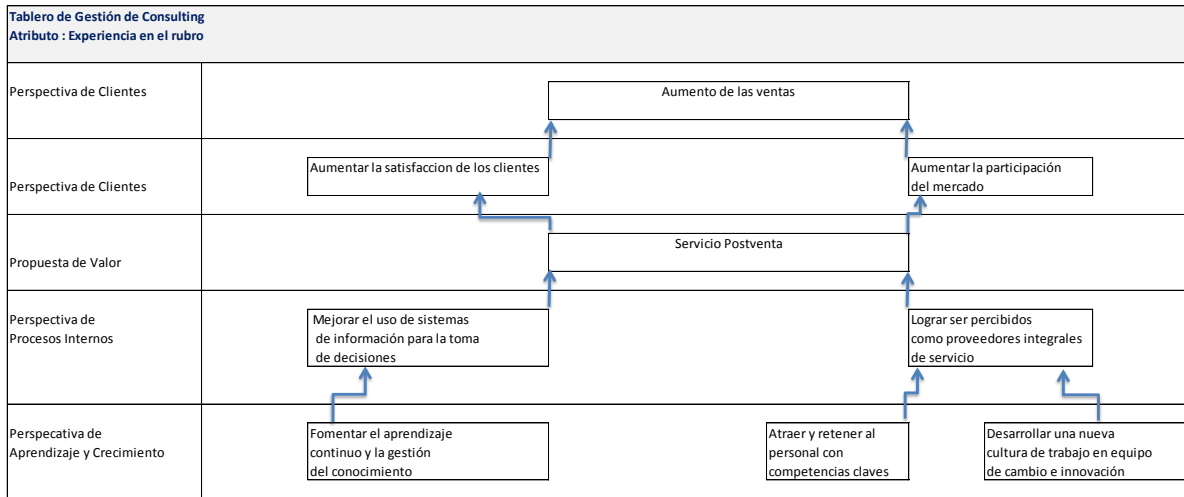
**Diccionario de Objetivos Unidad Auditoría de Risk para el atributo Servicios Personalizados
(Elaboración propia, 2013)**

	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje	Promoción Profesional	Identificación de las necesidades	Capacitar al personal en nuevas técnicas de análisis de información impacta positivamente en el resultado de la auditoría, debido a que se contara con mejores análisis de información para procesar y se disminuirán los tiempos de las auditorías en terreno.
	Atraer y retener al personal con competencias claves	Mejorar la calidad de los servicios	Formar y Motivar al personal en nuevas técnicas de análisis de información impacta positivamente en el resultado al análisis de las tablas de las bases de datos para identificar nuevas relaciones entre sus datos, debido a que ante la oferta cambiante de sistemas de información es fundamental se mantengan actualizados.
Procesos Internos	Mejorar la calidad de los servicios	Servicios Personalizados	Monitorear el cumplimiento de los servicios propuesto a los clientes impacta positivamente en el reporte que se realice con la disponibilidad de poseer una plataforma que permitirá contar con la información necesaria para poder realizar este reporte
	Identificación de las necesidades		Analizar los tipos de clientes existentes identificando la información de estos es valiosa para realizar un análisis que permita generar un marco normativo que contemple los estándares de calidad para realizar el servicio
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes	Disminuir Costos	El aumento de las satisfacciones a través de encuestas (Nota de 1 a 7) nos ayudara a que los clientes confien en la firma
	Disminuir horas en el cliente		Tener el control de las horas gastadas en cada asignación ayudara a la disminución de los costos
Financiera	Disminuir Costos	Aumento de la Rentabilidad de la Firma	La disminución de los costos impactara en el aumento de la rentabilidad de la firma

Tablero de Control Unidad Auditoría de Risk para el atributo Servicios Personalizados (Elaboración propia, 2013)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Disminución de costos	$\frac{\text{Costo periodo actual}}{\text{Costo periodo anterior}}$	< 10%	Disminuir las horas cargadas en el cliente
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción del servicio (Nota 1 a 7)	Nota > 6	Mejorar la calidad del servicio
Clientes	Disminuir tiempos de ciclos del servicios	$\frac{\text{Tiempo Ej. Actual}}{\text{Tiempo Ej. Anterior}}$	Disminución de un 10% de los tiempo del servicio de auditoría	Confianza en los controles internos y disminución de Pruebas Sustantivas
Procesos Internos	Mejorar la calidad de los servicios	N° de reclamos en el servicio	> a 15 reclamos al año	Revisión de papeles de trabajo por parte de los gerentes y socios del compromiso
Procesos Internos	Identificación de las necesidades	N° de nuevos servicios	> 2 al año	N° de nuevos servicios identificados en terreno, que no son entregados
Aprendizaje y Crecimiento	Atraer y retener al personal competencias clave	$\frac{\text{N° de trabajadores Actuales}}{\text{N° de trabajadores Año anterior}}$	Disminuir la rotación de los empleados de la firma en un 20% con respecto al año anterior.	Aumentar cursos de capacitación (Inglés, IFRS) Aumento de compensaciones salariales
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación al personal	N° de capacitaciones al año	> a 1	Convenio con universidades para realizar capacitaciones

Tablero de Gestión para el grupo de consulting para el atributo Servicios Personalizados (Elaboración propia, 2013)



Este tablero refleja los objetivos que la Unidad Gestión de la Información debe cumplir para ofrecer al Área Difusión y Estudios, distintos medios para difundir información y capacitar a los sujetos obligados, así como también, asegurar que la información generada tanto para su difusión y capacitación, esté disponible en forma oportuna para los usuarios, de manera de que esta Área pueda brindar disponibilidad de la información.

A continuación se presenta el diccionario de objetivos de este tablero de gestión, el cual detalla las relaciones causa – efecto, identificadas en este tablero.

Diccionario de Objetivos para el grupo de Typing para el atributo Servicios Personalizados (Elaboración propia, 2013)

	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Explicación</u>
Aprendizaje	Fomentar el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento	Mejorar el uso de sistemas de información para la toma de decisiones	Contar con sistemas de información adecuados impacta positivamente en el análisis que se pueda realizar en las auditorías lo cual permite identificar nuevas relaciones entre sus riesgos, debido a que en la medida que los sistemas de información sean flexibles y con variadas herramientas, apoyará significativamente esta labor.
	Atraer y retener al personal con competencias claves	Lograr ser percibidos como proveedores integrales de servicio	Contar con Senior y Asistentes de auditoría competentes impacta positivamente en la que se realice a los clientes, debido a que es mas fácil identificar la información faltante y los riesgos de auditoría asociados.
	Desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo de cambio e innovación		
Procesos Internos	Lograr ser percibidos como proveedores integrales de servicio	Experiencia en el rubro	Al ser percibidos como proveedores integrales de soluciones de servicio se logra incrementar ventas en otros servicios con los clientes actuales y con nuevos clientes.
	Mejorar el uso de sistemas de información para la toma de decisiones		Analizar información permite brindar confiabilidad en la información entregada por el cliente, debido a que es una instancia que es utilizada para revisión de los datos.
Clientes	Aumentar la participación del mercado	Aumento de las ventas	La firma cuando es capaz de ofrecer un buen mix de los atributos que los clientes valoran, es esperable que aumente la cantidad de proyectos asignados lo cual repercutirá finalmente en el aumento de las ventas y por ende de los ingresos por este concepto.
	Aumentar la satisfacción de los clientes		La firma posee un compromiso con sus clientes el cual es retribuido por estos los cuales le entregan su lealtad para contar con los servicios de auditoría y adicionalmente se agregan servicios por otros concepto (auditoría tributaria, medición de riesgos etc.)
Financiera	Aumento de las ventas	Aumento de las Utilidades	Se espera el aumento de las ventas de alrededor de un 10% por este concepto y esto ayude a la firma a aumentar su valor en el tiempo.

Tablero de Control para el grupo de Typing para el atributo Servicios Personalizados (Elaboración propia, 2013)

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Aumento de las ventas	$\frac{\text{Ventas Periodo Actual}}{\text{Ventas Periodo Anterior}}$	Aumento del 15% de la rentabilidad con respecto al año anterior	Aumentar los servicios
Aumentar la satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción del servicio (Nota 1 a 7)	Nota > 6	Mejorar la calidad del servicio
Aumentar la participación del mercado	$\frac{\text{Clientes Ej. Actual}}{\text{Clientes Ej. Anterior}}$	Aumento del 5% de los clientes con respecto al año anterior.	Incentivar a la implementación de los nuevos servicios sustantivas
Mejorar el uso de los sistemas de información para la toma de decisiones	% de uso de las herramientas sistematicas de deloitte	> 90% en cada asignación	Realizar un buen uso de los sistemas que posee la firma
Lograr ser percibidos como proveedores integrales de servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Servicios Entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de Servicios Totales}}$	95% de los Servicios entregados	Al ser percibidos como proveedores integrales de soluciones de servicio se logra incrementar ventas en otros servicios con los clientes actuales y con nuevos clientes.
Atraer y retener al personal competencias clave	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores Actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores Año anterior}}$	Disminuir la rotación de los empleados de la firma en un 20 (Ingles, IFRS) con respecto al año anterior.	Aumentar cursos de capacitación Aumento de compensaciones salariales
Fomentar el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento	Nº de capacitaciones al año	> a 1 en el año	Convenio con universidades para realizar capacitaciones
Desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo de cambio e innovación	Nº de reclamos por equipos de trabajo	> a 5 durante el año	Capacitaciones en liderazgo

2.3 Esquemas de Incentivos

Cada vez es más difícil para las empresas atraer recursos humanos calificados y que permanezcan motivados, El talento en los profesionales es un recurso escaso. que hay saber buscar, captar y, sin duda, retener.

Definitivamente, serán los colaboradores con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas para ser rentables, Por eso no debemos permitirnos perderlos.

Actualmente, los Gerentes y Directores de RRHH, tienen como prioridad en sus agendas de actividades la difícil tarea de atraer, contratar y mantener motivados a los talentos para aquello la empresa emplea las siguientes 10 claves para retener y motivar el talento.

- 1) Crear una marca fundacional: una de las claves para captar, motivar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque la buena reputación de la compañía como empleadora. Es importante para lograrlo que la cultura organizacional sea un diferencial con el resto y mantener una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de la permanencia.
- 2) Crear un clima laboral estimulante: el ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo al momento en que los empleados resuelvan irse o no de la empresa. Las personas necesitan desarrollarse en un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.
- 3) Desarrollar la carrera del personal: una de las mayores causas de salida de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender en la pirámide organizacional. Es importante que el personal clave tenga en claro las posibilidades de desarrollo de carrera y la empresa lo acompañe, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

- 4) Incentivar de manera personalizada: sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con que esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, es que el incentivo sea personalizado y de acuerdo a las necesidades y preferencias del mercado. Lo importante, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Reconocer sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.
- 5) Lograr retos: permitir que los empleados se sientan parte de los logros organizacionales como de los individuales.
- 6) Optimizar la comunicación: un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, considerará que tiene un lugar de pertenencia y que puede colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.
- 7) Facilitar el aprendizaje en la organización: los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. Hay que tener en cuenta que los empleados que buscan mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberán contar con capacitación constante.
- 8) Crear una cultura de confianza: la confianza, una entidad informal que incide sobre el Comportamiento de los individuos y las organizaciones admite intervenir en las relaciones conflictivas y facilita la asociatividad. Se puede lograr una mayor productividad en un ambiente donde prime confianza mutua dentro de la compañía.
- 9) Fomentar sociabilidad: establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, permite crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la organización. El buen ambiente en la oficina mejora el desempeño del empleado y disminuye el estrés al que se encuentra sometido habitualmente.

10) Balancear entre la vida laboral y familiar: retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado “home office”, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los programas escolares de sus hijos, brindar beneficios de guarderías para niños, y una política de salud ocupacional. Con acciones en este sentido, se acrecentará el compromiso y los empleados tendrán un balance más equilibrado entre el trabajo y su vida personal.

Remuneración monetaria y no monetaria:

A la hora de buscar un trabajo, sin duda lo primero que tenemos claro es el sueldo, a la hora de la verdad, el efectivo que recibiremos no es lo único en lo que deberíamos fijarnos. Existe otro tipo de remuneración que debe ser tomada en cuenta.

La remuneración no monetaria, es cada vez más importante a la hora de firmar un contrato. Son todos los beneficios que complementan el paquete salarial, es decir los siguientes ítems que posee la firma:

- Seguros medico
- Seguros de Vida
- Seguros Vehicular
- Celular
- Capacitación
- Alimentación
- Estacionamiento
- Asistencia Medica
- Club Deportivo

La remuneración monetaria indudablemente tiene mayor peso, sin embargo es muy apreciado por los colaboradores sentir que poseen el respaldo de su empresa en cuanto a aspectos que son complementarios y críticos (seguros, capacitación, etc.) por lo tanto más que un peso cuantitativo en sí , le dan mucho valor cualitativo. Es decir, mientras mejor y más creativo sea

el plan de beneficios no monetarios de una empresa, más alta será también la motivación y por ende el compromiso de las personas.

A continuación detallaremos el esquema de incentivos monetarios de la firma a corto plazo.

Perspectiva	Responsable	Objetivo	Indicador	Meta	% Incidencia Global	% Incidencia Particular	Meta Cumplida	\$
Clientes	Gerente de auditoria	Ofrecer el servicio de mejor calidad en el menor tiempo	Horas imputadas al cliente	<= 90 horas por cliente	40%	30%	Si	1 a 2 Sueldos al año
							No	-
	Gerente de auditoria	Imputar la menor cantidad de gastos asociados al cliente	Gastos imputados al cliente	< 10 UF por cliente		10%	Si	1 a 2 Sueldos al año
							No	-
Procesos	Gerente de auditoria	Diseñar un plan de creacion de nuevos servicios	% cumplimiento carta gantt de proyectos asociados	<= 5 horas por cliente	25%	10%	Si	1 a 2 Sueldos al año
							No	0,5 Sueldos al año
	Gerente de auditoria	Niveles de satisfaccion de clientes	% cumplimiento carta gantt de proyectos asociados	>= 95 % por cliente		15%	Si	1 a 2 Sueldos al año
							No	0,5 Sueldos al año
Aprendizaje	Gerente de auditoria	Incorporar herramientas para evaluacion de riesgo	% cumplimiento carta gantt de proyectos asociados	>= 90%	35%	20%	Si	50,000
							No	-
	Gerente de auditoria	Capacitar a los profesionales seleccionados	% de cap. de profesionales de evaluacion de la capacitacion con nota superior a 6,0	>= 95% de los profesionales capacitados		15%	Si	50,000
							No	-

Respecto a los incentivos en deloitte, corresponde a un bono semestral que se materializa en los meses de abril y diciembre de cada año. Cabe señalar que, la firma conforma un equipo de trabajo que liderado por su jefatura y en la medida que cumpla con las metas comprometidas, el equipo recibe como máximo un bono semestral del 50% de remuneración variable calculado sobre el sueldo fijo de cada integrante, por lo tanto, es fundamental que todos estén alineados.

Para los gerentes, seniors manager y socios el incentivo corresponde a un % de las utilidades de los clientes asignados de acuerdo a la rentabilidad de estos, el bono es de manera anual, la cual es materializada en el mes de julio los cuales pueden ser de 1 a 3 sueldos.

Los incentivos a largo plazo:

Patricia Zuanic, socio principal de Deloitte, señala que todos los profesionales, desde el primer día tienen la posibilidad y la motivación para ser socios de la firma y eso se define en el "Modelo de Excelencia Global", que permite a todos los profesionales ver dónde están y toda la inversión en tiempo y conocimiento que requieren para llegar a ser socios, pues el modelo permite ver cuáles son las habilidades y competencias que debe desarrollar la persona para ir escalando dentro de la institución.

En Deloitte un senior de auditoría puede estar en ese nivel entre tres y cuatro años, pero cada año va adquiriendo mayores responsabilidades en la medida en que sus conocimientos y experiencia van avanzando.

Si bien al principio la parte técnica es fundamental para avanzar en la medida en que va subiendo de escala se le van agregando una serie de responsabilidades adicionales para poder ascender, y a través del modelo las personas saben qué competencia deben desarrollar e ir agregándola a través de la capacitación.

"Normalmente, un profesional llega a ser socio entre los 13 y 15 años en la firma y todos pueden llegar a serlo", acotó.

Patricia Zuanic indicó que el modelo incorpora revisiones de desempeño por cada proyecto, de parte del supervisor inmediato y en todos los niveles, lo cual les permite conocer y potenciar fortalezas y detectar las brechas para subsanarlas a través de consejería o capacitación.

III TERCERA PARTE

3.1 Conclusiones:

En el proyecto de grado se propuso un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas para la unidad de negocio de auditoría de Consumo Masivo de Deloitte, este proyecto entrega una propuesta de misión, visión y valores junto con los atributos de la propuesta de valor, los cuales permiten definir los ejes estratégicos. Los elementos anteriores contribuyen a formular la estrategia, cuyo objetivo principal es hacer sustentable el proyecto institucional, se desarrollan además distintas herramientas como el mapa estratégico que permite visualizar la estrategia propuesta identificando claramente las áreas críticas y facilitando el alineamiento de la unidad de negocio, el cuadro de mando integral por su parte permite medir la ejecución de la estrategia, sin embargo cabe señalar que esta fuera del alcance de esta propuesta la medición y sólo se proponen los indicadores e iniciativas. Además se despliega la estrategia hacia las unidades organizacionales a través de los tableros de control, junto con proponer incentivos para alinear las unidades y empleados con la estrategia.

Por lo anterior, el sistema propuesto a diferencia de la situación actual permite a la alta dirección visualizar las áreas críticas para la ejecución de la estrategia, ayudando a validar permanentemente las hipótesis sobre las cuales se formuló la estrategia. Los indicadores de desempeño del CMI contribuyen a hacer sustentable el proyecto institucional, porque incluyen tanto indicadores financieros de los resultados que espera lograr la institución como no financieros de los procesos más importantes para la futura creación de valor, equilibrando los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo. Los tableros de control permiten desplegar los objetivos estratégicos a las unidades organizacionales y los esquemas de incentivos inducen un desempeño sobresaliente de los empleados alineado con los objetivos estratégicos.

Si bien actualmente la firma tiene una estrategia, esta es tácita no explícita, la gestión se basa principalmente en indicadores financieros de desempeño privilegiando la consecución de objetivos de corto plazo y reaccionando a los cambios que se producen en el entorno externo, no anticipándolos. Muchas veces las decisiones sobre el rumbo estratégico se basan en el instinto más que elementos de juicio que permitan tomar decisiones informadas. El sistema propuesta entrega una metodología que permite actualizar la estrategia frente a cambios que se producen en el entorno externo, y analizar continuamente las cosas que se hacen bien y aquellas que se deben mejorar, además incluye un conjunto de indicadores con sus relaciones causales que sirven como elementos de juicio para la toma de decisiones.

El sistema de control de gestión estratégico propuesto se puede aplicar en otras firmas auditoras, por lo cual este sistema constituye un marco para la elaboración, desarrollo y alineamiento de estrategias

Los beneficios de utilizar este sistema de control de gestión estratégico son: evaluar si las hipótesis sobre las cuales se basa la estrategia son válidas, tener una herramienta visual que permite comunicar la estrategia a los distintos niveles organizacionales, contar con medidas de desempeño de los principales indicadores que constituyen medidas objetivas para evaluar la ejecución de la estrategia, tener herramientas para desplegar la estrategia a las unidades o departamento, y contar con esquemas de incentivos para alinear los desempeños de las unidades e individuos

Se debe mencionar que se cumplieron todos los objetivos planteados en el proyecto de grado, lo que se entrega como resultado es una propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para una unidad de negocio de auditoría de consumo masivo.

Una empresa que carezca de dirección clara, con objetivos de desempeño ambiguos o poco exigentes, una estrategia confusa o equivocada o que no la ejecute de manera adecuada es una empresa con un desempeño financiero mediocre. En contraste, cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planteamiento de la administración para operar la empresa, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente. La movilización de todo el conjunto de los recursos de la empresa en un esfuerzo de equipo para una buena ejecución de la estrategia elegida y el desempeño deseado le permiten operar a toda su capacidad (Thompson et al., 2008).

Se recomienda que la institución incorpore a otras entidades como las empresas y los egresados en el diseño de las carreras, para que estas sean más pertinentes a las necesidades del mundo laboral, y permitan lograr una más rápida empleabilidad de los egresados.

Apuntando a un elemento diferenciador, se recomienda a la institución implementar la formación dual en educación superior, de esta forma se conseguirá una mayor vinculación con las empresas y una mayor empleabilidad de los egresados. Esta vinculación con las empresas facilitará también integrarlas en el proceso de diseño de carreras.

Se recomienda a la firma usar el proyecto de grado como punto de partida para la implementación de un sistema de control de gestión estratégico, que permita validar o refutar las hipótesis sobre las cuales se formula la estrategia, comunicar la estrategia a la organización, evaluar el desempeño en la ejecución de la estrategia y desplegar los objetivos a las demás unidades estratégicas alineando los desempeños mediante el esquema de incentivos. Este sistema es de ciclo continuo o iterativo, por lo tanto, su implementación ayudará a mejorarlo y adaptarlo a las nuevas condiciones que surjan en el entorno externo.

En una eventual implementación de este sistema, se propone a la organización realizar el despliegue de los objetivos estratégicos mediante tableros de control en unidades piloto, para probar la metodología y obtener los resultados que permitan mejorarla y replicarla a otras unidades, junto con lo anterior es necesario definir un correcto esquema de incentivos que permita alinear los objetivos de los empleados y mostrar que la firma respalda el proyecto.

3.2 Bibliografía

- DAVID, Fred, “Fundamentos de Administración Estratégica”, México D.F., 2003.
- GRANT, Robert, “Dirección Estratégica – Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”, España, 1996.
- GOODSTEIN, Leonard, “Planeación Estratégica Aplicada”, Colombia, 1999.
- JONHSON Gerry, SCHOLLES Kevan, “Dirección Estratégica”, España, 2001.
- KAPLAN, Robert, “El Cuadro de Mando Integral”, Barcelona – España, 1997.
- KAPLAN Robert, NORTON David, “The execution Premium”, 2008,
- PORTER, Michael, “Ser Competitivo”, España, 1999.
- STONER, James, “Administración”, México, 1994
- KAPLAN Robert, NORTON David “Mapas Estratégicos”, 2004.
- FRANCÉS, Antonio. “Estrategia y Planes para la Empresa”, 2006.
- ANTHONY & Govindarajan. “Sistemas de Control de Gestión”, 2008.