



UNIVERSIDAD DE CHILE  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

***Seminario para Optar al Título Ingeniero en Información y  
Control de Gestión***

***“Diferencias en el uso de Herramientas y Mecanismos de Control  
entre Pymes y Grandes Empresas Chilenas”***

INTEGRANTES:

Carolina Inés Concha Acuña

Roberto Antonio Marín Nahuelhuén

DIRECTOR: ANTONIO FARÍAS LANDABUR.

Ingeniero en Información y Control de Gestión

PhD (c) in Management

Santiago, Chile

**2005**

# Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo 1</b>	
1.1.- Conceptos Básicos .....	7
1.2.- ¿Por qué es Necesario el Control ?.....	11
1.2.1.- Importancia del Control .....	12
1.2.2. - Propósito del Control .....	13
1.3.- Características del Control de Gestión.....	13
1.4. - Tipos de Control .....	14
1.4.1. - Tipos de Control en Función de la Combinación de Mecanismos para Adaptarse al Entorno y Facilitar el Control Interno .....	14
a.- Control Familiar .....	15
b.- Control Burocrático .....	15
c.- Control por Resultados .....	16
d.- Control Específico .....	16
1.4.1 Tipos de control en función del momento de su aplicación .....	18
a.- Control Previo o de input.....	18
b.- Control Concurrente o de proceso de transformación.....	19
c.- Control Posterior o de output.....	19
1.5. - Proceso Básico de Control .....	20
1.5.1. - Definición de Estándares.....	20
1.5.2. - Medición del Desempeño.....	21
1.5.2.1. - Técnicas de Medición.....	22
1.5.3. - Evaluación del Desempeño.....	23
1.5.4. - Acción Correctiva.....	24
1.6. - Relación de la estructura Organizacional con el Control.....	28
1.7. - Centros de Responsabilidad.....	30
<b>Capítulo 2</b>	
2.1-Herramientas de Control.....	32
2.1.1. – Presupuestos.....	32
2.1.1.1. - Previsión de Variables Económicas como Punto de Partida del Proceso Presupuestario.....	35
2.1.1.2. - Fases del Proceso Presupuestario.....	37
2.1.1.3.- Informes de Desempeño.....	38
2.1.1.4. - Contabilidad como Herramienta del Proceso Presupuestario.....	39
2.1.2. - Indicadores de Gestión.....	40
2.1.2.1. - Características de los Indicadores de Gestión.....	40
2.1.2.2. - Áreas Claves de Éxito.....	41

2.1.2.3. - Construcción de Indicadores de Gestión.....	45
2.1.3.- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	48
2.1.3.1. - Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	50
2.1.3.2. - Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	51
2.1.3.3.- Pasos en la Implementación del CMI.....	52
2.1.3.4.- Deficiencias en la Implementación del CMI.....	54
2.1.3.5.- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	55
2.1.4. - Auditoría Interna.....	57
2.1.5.- Manuales de Procedimientos.....	58
2.1.5.1.-Ventajas del Manual de Procedimientos.....	58
2.1.5.2.- Contenido del Manual de Procedimientos.....	60
2.2.- Mecanismos de Control .....	61
2.2.1.- Cultura Organizacional .....	62
2.2.1.1. - ¿Qué es una Cultura Organizacional ?.....	62
2.2.1.2. - Funciones de la Cultura Organizacional.....	64
2.2.1.3. - ¿Cómo Empieza una Cultura ?.....	65
2.2.2. - Esquema de Incentivos.....	68
2.2.2.1. - Dimensiones de los Esquemas de Incentivos.....	69
 <b>Capítulo 3</b>	
3.1- Las Pymes.....	71
3.2. - En Chile: ¿Qué son las pymes?.....	73
3.2. - Los Problemas de las pymes.....	76
3.2.1. - Acceso al Financiamiento de las pymes.....	77
3.2.2. - ¿Se Gestionan Mal las Pymes?.....	77
 <b>Capítulo 4</b>	
4.1. – Estudio Realizado.....	80
4.2. - Metodología Utilizada en el Estudio.....	82
4.3. - Resultados Obtenidos.....	83
 <b>Capítulo 5</b>	
5.1. - Análisis de los Resultados y Principales Conclusiones.....	114
 <b>Bibliografía</b> .....	
<b>Anexo 1:</b> Cuestionario.....	122
<b>Anexo 2:</b> Muestra Relevante.....	128

## *Introducción*

El mercado chileno está compuesto por una extensa gama de distintas organizaciones empresariales, entre ellas se encuentran las micros, pequeñas y medianas empresas, llamadas comúnmente mypes o pymes, las cuales difieren mucho entre ellas, motivo por el cual se habla y escribe acerca de la gran heterogeneidad de la pyme como una característica sobresaliente. Por otro lado se encuentran las denominadas empresas grandes que se distinguen de las pymes o las mypes por tener una mayor productividad y por no ser una gran fuente de empleo laboral. Las empresas grandes, en especial las sociedades anónimas, cuyas acciones se transan en bolsa, suelen tener una administración más profesional que las pymes ya que son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la gerencia debe responder por sus actos ante una junta directiva y además el control es más intensivo, donde las auditorias son obligatorias. Distinto es en las pymes, donde muchas veces el administrador es también el dueño y donde además, se suman muchos otros problemas como los del tipo financiero, ya que el acceso al mercado financiero formal es limitado para este tipo de empresas. Otro de los grandes problemas es la falta de calificación de la administración o capacidad de gestión, ya que en muchas oportunidades, la contratación de profesionales no se justifica dado el volumen de productividad y de ventas, las empresas grandes acaparan el mercado de personal calificado y ésta podría ser una de las causas de los problemas de gestión, eficiencia y eficacia en las distintas actividades que desarrollan las pequeñas y medianas empresas.

Cambios en el país, como la apertura a los mercados internacionales mediante los tratados de libre comercio con diversos países, han creado grandes oportunidades a las empresas chilenas para expandir sus actividades y exportar sus productos y servicios, pero también han creado amenazas a las empresas como las pymes, cuya gestión se cuestiona en diversos estudios por su característica de amateur, y que con la apertura de la economía se pueden ver

enfrentadas a productos importados más baratos, por lo cual es importante que estas empresas innoven en gestión y eficiencia para así no ser sobrepasadas por la dura competencia. Las empresas grandes están, aparentemente, en buen pie para estos cambios según las estadísticas, pero ¿Cuáles son, en realidad las diferencias que existen en la gestión y el control de gestión entre las empresas grandes y las pymes?

En el presente trabajo se evalúan las posibles diferencias que puedan existir entre las distintas empresas chilenas, en cuanto al uso de herramientas de control y mecanismos de control anticipado y, si las diferencias se dan en función del tamaño de las organizaciones estudiadas. Con este fin se realizará un estudio exploratorio que consistirá en la realización de una encuesta a los distintos grupos de empresas.

El primer paso de este estudio fue la elaboración de una entrevista que tiene como objetivo reflejar la forma y la intensidad de controlar que tienen las distintas empresas, como también el tipo de herramientas o mecanismos que son utilizadas con el fin de controlar la gestión.

En el primer capítulo del presente trabajo, se expondrá un marco teórico de manera de dar a conocer al lector el rol que cumple el control de gestión dentro de las empresas: sus características, los distintos tipos de control que existen, como también el proceso básico de control. En el capítulo siguiente se presentarán mecanismos y herramientas que utilizan las empresas para controlar la gestión.

Debido al poco conocimiento del grupo de empresas denominado Pyme, es que se presentará un apartado dedicado especialmente a este grupo de empresas, describiendo sus características más importantes.

Luego se procederá a exhibir los resultados que arrojó la encuesta, de forma gráfica y descriptiva, para finalmente exponer un análisis de estos resultados, así como también, las principales conclusiones.

# *Capítulo 1*

En el presente capítulo, se definirán conceptos básicos de control para que el lector pueda interiorizarse de los términos utilizados, luego se llegará a una definición de control de gestión pasando por la perspectiva de varios autores. Posteriormente se tocarán los temas de necesidad, importancia y propósito del control de gestión en las organizaciones.

## *1.1. - Conceptos Básicos*

Antes de entrar al análisis y estudio del control de gestión, es importante describir el sentido del término “control” y “gestión”, a saber:

### *Control*

En un primer análisis es posible asociar dos significados principales a la palabra control, el primer concepto se deriva de la idea de “**supervisión**”. En este sentido, controlar significa verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo con lo que se desea. Dicho deseo puede formularse con mayor o menor precisión, en forma de objetivos.

El otro significado está asociado a la idea de “**dominio**”. Controlar es dominar, y tal dominio debe ejercerse antes o al mismo tiempo de la supervisión. La persona domina una situación mediante un mecanismo de comparación de lo real con lo deseado, ordenando las acciones para corregir la actividad y alcanzar el óptimo.

Para que efectivamente haya control, debe haber junto con la medición o evaluación una acción correctiva. Esto implica necesariamente que previo al control se debe haber definido un patrón de comparación, una regla de medición, una unidad de medida y un instrumento de medida.

En definitiva, se entiende por control toda acción correctiva que, a partir de la comparación entre el estado real y una meta o estándar predefinido, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí.

### ***Gestión***

Es el conjunto de actividades destinadas a la selección de líneas de acción que permitan minimizar el riesgo. Por lo indicado, la gestión es el desarrollo de labores de las personas en la organización para el logro de la estrategia de ésta. Es importante destacar que el actuar de las personas está inserto dentro del contexto de los niveles que existen en la organización. De acuerdo con estos niveles, tenemos distintos grados de estructuración de la toma de decisiones. En otras palabras, mientras más alto es el nivel de la toma de decisiones, menos estructurado es el proceso, y en forma inversa, mientras más bajo este nivel, más estructurado es el proceso de toma de decisiones.

### ***Control de Gestión***

La mayoría de los autores coinciden en que el control es un proceso. Este proceso es utilizado por los directivos subjetivamente, para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica la estrategia con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente, o incluso superarlos. El proceso precisa de unas normas, y supervisa el comportamiento de sus trabajadores, mide la cantidad de output y también evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización,



por lo tanto, el control va ligado a un proceso de planificación y a un proceso de supervisión que permite obtener un feedback acerca de los resultados y así, tomar decisiones oportunas.

Para que el proceso de control sea exitoso, se debe tener en cuenta las características del entorno, y el control se debe adaptar a éste, lo que implica una autoregulación de la organización, preocupándose tanto por los problemas estratégicos como por los operacionales. Todo esto conlleva a dos dimensiones dentro del proceso de control: por un lado, una dimensión social y, por otro, una dimensión organizacional. La primera se refiere a la evolución de la organización dentro de las condiciones sociales de la comunidad a la que pertenece, y la segunda se refiere a la expansión de la organización teniendo en cuenta factores productivos y de mercado.

La preocupación por el control crece cuando hay incompatibilidades en los objetivos individuales de los miembros de la organización, cuando hay que hacer grandes esfuerzos para reducir esta discrepancia con el propósito de conseguir los objetivos de la organización (Flamholtz), y también cuando se quiere mantener estable la estructura de las relaciones internas y establecer mecanismos formales e informales que utilicen dicha organización, para regular las actividades de sus miembros (Inzerilli y Rosen)<sup>1</sup>. Estos autores introducen los aspectos socioculturales de la organización y diferencian dos tipos de control en función de la participación del individuo, así encontramos el control externo y el control interno.

Amat, considera dos perspectivas dentro del control, en primer lugar, una perspectiva dentro del ámbito de la organización, en la que se puede entender como el análisis a posteriori y, en términos monetarios, como el de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa, en relación con los resultados que se esperaban, o los objetivos predeterminados. Bajo esta

---

<sup>1</sup> Autores citados en «El control de Gestión en Organizaciones no Lucrativas » Pilar Soldevila G. Febrero 2002

perspectiva el control se hace de forma racional y aislada de su contexto (personas, cultura, entorno), y se asegura a partir de la comparación de los resultados obtenidos respecto de los previstos. Por eso lo más habitual es utilizar sistemas de control contables. En segundo lugar, una perspectiva más amplia de control, que no sólo considera los aspectos financieros, sino que también tiene en cuenta el contexto en que se realizan las actividades, en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizacional y al control. En esta segunda perspectiva, el control no sólo se hace por la dirección, sino también se realiza por cada una de las personas que forman parte de la organización. No sólo es realizado a posteriori sino permanentemente y no se limita tan sólo a los aspectos técnicos de su diseño, sino que se tiene que adecuar tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa. Además, no se tiene que centrar solamente en el resultado sino que se debe hacer en forma flexible, considerando el proceso de control como mecanismo de motivación.

Dermer y Lucas<sup>2</sup>, incluyen una perspectiva política al decir que implementar un control implica, fundamentalmente, establecer expectativas para el desarrollo de un plan para su realización e implementación, con la intención de mantenerlo hasta que haya cambios que exijan su modificación.

A modo de resumen, la definición de control va ligada a los conceptos de dominio (los responsables de la organización tienen que dominar el comportamiento de sus subordinados), de objetivos y de estrategia (se tienen que conseguir los objetivos establecidos mediante la combinación eficaz y eficiente de los medios y recursos con que cuenta la organización), de análisis de la situación actual, de motivación (los componentes de la organización tiene que estar motivados para lograr que sus objetivos individuales coincidan con los globales), de evaluación (con el fin de valorar las actuaciones realizadas con un sistema de feedback que informe de la situación actual), de toma de decisiones (una vez

---

<sup>2</sup> Autores citados en «El control de Gestión en Organizaciones no Lucrativas » Pilar Soldevila G. Febrero 2002

evaluada la situación de la organización respecto a sus objetivos fijados, los responsables deben tomar acciones correctivas), de ejecución y valoración de dichas decisiones.

Para este trabajo se tomará la definición de control de gestión de Flamholtz, quien define control de gestión como “los esfuerzos realizados por la organización con el objetivo de aumentar la probabilidad de que sus miembros desarrollen un comportamiento que conduzca al logro de los objetivos organizacionales”.

## ***1.2. - ¿Por qué es Necesario el Control?***

Las empresas realizan diversas actividades para lo cual se estructuran en distintas unidades. Para que el comportamiento de estas distintas unidades sea congruente con los fines y objetivos de la dirección, es necesario disponer de mecanismos que permitan promover la coordinación e integración de sus operaciones internas. Esta necesidad es especialmente importante a medida que existe una mayor descentralización y autonomía en las decisiones de las diferentes unidades de la organización.

En la medida que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y tamaño, se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con dichas operaciones. En este caso, dado que existe una mayor autonomía, es necesario asegurar que su desempeño sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tiene menos información directa sobre el funcionamiento de cada unidad, es necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información que se produce. El problema de la descentralización es que debe

asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía, actúe de la misma manera, con los mismos criterios y prioridades con que lo haría la dirección de la empresa. Para ello es imprescindible tener un conjunto de elementos que en definitiva, constituyen el sistema de control, que promueven que la actuación de las diferentes personas y unidades estén alineadas con el resto de las áreas de la empresa y que este actuar coincida con los objetivos de la dirección.

La necesidad de un control surge entonces como una consecuencia del mayor grado de descentralización de las empresas y pasa a ser especialmente importante a medida que las empresas se enfrentan a condiciones de creciente competencia, con el fin de mantener o mejorar su posición competitiva.

### ***1.2.1. - Importancia del Control***

1. Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
4. Determina responsabilidades dentro de las áreas administrativas.
4. Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el proceso de la planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración

y consecuentemente, en el logro de una mayor productividad de todos los recursos de la empresa.

### ***1.2.2. – Propósito del Control de Gestión***

El propósito del control de gestión es alinear los objetivos o reducir la divergencia de estos entre la organización y sus miembros, para lo cual se vale de herramientas y mecanismos que permiten la realización del proceso básico de control, o sea, la definición de estándar, medición del desempeño, evaluación del desempeño y asignación de recompensas.

### ***1.3. - Características del Control de Gestión***

Todo sistema de control de gestión debe cumplir las siguientes características:

a.- Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

b.- Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.

c.- Selectivo: Debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

d.- Creativo: Continua búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

e.- Efectivo y Eficiente: Busca lograr los objetivos definidos empleando los recursos apropiados.

f.- Adecuado: El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

g.- Adaptado: A la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.

h.- Motivador: Debe contribuir a motivar el comportamiento deseado más que a coaccionar.

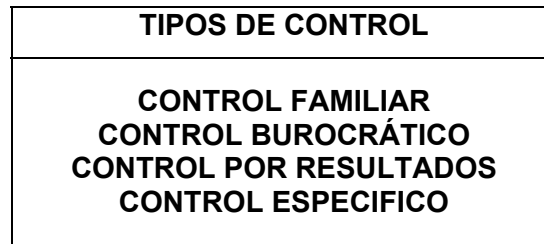
i.- Servir de Puente: Entre la estrategia y la acción, como medio para el despliegue de la estrategia en la empresa.

J.- Flexible: Fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

## ***1.4. - Tipos de Control***

### ***1.4.1. - Tipos de Control en Función de la Combinación de Mecanismos para Adaptarse al Entorno y Facilitar el Control Interno***

Nos encontramos con cuatro tipos de sistemas de control, siguiendo los planteamientos de Joan Amat y que se muestran en la figura N ° 1.



*Figura N ° 1<sup>3</sup>*

#### ***a.- Control Familiar***

Este tipo de control es utilizado en organizaciones generalmente pequeñas y muy centralizadas en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del ejecutivo superior, que normalmente es el propietario.

El control familiar se produce en actividades rutinarias no formalizadas, ya sea por imposibilidad de hacerlo o por no querer realizarlo. En este tipo de organizaciones la “cultura” es el principal mecanismo de control, ya que no existen o son muy limitados, los controles formales y toda la acción de control se basa en el liderazgo, paternalismo del directivo superior y la fidelidad del o los subordinados hacia el líder. Este tipo de control es el característico de la pequeña empresa.

#### ***b.- Control Burocrático***

Este control es característico en aquellas empresas que requieren una alta formalización de su quehacer y en donde prevalece la especificación de los procedimientos a realizar, con limitado énfasis en los resultados a obtener.

---

<sup>3</sup> « El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme » Sr.Alex Medina Abril 1994. Tesis de Post Grado USACH.

Este tipo de control implica la descomposición de las tareas y actividades en elementos fácilmente definibles y repetitivos, lo que implica la delegación de las tareas, pero generalmente, no significa la descentralización de las decisiones.

La base del control burocrático está constituida por la contabilidad financiera, la elaboración rutinaria de presupuestos y el cálculo de costos. En el caso de los presupuestos, estos son realizados y aplicados sin efectuar posteriormente un análisis de las desviaciones producidas. En el caso del cálculo de costos, estos se utilizan generalmente para determinar el costo de los productos o servicios de la empresa.

### ***c.- Control por Resultados***

Este tipo de control es utilizado en aquellas empresas cuyas actividades son relativamente rutinarias y su negocio se encuentra en un entorno altamente competitivo, por lo que requiere contar con una estructura descentralizada y contar con una estrategia clara a desarrollar en el tiempo.

El control por resultados implica definir claramente los centros de responsabilidad y, por ende, el registro de informes de gestión debe ser diseñado de tal forma de facilitar la toma de decisiones, tanto a niveles de cada centro, como a nivel global de la empresa.

### ***D.- Control Específico***

Cuando la empresa es altamente descentralizada y en las que es difícil formalizar tareas y actividades, el control debe ser fuente de motivación para lograr los objetivos trazados. La base del control se encuentra en la supervisión directa y en la confianza interpersonal. Una empresa característica en la cual se aplica este



tipo de control, está constituida por un pequeño laboratorio de investigación. Un resumen de los tipos de controles se presenta en las figuras N ° 2 y N ° 3.

<b>Tipología De Los Sistemas De Control</b>		
	<b>ENTORNO ESTABLE</b>	<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>
- PEQUEÑA EMPRESA - LIMITADA FORMALIZACION ESTILOS PERSONALES Y CULTURA - POCO FAVORABLE A LA FORMALIZACION	CONTROL FAMILIAR	CONTROL ESPECIFICO
- MAYOR DIMENSION - MAYOR FORMALIZACION ESTILOS PERSONALES Y CULTURA - FAVORABLES A LA FORMALIZACION	CONTROL BUROCRATICO	CONTROL POR RESULTADOS
	CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA

**Figura N ° 2<sup>4</sup>**

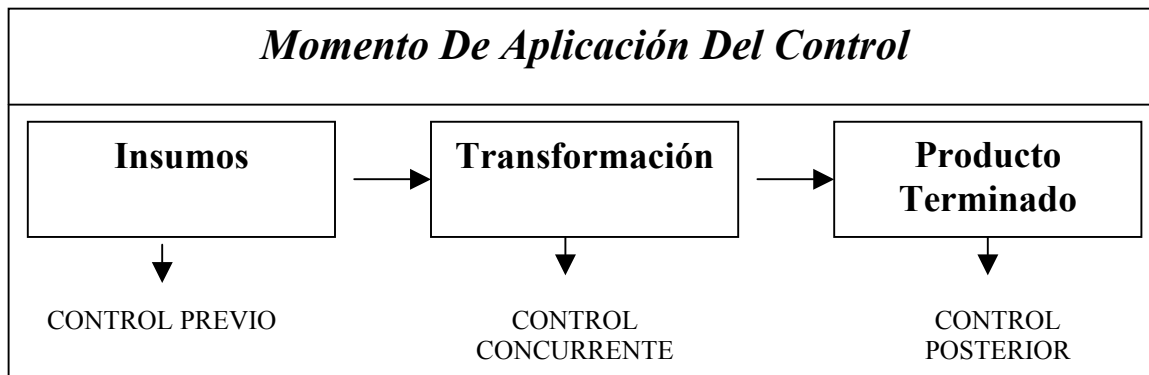
<b>Grado de Formalización de Tipos de Control</b>		
	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>GRADO FORMALIZACION</b>
<b>CONTROL FAMILIAR</b>	- ENFASIS EN LAS NORMAS CULTURALES Y EN LA CONFIANZA DEL LIDER CON SUS COLABORADORES. - CONTROL CARISMATICO DEL LIDER	CONTROL NO FORMAL
<b>CONTROL BUROCRÁTICO</b>	- ENFASIS EN CALCULOS Y PROCEDIMIENTOS	CONTROL FORMALIZADO
<b>CONTROL ESPECIFÍCO</b>	- ENFASIS EN LAS NORMAS CULTURALES Y EN LA CONFIANZA INTERPERSONAL	CONTROL NO FORMAL

**Figura N ° 3<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> y <sup>5</sup> «El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme » Alex Medina Abril 1994. Tesis Post Grado

### ***1.4.1. - Tipos de Control en Función del Momento de su Aplicación***

El control de gestión puede realizarse antes, durante o después de los procesos de transformación de recursos, tal como se muestra en la figura N ° 4.



***Figura N ° 4<sup>6</sup>***

#### ***a.- Control Previo o de input***

Es un control previo que se realiza antes de que el trabajo se ejecute. Esto significa que en el fondo, es un control de tipo preventivo ya que su objeto es eliminar las desviaciones antes de que estas se presenten. Con este fin, los administradores impulsan la creación de políticas, reglas y procedimientos que permitan eliminar aquellos comportamientos significativos que han sido identificados como causantes potenciales de situaciones negativas. A manera de ejemplo podríamos decir, que un precontrol sería el que, ante una orden de comenzar tareas de fabricación de un determinado producto, de haya asegurado previamente que se podrá contar con el flujo necesario de materia prima a fin de evitar que el proceso se detenga durante la jornada de trabajo.

---

<sup>6</sup> «El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme » Alex Medina Tesis Post Grado USACH.

De esta manera eliminamos por anticipado aquellos problemas relacionados con la falta de dicha materia antes de que los trabajadores estén frente a sus puestos de trabajo.

### ***B.- Control Concurrente o de Proceso de Transformación***

Este control se realiza a medida que se están ejecutando las labores inherentes de un trabajo específico. Tradicionalmente está relacionado con el empleo humano, rendimiento de equipo y con ello la aparición de los departamentos. Su objetivo es asegurar durante la marcha, que los planes se estén cumpliendo a cabalidad y de esta manera, estar prestos a impedir errores que impidan el desarrollo de los planes.

### ***C. - Control Posterior o de Output***

Algunos denominan también control de retroalimentación dado que su objetivo es obtener información después de que el personal ha trabajado en la realización de una determinada labor. Con él, se pretende tomar aquellas medidas correctivas que son necesarias una vez que se ha contemplado el comportamiento de la organización o de una de sus unidades durante un periodo específico. El Post-Control puede basarse en el comportamiento de uno o varios factores con el fin de comparar el rendimiento real de la organización con el rendimiento planeado y tomar cualquier medida correctiva que asegure que los dos rendimientos sean equivalentes.

## ***1.5. - Proceso Básico de Control***

### ***1.5.1. - Definición de Estándares***

Los estándares representan el desempeño deseado. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño debe aceptarse como normal o deseable, constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, que esperar de determinada acción.

Los estándares proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración se preocupa por desarrollar técnicas que proporcionen buenos estándares. Entre los ejemplos de estándares o criterios se puede mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción, etc.

El proceso básico de control se lleva a cabo para ajustar operaciones a determinados estándares de antemano, funciona de acuerdo con la información que recibe, esta información permite emprender acciones correctivas oportunas, que son la base del control. En consecuencia, el control debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretenden obtener con base en los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc.

El control implica una comparación con estándares establecidos previamente, para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. También pueden revisarse y modificarse los estándares fijados (si no fueron establecidos de manera apropiada), para adaptarlos a la realidad de los hechos o a las posibilidades de la empresa.

### ***1.5.2. - Medición del Desempeño***

La medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra el hecho en si y se eviten mediante las acciones correctivas.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se cuenta con medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras son difíciles de medir. Podría ser bastante sencillo establecer estándares de horas de trabajo para la producción de un artículo que se fabrica en gran escala e igualmente sencillo medir el desempeño con estos estándares, pero si el artículo se produce por pedido, la evaluación del desempeño puede convertirse en una ardua tarea debido a lo difícil que es establecer criterios para ello.

Además, en los trabajos menos técnicos, no sólo puede ser difícil elaborar estándares si no que también se complicará la evaluación. Por ejemplo, controlar el trabajo de un vicepresidente de finanzas o del director de relaciones industriales no es fácil, debido a que no se puede determinar con facilidad estándares precisos. Con frecuencia, el supervisor de estos ejecutivos se apoya en estándares imprecisos, como por ejemplo, la solidez financiera de la empresa, la actitud de los sindicatos, la ausencia de huelgas, el entusiasmo y la lealtad de los subordinados, la admiración expresada por los socios y el éxito general del departamento.

Con frecuencia las mediciones del supervisor son igualmente vagas. Al mismo tiempo, si el departamento parece contribuir en la medida de lo que se espera de él, a un costo razonable, sin demasiados errores graves, y si los logros que se pueden medir proporcionan evidencias de una buena administración, la evaluación general puede ser adecuada. El problema es que, a medida que los

puestos se alejan de la línea de montaje, del taller o de la máquina de contabilidad, su control se vuelve más complejo y, con frecuencia, incluso más importante.

#### ***1.5.2.1. - Técnicas de Medición***

Dentro de una perspectiva administrativa, la medición puede clasificarse en tres niveles: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. En los tres niveles, las técnicas de medición son la observación y los informes.

***Observación.*** La observación de las actividades, mediante indagaciones hechas a los empleados, comentarios obtenidos de los clientes, noticias de los consumidores, etc., es un importante medio para saber cómo van las cosas. La observación personal es una técnica de medición que consume horas de los directores, gerentes y supervisores, ya sea visitando fábricas, paseando por las oficinas, conversando con el personal, con los clientes, con los proveedores, etc. La observación personal permite una evaluación que nunca es posible por medio de informes orales o escritos. En realidad, no existe un sustituto adecuado para la observación directa, en cuanto a la evaluación del desempeño. Aunque consume gran parte del tiempo de los administradores, la observación personal es una parte esencial de la administración, ella brinda al supervisor una ventaja que el gerente y el director generalmente no tienen, cuanto más el director o el gerente se distancian de las actividades operacionales y del contacto íntimo con el personal que las ejecuta, más dependientes se vuelven ellos de las fuentes secundarias de información como es el caso de los informes. En las pequeñas empresas son muy comunes las conversaciones informales de los dirigentes con los supervisores y empleados sobre su trabajo y su familia. El nivel de actividad, el comportamiento de los empleados, sus reacciones, sugerencias, etc., son directamente observados y utilizados para formar una imagen mental acerca de como están las cosas dentro de la empresa.

***Informes.*** El control solamente es posible y eficaz cuando el gerente encargado de alcanzarlo mide sin tardanza el progreso en relación con los objetivos propuestos. Parte de la tarea de medir el desempeño está dedicado a la planeación y el diseño de un sistema de informes que sea capaz de proporcionar información precisa en el momento oportuno.

El concepto de control gerencial incluye un sistema de informes capaz de suministrar información con respecto a lo que ocurre en todas las áreas, de los problemas y sus causas. Por medio de los informes, los datos llegan al administrador, de tal forma que le permite hacer comparaciones y realizar las acciones más indicadas, por ejemplo, los informes sobre ventas en los diversos mercados, mostrando el comportamiento de los productos en los diversos territorios, los informes sobre investigaciones salariales, sobre producción, mantenimiento, etc. Generalmente, los informes constituyen un tipo de comunicación ascendente o lateral que permite al administrador saber lo que ocurre. Los informes de control permiten revelar no sólo lo que está sucediendo en un determinado periodo, sino también el significado de lo que está ocurriendo. Existen varios tipos de informes de control: orales, escritos, o la combinación de estos dos. Los informes orales se presentan cara a cara, por teléfono o por medio de reuniones de grupos de gerentes de departamento o de unidades. Los informes escritos no requieren la presencia de la persona que los emite, pero muchas preguntas, respuestas, discusiones y aclaraciones adicionales necesitan hacerse oralmente.

### ***1.5.3. - Evaluación del Desempeño***

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación.

El control separa lo normal de lo excepcional, la corrección se concentra en las excepciones o los desvíos. Para concentrarse en las excepciones el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez donde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse a la persona o al órgano responsable.

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro.

Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo, partiendo del presente, puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras. En general la evaluación del desempeño se lleva a cabo mediante la presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

#### ***1.5.4. - Acción Correctiva***

Las medidas y los informes de control indican cuando las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva.

El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, cómo y donde debe ejecutarse la corrección, la acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones respecto a las correcciones que deben hacerse, representan la



culminación del proceso básico de control. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes.

Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos. Es la función según la cual el administrador certifica que todo lo que se hace concuerde con lo planeado.

Una buena parte de las acciones correctivas se realiza sobre personas o sobre el desempeño de las personas, esta es la denominada acción disciplinaria o correctiva. En las desviaciones exageradas, la causa puede residir en fallos humanos, ya sea por la deficiente definición de las tareas, por el desempeño inadecuado o equivocado, por negligencia o desobediencia ante las instrucciones, reglas o procedimientos. En estos casos se necesita aplicar acción disciplinaria para orientar y/o corregir el comportamiento de las personas.

La acción disciplinaria es la acción correctiva realizada sobre el comportamiento de las personas. Su propósito es disminuir la discrepancia entre los resultados reales y los resultados esperados.

Existen varios tipos de acciones correctivas de acuerdo con la situación y las personas involucradas. La acción disciplinaria puede ser positiva o negativa, la acción positiva toma la forma de estímulo, recompensas, elogios, entrenamiento adicional u orientación. La acción negativa incluye el uso de advertencias, sanciones, amonestaciones, e incluso el despido de la empresa. La primera acción disciplinaria negativa, dependiendo de la infracción cometida, debe ser una reprimenda o amonestación. Las reincidencias deben merecer un crecimiento progresivo en las sanciones para cada infracción sucesiva, advertencia verbal, advertencia escrita, suspensión y despido. El individuo medio acepta la

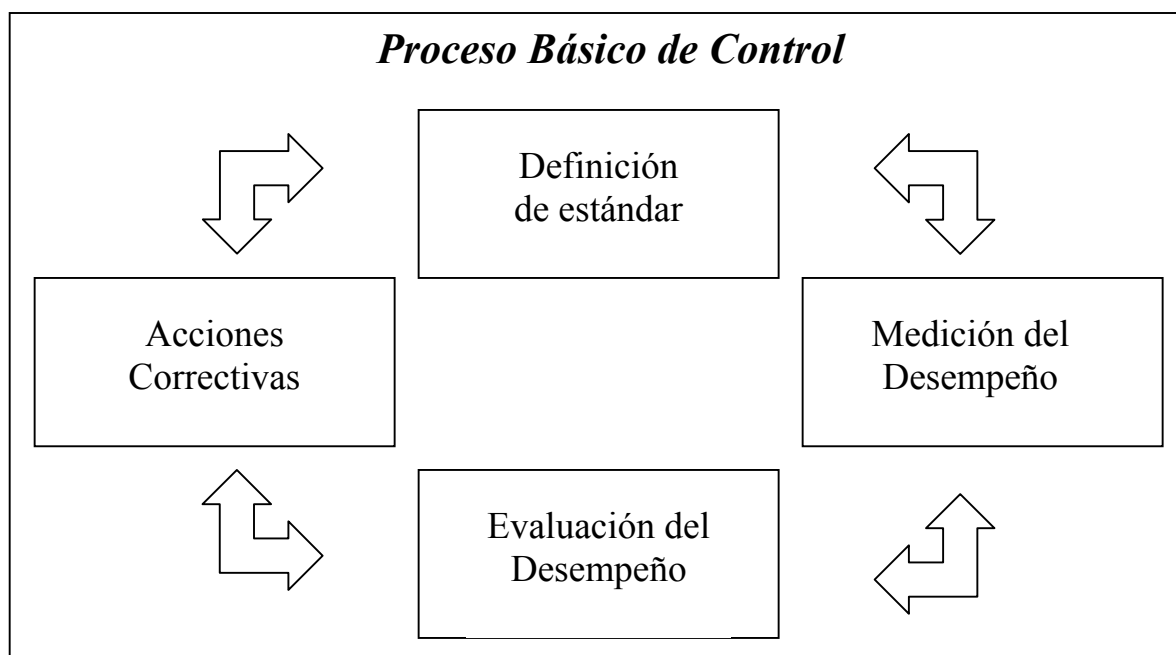
responsabilidad de regular su propio comportamiento, a fin de que su desempeño sea benéfico o productivo para la organización. El autocontrol y la autodisciplina son siempre preferibles que el control impuesto mediante otra fuerza.

La disciplina es un proceso de formar un trabajador, de modo que éste pueda desarrollar autocontrol y volverse más eficaz en su trabajo. El propósito del proceso disciplinario desarrollado por el supervisor, es el mantenimiento de un desempeño humano acorde con los objetivos de la empresa. El término disciplina presenta muchas veces una connotación de recompensar o sancionar, pero, en realidad, la disciplina en su propio contexto puede visualizarse como un desarrollo de la habilidad o la capacidad de analizar situaciones y determinar cuál es el comportamiento adecuado.

Para que la acción disciplinaria sea eficaz, debe tener las siguientes características:

- Debe ser esperada: la acción disciplinaria debe estar prevista en normas y reglamentos y ser previamente establecida. No debe ser improvisada, sino publicada en avisos o boletines (por ejemplo: "Está prohibido usar la tarjeta laboral de otro empleado. La sanción es la suspensión automática por tres días, sin pago"). En este caso la sanción negativa es impuesta a fin de desalentar la infracción.
- Debe ser impersonal: la acción disciplinaria no debe simplemente sancionar a una determinada persona o grupo inculpado, sino solamente corregir la situación. Debe basarse en hechos y no en opiniones. No busca la persona, sino la discrepancia, el hecho o comportamiento.

- Debe ser inmediata: la acción disciplinaria debe aplicarse tan pronto como sea detectada la desviación, para que el infractor asocie claramente su aplicación con la discrepancia causada.
- Debe ser consistente: las normas y los reglamentos deben hacerse para todos. Deben ser justos y equitativos, sin presentar favoritismos ni ser tendenciosos.
- Debe limitarse al propósito: después de tomada la acción disciplinaria, el gerente debe asumir su actitud normal con relación al subordinado que incurrió en la falta. No debe tratar al subordinado como culpable y sancionarlo permanentemente, estimulando hostilidad o pérdida de autoestima, cuando en realidad sería mejor adoptar una actitud positiva y constructiva.



***Figura N ° 5***<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Figura extraída desde [www.virtual.unal.edu.com](http://www.virtual.unal.edu.com)

## ***1.6. - Relación de la Estructura Organizacional con el Control***

Una empresa se puede organizar de diversas maneras, ya sea de manera explícita o no, por lo tanto, el grado de formalización de la estructura organizacional influirá en las características del sistema de control. Al relacionar el sistema de control, se puede establecer los sincronismos que se muestran en la figura N ° 6.

El sistema de control a utilizar dependerá, tal como se dijo, de la estructura organizacional que en la empresa se dé, en conformidad con su orientación estratégica y las características del entorno, por lo tanto, el diseño de un sistema de control, ya sea familiar, burocrático, por resultados o específico deberá estar directamente relacionado a la estructura de la empresa y responder con todas sus herramientas a esta realidad concreta.

Es importante destacar que la estructura organizacional responde a la visión de los directivos superiores sobre la empresa y a las condicionantes del entorno cercano y lejano, como a su vez también influirá, fuertemente sobre el sistema de control, el grado de centralización o descentralización de la organización. Cuanto más descentralizada sea una organización, más difícil es ejercer control sobre ella. En las organizaciones centralizadas se diseñan procedimientos y medios de control, considerando la distribución de tareas y el grado de autoridad de cada uno de los miembros de la entidad. Este tipo de organizaciones es característico en la administración pública.

En las organizaciones descentralizadas es común encontrar sistemas de control altamente sofisticados y con un alto grado de formalización, como consecuencia de lo complejo que resulta para la alta dirección el contar con

información oportuna sobre cada una de las unidades y el efecto del accionar sobre ellas, desde un punto de vista corporativo.

<b><i>Estructura Organizacional y Tipo de Control</i></b>				
<b><i>CARACTERÍSTICA</i></b>	<b><i>CONTROL FAMILIAR</i></b>	<b><i>CONTROL BUROCRÁTICO</i></b>	<b><i>CONTROL POR RESULTADO</i></b>	<b><i>CONTROL ESPECIF.</i></b>
<b><i>GRADO CENTRALIZACIÓN</i></b>	ALTO	MUY ALTO	BAJA	MUY BAJA
<b><i>ORGANIZACIÓN</i></b>	CENTRAL	FUNCIONAL	DIVISION	MATRICIAL
<b><i>SUPERVISION</i></b>	DIRECTA	INDIRECTA	INDIRECTA	DIRECTA
<b><i>SISTEMA DE GESTIÓN</i></b>	POCO FORMALIZADO	MUY FORMALIZADOS	MUY FORMALIZADO	POCO FORMALIZADO
<b><i>USO DE LA CONTABILIDAD</i></b>	MUY LIMITADO	LIMITADO USO	USO DE CENTROS DE RESP.	LIMITADO USO
<b><i>SIST. DE INFORMACIÓN</i></b>	POCO FORMALIZADO	COMPLEJO Y DE USO PARCIAL	ORIENTADO A CONTROL RESPO.	POCO FORMALIZADO
<b><i>ENFASIS DEL CONTROL</i></b>	COMPORTAMIENTO	CALCULOS	DESVIACIONES	PROCESO Y CREATIVIDAD

***Figura N° 6<sup>8</sup>***

<sup>8</sup> « El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme » Alex Medina Tesis Post Grado USACH.

## ***1.7. - Centros de Responsabilidad***

Considerando las características de cada uno de los tipos de organización, surge como relevante el análisis de aquellas estructuras formales establecidas de manera descentralizada, ya que son éstas las que reflejan con mayor nitidez la necesidad de contar con un óptimo sistema de control de gestión.

Al configurarse estructuralmente una empresa en forma descentralizada, producto de su grado de complejidad, surge la necesidad de reconocer la responsabilidad que cada una de las unidades tiene frente al cumplimiento de la estrategia, y por lo tanto, se organiza la entidad por centros de responsabilidad.

Un centro de responsabilidad es una unidad que está dirigida por un responsable en quien se han delegado determinadas funciones y en quien se ha descentralizado en forma explícita un determinado nivel de decisión. Al existir una mayor descentralización es necesario contar con un sistema de control que provea de evidencias sobre cada uno de los centros y sobre toda la organización. Un verdadero centro de responsabilidad, de acuerdo a la definición anterior, debe permitir:

- Una mejor comunicación y negociación de los objetivos.
- Clarificar las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisiones.
- Estimular la iniciativa, y
- Facilitar la evaluación de cada responsable y la identificación de problemas.

Para establecer un adecuado sistema de control se requiere la definición clara de responsabilidades para cada centro, tanto funcionales, de procedimientos, de recursos, de coordinación, de relaciones jerárquicas, etc., que permitan implementar los sistemas de información e indicadores que apunten a dar a

conocer los aspectos relevantes de cada unidad, y el aporte que realizan a la consecución de los objetivos globales de la empresa.

Cuando se habla de estructurar una organización descentralizada, el sistema de control más adecuado a ese tipo de esquema es el control por resultados, ya que este permite ir reconociendo y determinando los resultados de cada una de las unidades involucradas en el proceso estratégico de la entidad. La contabilidad de gestión es fundamental para lograr reunir y procesar toda la información cuantitativa de cada uno de los centros, informar a cada uno de los involucrados con poder de decisión en cada centro, como a los niveles superiores, tanto con informes segregados como consolidados.

Estos informes no sólo deben contener los datos con relación a las cifras que se están obteniendo en el periodo sino que ellas, necesariamente, deben ser acompañadas con los datos de los procedimientos a nivel de cada centro y a nivel global. La información emanada del sistema contable de gestión debe ser estandarizada y emitida periódicamente, con el fin de, oportunamente, efectuar las correcciones pertinentes para tratar de alcanzar las metas preestablecidas.

Para diseñar e implementar un sistema de control de gestión, se requiere, conocer el entorno y la orientación estratégica de la empresa, ya que estos dos aspectos van a delimitar la forma en como se organiza la entidad y el sistema de control que se llevará a cabo.

## ***Capítulo 2***

En el presente capítulo se presentarán y describirán las herramientas de control y mecanismos de control preventivo, que serán parte de la encuesta realizada a las pequeñas, medianas y grandes empresas con el fin de contrastar su uso en los distintos tipos de organizaciones existentes en Chile. Dentro de las herramientas que se describirán están los Presupuestos, Indicadores de Gestión, El Cuadro de Mando Integral, Auditoría Interna y los Manuales de Procedimientos. Los mecanismos de control que serán presentados son la Cultura organizacional y el Esquema de Incentivos.

### ***2.1. - Herramientas de Control***

Las herramientas de control son aquellas utilizadas en el proceso básico de control y en ellas se pueden definir estándares de procedimientos (behavior control) o estándares de resultados (output control) lo cual permite posteriormente medir y evaluar el desempeño al compararlo con lo real.

#### ***2.1.1. – Presupuestos***

El presupuesto es un plan que informa sobre lo que la organización, o parte de la organización, espera conseguir en un periodo futuro de tiempo y está expresado en términos monetarios. Su función principal no debería ser informar a terceros, sino ayudar en la gestión de la organización a decidir qué se quiere hacer



en el futuro, en cómo evaluar qué se está realizando y qué se podrá hacer para conseguirlo e informar sobre la suficiencia de los ingresos para financiar los gastos y para garantizar la continuidad de la organización. Es, en definitiva, una herramienta de planificación para la organización, pero también es un sistema de autorización, un medio de previsión, un canal de comunicación y coordinación, un medio de control y de evaluación del desempeño y una herramienta que puede suponer una base para la toma de decisiones que se puede utilizar como un instrumento de motivación e inductor del comportamiento.

La principal responsabilidad de la dirección de una empresa es la consecución de los fines para los que ha sido creada. La función directiva estará basada, por consiguiente, en la toma de aquellas decisiones que posibiliten el que la empresa consiga lograr sus fines y orientar, al mismo tiempo, en la toma de decisiones a los diferentes componentes de la organización. Dentro de este proceso directivo tiene un papel fundamental la planificación y, en especial, el proceso presupuestario.

El proceso presupuestario se suele realizar anualmente en las empresas, pero para que sea un instrumento que permita orientar de forma eficaz la toma de decisiones, es necesario que su confección esté ligada con el plan estratégico a largo plazo, y es más, algunos autores reúnen las etapas del proceso administrativo de planificar y controlar bajo un enfoque integral de planificación y control de utilidades (PCU). Tal enfoque se aleja del concepto tradicional del presupuesto como son las cédulas cuantitativas desarrolladas en una oficina por un contador o modelos matemáticos desarrollados por programadores. Los aspectos más relevantes del PCU: son a) la PCU requiere importantes decisiones de planificación por la alta dirección, b) la PCU entraña penetrantes actividades de control administrativo, y c) la PCU reconoce muchas consecuencias críticas del comportamiento dentro de la organización.

El presupuesto, en estas condiciones, especificaría y cuantificaría, en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada uno de los diferentes responsables de la empresa y facilitaría la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo.

La elaboración del presupuesto se debe realizar a partir de la formación de los objetivos por centro de responsabilidad y de su cuantificación en indicadores específicos. La formulación de estos objetivos debe estar ligada a los objetivos generales de la empresa y, en particular tanto a la estrategia de la empresa, elaborada a partir del análisis de entorno y de la propia organización, como su estructura organizacional.

La vinculación del presupuesto anual a la estrategia a largo plazo y a la estructura organizacional es fundamental para el éxito del sistema presupuestario. Para ello es necesario que:

- La estrategia sea adecuada al entorno y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- La estrategia sea clara, ya sea formalizada o no, pero que esté implícita.
- Esté vinculada a la estructura organizacional, a través de la determinación de objetivos específicos para cada centro de responsabilidad.

No obstante, la vinculación del corto plazo con el largo plazo no es siempre fácil pues las empresas se enfrentan al problema de tratar de resolver la ambigüedad ante la que se encuentran. Esto se agrava cuando las empresas se enfrentan a entornos dinámicos, heterogéneos u hostiles.

La planificación presupuestaria está orientada al corto plazo e intenta asegurar que la empresa en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logren sus objetivos con eficiencia y eficacia. La planificación presupuestaria se concreta con el presupuesto.

#### ***2.1.1.2. - Previsión de Variables Económicas como Punto de Partida del Proceso Presupuestario***

Todo directivo intenta tomar decisiones que permitan adecuar las variables de la organización a las variables del entorno.

Mediante la utilización de diferentes técnicas, que se seleccionan en función de sus costos y beneficios, y a partir de las variables críticas de la empresa, se llega a obtener una o varias estimaciones a priori del resultado que contribuyen a clarificar el proceso de decisión.

Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuro de la empresa, y a partir de ella se realizará la planificación. Con el ejercicio de previsión no se trata únicamente de decir cuál será exactamente el futuro, sino más bien anticipar las posibles alternativas que se pueden presentar antes de que no haya tiempo de reaccionar. Para que la previsión sea adecuada se deben considerar factores externos ligados al entorno e internos ligados a la propia organización y particularmente a las ventas y a los costos.

El punto de partida de la elaboración del presupuesto es la previsión de ventas, la cual trata de anticipar cuantitativamente las expectativas de ventas de los diferentes productos en los diferentes mercados, así como sus precios respectivos analizando las circunstancias que condicionan la evolución de la empresa. Debe realizarse para cada centro de responsabilidad que asume funciones comerciales,

además debe hacerse tanto para el corto como para el largo plazo. Para su realización hay que tener en cuenta:

- El macro entorno y el micro entorno.
- El tamaño del mercado, la cuota de mercado que tiene la empresa, la trayectoria histórica de las ventas y del mercado y el posicionamiento de la empresa.
- La política comercial.
- La capacidad comercial.
- La capacidad de producción y distribución.

El presupuesto de costos está estrechamente relacionado con el de ventas. La previsión de costos debe centrarse en la estimación del costo de materias primas, costo del personal, de los costos financieros, de los costos indirectos en general, impuestos, etc. Para su realización hay que tener en cuenta:

- El micro entorno o entorno específico del sector.
- La trayectoria histórica de los costos.
- La fase del ciclo de vida de sus productos.
- Las políticas de I + D, de compras, de producción, de distribución y de financiación.

Existen diferentes técnicas de previsión que se pueden clasificar en: cualitativas, series temporales y modelos causales.

En el proceso presupuestario se trata de concretar para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad, y en término económico – financiero, los objetivos generales definidos en el plan estratégico.

En función de la estructura organizacional y de los objetivos se debe realizar el proceso de planificación, tanto el presupuesto económico (u operativo) como el presupuesto financiero (o de inversiones) de cada centro y, a partir de la elaboración de éstos se obtiene el presupuesto global de la empresa.

### ***2.1.1.3. - Fases del Proceso Presupuestario***

En la elaboración del presupuesto se suelen seguir las fases siguientes:

- Iniciación del proceso presupuestario.

Al iniciarse el proceso presupuestario es recomendable que la alta dirección asuma un papel activo.

- Elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad.

La elaboración del presupuesto puede ser realizada por el director general, por cada responsable de área o por el controller, pero sería importante que este proceso sea participativo por un efecto motivacional, no obstante la necesidad de participación dependerá de cuán bien los responsables conozcan el proceso de transformación de la empresa, mientras más desconocido sea, más participación del personal se necesitará para la fijación de los objetivos. También es importante el desarrollo de metas realistas ya que esto debe constituir un refuerzo positivo en vez de negativo. Es posible que se produzcan efectos en el comportamiento producto de los presupuestos, ya que se suelen usar como instrumentos de presión y esto, a la vez puede causar una conducta de crear holguras en los presupuestos durante su elaboración.

- Negociación con cada centro de responsabilidad.

Es importante que se llegue a un acuerdo con cada responsable para que éste acabe asumiendo y comprometiéndose con el presupuesto.

- Consolidación del presupuesto.

A partir de los diferentes presupuestos por centros de responsabilidad se debe realizar la consolidación de los mismos con el objeto de elaborar el presupuesto global de la empresa.

- Aprobación del presupuesto.

Es necesario que se apruebe de acuerdo con el calendario fijado al iniciarse el proceso.

- Revisión del presupuesto.

Sólo si son razones estructurales es conveniente la revisión del mismo. Sin embargo, el presupuesto no debe imponerse como una “camisa de fuerza”, debe existir flexibilidad en la aplicación de los presupuestos, por ejemplo se suelen usar presupuestos variables de gastos.

#### ***2.1.1.4. - Informes de Desempeño***

Los informes de desempeño constituyen una importante herramienta de control interno y sirven para motivar a los gerentes a desempeñarse con conformidad a los presupuestos. Además, señalan a la administración superior, cuando las operaciones no se están llevando a cabo de acuerdo con los planes.

Las características esenciales son:

- El desempeño se califica por las responsabilidades que se asignan. El informe debe ser exactamente de conformidad con la estructura organizacional.
- Se designan las variables que son controlables y las que no lo son, con el fin de que el desempeño sea medido de manera razonable.
- Se formulan informes oportunos. Para que el control sea eficaz, los informes de desempeño deben emitirse por periodos secundarios o provisionales o sea no sólo al final de los periodos formales.
- Se concede importancia a la comparación de los resultados reales con los resultados planificados (estándares) y las diferencias entre los mismos. Los informes de desempeño deben también llamar la atención hacia las posibles causas de las variaciones, si ello es posible.

El análisis de las variaciones también es un valioso instrumento que puede incrementar la utilidad de los informes periódicos de desempeño. En vez de iniciar la acción únicamente sobre una diferencia entre costos y ventas, reales v/s presupuestados, el análisis de variaciones permite a la administración descomponer tales diferencias en subvariaciones más pequeñas. La decisión de investigar una variación es una decisión de costo / beneficio.

#### ***2.1.1.5. - Contabilidad como Herramienta del Proceso Presupuestario***

La planificación y el control de utilidades (presupuestos) requiere de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, esto es, un sistema desarrollado específicamente para las responsabilidades organizacionales de la empresa de que se trate.

Dentro de la estructura primaria, pueden emplearse clasificaciones secundarias de costos, ingresos y otros datos financieros pertinentes para satisfacer las necesidades de la compañía. Puede diseñarse e implementarse un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, sin importar cuáles sean los rasgos distintivos del sistema de contabilidad existente. Los sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad generalmente acumulan los costos por departamentos, y los sistemas de costeo asocian los costos con las unidades de productos o servicios. Las organizaciones a menudo también encuentran útil asociar los costos con las actividades.

## ***2.2. - Indicadores de Gestión***

Los indicadores de gestión son una excelente herramienta incorporada al sistema de información de la empresa y que cubre una diversidad de áreas claves para cada centro y para la organización como un todo.

Los indicadores de gestión son una herramienta de control, emitida en forma periódica y que contiene información precisa para guiar a los directivos de cada centro y a los directivos superiores en el cumplimiento de sus objetivos. Tiene por finalidad el permitir que los responsables de cada centro y los directivos tengan información relevante que les permita ir verificando el cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones sobre las desviaciones que podrían haber ocurrido, de tal suerte que estas no provoquen un grave daño a la unidad y a la entidad en su conjunto.

La definición de los indicadores de gestión permite:

- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de objetivos al centrarse ésta en los indicadores.



- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

### ***2.2.1. - Características de los Indicadores de Gestión***

Los indicadores de gestión se deben diseñar para cada uno de los centros de responsabilidad y deben presentar las siguientes características:

- El control debe ser por excepción, sólo referirse a aquellas áreas claves de cada unidad.
- Debe emitir señales de alerta en forma rápida y en periodos cortos de tiempo.
- Los informes que se emitan deben ser sintéticos, precisos, interrelacionados y traducido en indicadores.
- Estos informes no sólo deben contener datos sobre la situación actual, sino que también deben contener información sobre la trayectoria de cada indicador y su relación con la información provisional.

### ***2.2.2. - Áreas Claves de Éxito***

Para construir los indicadores, lo primero que se debe conocer son las áreas claves de éxito, ya que de su cumplimiento depende, en gran medida, el alcanzar los objetivos propuestos por cada centro dentro del marco de la estrategia de la compañía.

Áreas claves son aquellas áreas o actividades que, de realizarse bien garantizan el éxito de la unidad y por lo tanto la consecución de sus objetivos.

Los motivos que a continuación se indican, dan relevancia a las áreas claves de éxito:

- Son importantes para explicar el éxito o fracaso de la empresa o de una unidad.
- Pueden cambiar rápidamente sin que sea fácil predecir el cambio.
- Pueden ser medidas parcial o totalmente.

La orientación hacia las áreas claves favorece el logro de los objetivos de la empresa y el mantenimiento y la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Identificar áreas claves depende de la realidad de cada empresa, de su cultura y de los objetivos que se persigan. Normalmente estas áreas van a estar referidas a aspectos bien definidos y que determinan la supervivencia o supremacía de la empresa. Es importante recalcar que hay que reconocer áreas claves de éxito por cada una de las unidades como también áreas claves de la organización como un todo.

En general, la literatura estudiada se limita muchas veces a identificar áreas claves de la empresa, lo que es muy importante, pero el logro del éxito pasa por que cada una de las unidades haga un real aporte en eficiencia y efectividad a la entidad, por lo que surge la relevancia de identificar áreas claves de éxito, por cada uno de los centros de responsabilidad que la empresa posea.

Esta identificación de áreas por centros, permite incorporarlas en los indicadores de gestión de cada centro, lo que beneficia el contar con información referida a cada nivel, que es la base del control de gestión integrado, en donde cada centro sea capaz de reconocer sus virtudes y pueda ir analizando su accionar para propender al logro de los objetivos del centro, y por ende, de toda la organización.

Es difícil poder determinar en forma teórica cuáles son las áreas claves del éxito, pero se podría, ejemplificar en la figura N ° 7 las áreas claves que se podrían medir a través de indicadores, a nivel de la empresa.

Si bien es importante conocer las áreas claves de éxito a nivel de empresa, también es relevante conocer estos aspectos a nivel del centro de responsabilidad para lo cual en la figura N ° 8 se muestra un ejemplo de áreas claves a nivel de centros de responsabilidad. Este ejemplo es muy general y no identificado con una empresa en particular, por lo que sólo busca presentar un ejemplo de algunas áreas claves de algunos hipotéticos centros de responsabilidad.

Una vez identificadas las áreas claves habrá que asociar estas áreas a indicadores, por medio de los cuales se pueda realizar un seguimiento de esos aspectos claves.

<i>Áreas Claves de Éxito</i>	
<i>ASPECTO</i>	<i>SITUACIÓN</i>
<i>SITUACIÓN FINANCIERA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RESULTADO GLOBAL Y UNITARIO</li> <li>- LA RENTABILIDAD</li> <li>- EXPANSIÓN</li> <li>- COSTO DE LOS RECURSOS</li> <li>- DISPONIBILIDAD</li> <li>- INDEPENDENCIA</li> </ul>
<i>POSICIÓN COMERCIAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VENTAS POR PRODUCTO</li> <li>- MEZCLA COMERCIAL</li> <li>- CRECIMIENTO DEL MERCADO</li> <li>- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</li> </ul>
<i>PRODUCCIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRECIMIENTO</li> <li>- PRODUCTOS</li> <li>- INNOVACIÓN</li> </ul>
<i>PRODUCTIVIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TÉCNICA</li> <li>- ECONOMÍA</li> </ul>
<i>PERSONAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRUCTURA POR FUNCIONES</li> <li>- CLIMA SOCIAL</li> <li>- CAPACITACIÓN</li> <li>- INEFICIENCIA LABORAL</li> <li>- REMUNERACIONES</li> <li>- COMITÉS PARITARIOS</li> <li>- SINDICATOS</li> </ul>
<i>SERVICIO CLIENTES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GARANTIAS</li> <li>- SERVICIO POS- VENTA</li> <li>- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</li> <li>- DESCUENTOS ESPECIALES</li> </ul>
<i>RELACIONES CON LA COMUNIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IMPACTO ECOLOGICO</li> <li>- ACTITUD GUBERNAMENTAL</li> <li>- IMAGEN DE LA EMPRESA</li> <li>- PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE LA COMINUNIDAD</li> </ul>

*Figura N °7<sup>9</sup>*

<sup>9</sup> « El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme » Alex Medina G. Abril 1994. Tesis Post Grado USACH.

<b><i>Áreas Clave de Éxito en un Centro de Responsabilidad</i></b>	
<b><i>CENTRO</i></b>	<b><i>AREAS CLAVES</i></b>
<b><i>COMPRAS</i></b>	- CALIDAD MATERIA PRIMA - DESCUENTOS OBTENIDOS - COSTO DE ALMACENAMIENTO
<b><i>REPARACIONES</i></b>	- PRONTITUD DE REPARACIÓN - COSTO REPARACIÓN - PERDIDA POR DEMORA REPARACIÓN - ETC.
<b><i>VENTAS</i></b>	- UNIDADES VENDIDAS - COSTO DE LA GESTIÓN DE VENTAS - RAPIDEZ DE ATENCIÓN AL CLIENTE - ETC.
<b><i>PERSONAL</i></b>	- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL - SEGURIDAD LABORAL - COSTO REMUNERACIONES POR CENTRO - ETC.
<b>ETC.</b>	

***Figura N° 8<sup>10</sup>***

### ***2.1.3. – Construcción de Indicadores de Gestión***

Una vez definidas las áreas claves de éxito, es posible construir e integrar al sistema de información de la empresa los indicadores de gestión necesarios para ir midiendo el desarrollo de las actividades de cada centro y de la empresa en su conjunto. Para su construcción se deben considerar los siguientes aspectos:

- Los indicadores han de poner en evidencia, de forma sintética, sólo las informaciones precisas.
- Los indicadores han de destacar las informaciones más significativas del periodo respectivo.

---

<sup>10</sup> « El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme » Alex Medina G. Abril 1994. Tesis Post Grado USACH.

- Los indicadores han de presentarse en forma periódica como máximo cada mes, pudiendo, inclusive referirse a periodos más cortos de tiempo.
- Debe preocuparse que los informes sean gráficos, especialmente aquellos que tengan una relación entre si.
- Las representaciones numéricas de los datos han de ir acompañadas de representaciones gráficas que resulten significativas.
- La información debe tener un carácter de permanencia, con el objetivo de mostrar las tendencias.
- Los indicadores de gestión han de normalizarse en cuanto a soporte externo, dimensiones, forma de representación de los gráficos y de las cifras.
- Estos informes deben ser compartidos con los de periodos anteriores y con los previstos en la planificación.

Los indicadores de gestión pueden ser financieros como no financieros. Los indicadores financieros son aquellos que miden aspectos cuantitativos de gestión y su obtención se realiza por intermedio de la contabilidad de gestión. En cambio, los indicadores no financieros representan aspectos cualitativos o cuantitativos de la gestión de la unidad y su obtención se realiza por diversos medios que deberían ser incorporados al sistema de información de la empresa, situación que muchas veces es compleja de realizar.

Los indicadores financieros al tener su base de confección en la contabilidad de gestión, muchas veces son privilegiados en relación a los indicadores no financieros, pero ambos son muy importantes por su incidencia en las decisiones de los directivos.

Si bien el sistema de control financiero es el más utilizado, es aconsejable que sea completado con sistema de información no financieros. El diseño del sistema de información ha de adaptarse a las necesidades del control financiero y ello requiere determinar las características del sistema de información por centros de responsabilidad:

- La información (financiera y no financiera) que se quiere obtener (en función de los indicadores y variables que se quiere medir).
- La información que se ha de facilitar a los diferentes centros de responsabilidad.
- El sistema de información contable a utilizar, el cual debe ser el sistema de contabilidad de gestión.
- Los criterios de contabilización en el caso de las asignaciones o en el caso de transacciones que puede ser registradas siguiendo más de alguna opción.
- Las características de esta información, es decir, fiabilidad, periodicidad, cantidad de información, grado de detalle, etc.
- La información debe ser presentada en forma piramidal y su presentación debe ser por excepción.

Debe haber una coincidencia entre el objetivo de la unidad, los indicadores que miden el cumplimiento de dicho objetivo y los indicadores por los cuales los directivos superiores van a medir al respectivo centro. De no existir esta coincidencia se podría generar una desconexión entre las mediciones del centro y del nivel superior, lo que puede llevar a acciones correctivas incongruentes que generan una mayor entropía en la organización.

Al construir indicadores de gestión estos se deben hacer considerando las necesidades de información a nivel de toda la empresa, por cada una de sus funciones y a nivel de cada centro de responsabilidad.

Un punto que es relevante indicar, es el del análisis de la información que entregan los indicadores.

En este sentido, no sirve de nada la construcción de indicadores sino se integra en su definición a los responsables de cada centro, como a los directivos superiores.

La única forma de tener éxito en la utilización de estos informes es que los usuarios comprendan y entiendan la importancia de su uso, ya que de otra forma se incurre en un mayor gasto que no representa una inversión útil a la entidad, por lo tanto, no hay que perder de vista que los indicadores de gestión son una herramienta de control que apunta más bien al autocontrol que al control coercitivo. Dicho en otras palabras, los indicadores sirven a los responsables de cada centro para mejorar su quehacer y no para sacar a la luz sus errores. Deben ser generados en forma proactiva, es decir, como ayuda para la gestión.

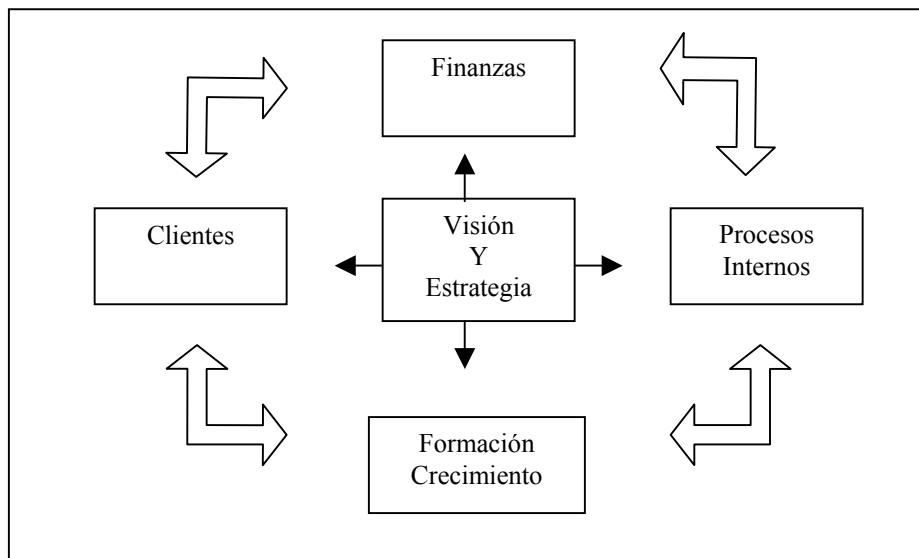
### ***2.1.3 - Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)***

Es un sistema de medición del desempeño que pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros los cuales deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Los objetivos y medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de gestión financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El



cuadro de mando integral transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, utilizan el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos a indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.



**Figura N ° 9<sup>11</sup>**

El cuadro de mando integral utiliza cuatro perspectivas para controlar la implementación de la estrategia en sus factores críticos de éxito y su adecuación al entorno. Estas perspectivas son: financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento. Todas éstas ligadas en forma causal contribuirían a controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos midiendo los factores claves y sus inductores de actuación de manera de lograr un control anticipado y enfocado no solamente en la actuación financiera.

<sup>11</sup> Extraída desde <http://www.improven-consultores.com>

### ***2.1.3.1. - Beneficios del Cuadro de Mando Integral***

- Uno de los principales beneficios que entrega el CMI es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo.
- Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.
- El CMI ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.
- El CMI ofrece a la gestión una imagen gráfica y por tanto, más clara de las operaciones relevantes del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El concepto del CMI proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- El CMI ayuda a aumentar la calidad de la información que se puede obtener de los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.
- Ayuda a clarificar cómo las acciones del día a día afectan el corto y largo plazo.

- Es un sistema de control efectivo puesto que comunica los planes de la empresa, aúna los esfuerzos en una misma dirección y evita la dispersión.
- Los empleados pueden ver de forma más concreta la manera en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.
- **2.1.3.2. –Implementación del Cuadro de Mando Integral**

Es primordial que para el proceso de diseño y el de implementación del CMI se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, con lo cual se comienza a diseñar el CMI propiamente tal.

Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso, del mismo modo, menos indicadores que el óptimo puede no revelar toda la información necesaria por lo que las conclusiones serían sesgadas.

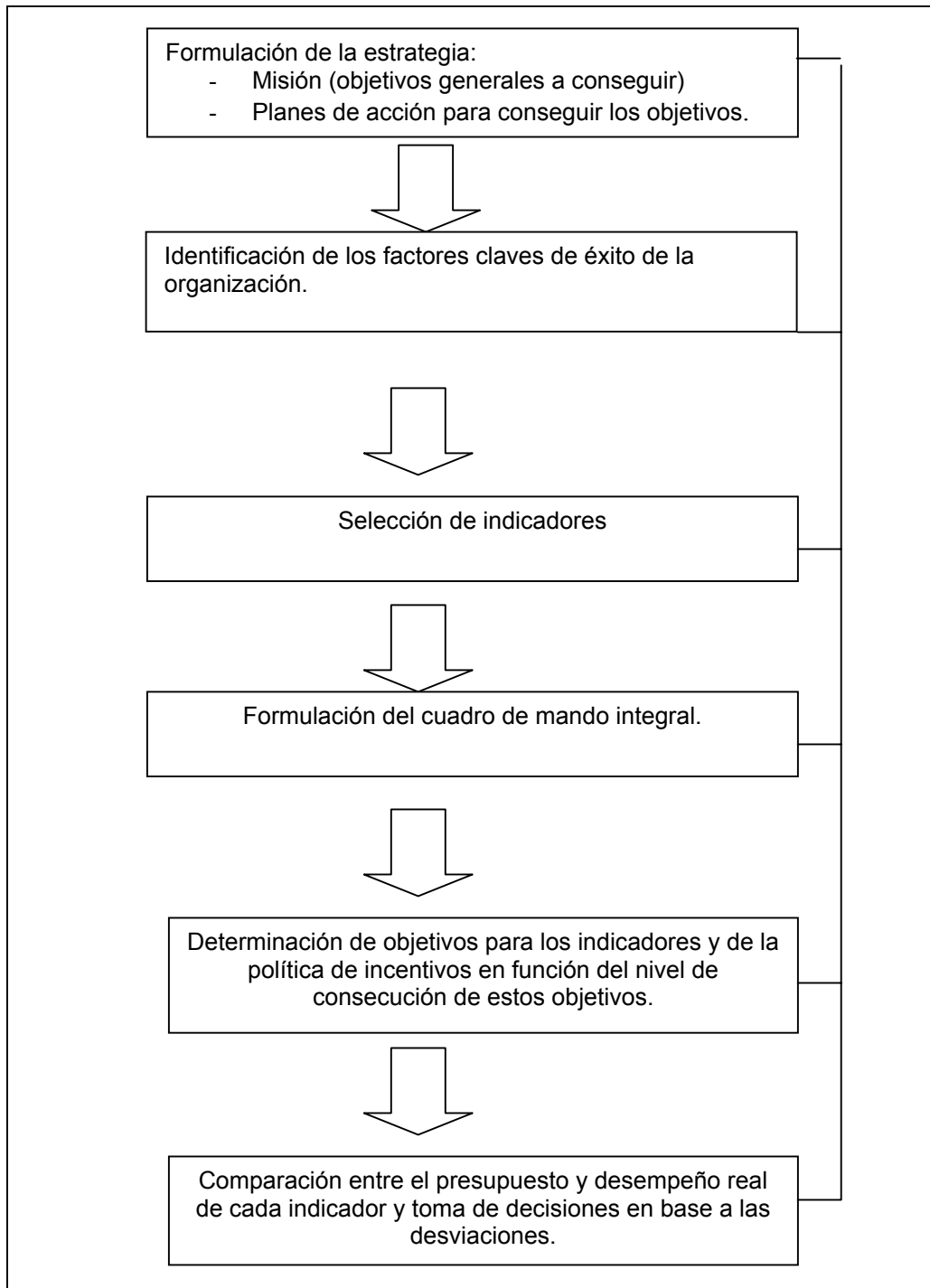
Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y además son más fáciles de interpretar.

### ***2.1.3.3. - Pasos en la Implementación del CMI***

En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido nuestro mapa de relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al CMI de manera de identificar indicadores que ya no son apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del CMI.



**Figura N °10**<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Extraída desde <http://www.improven-consultores.com>

#### ***2.1.3.4. - Deficiencias en la Implementación del CMI***

Un modelo poco elaborado y sin el apoyo de la dirección es una herramienta sin cimientos, por lo que todo el esfuerzo será en vano. Además debe existir consenso en la alta gerencia para poder transmitir la visión a toda la organización.

El riesgo de generar indicadores que no son los adecuados llevará a comunicar un mensaje equívoco, distinto a lo que se quería transmitir en un comienzo, por lo que se perderá una de las grandes virtudes del CMI.

Establecer las relaciones causales entre los distintos indicadores resulta un factor crítico para el éxito de la herramienta, ya que de éstas dependerán aspectos como: claridad en el impacto de cada acción sobre el logro de los objetivos, comunicación de la estrategia de manera correcta, adecuación de los incentivos ligados a los indicadores, entre otros.

La administración de la empresa puede poner mucho esfuerzo y dedicación tanto en tiempo como en recursos, logrando así un CMI perfecto, pero que puede resultar desfasado a la realidad del momento, siendo, por lo tanto, una herramienta inútil para monitorear la estrategia.

También hay que tener presente que cualquier cambio dentro de la organización presentará un grado de rechazo por parte de los trabajadores, situación que se acentúa si el cambio involucra informes de desempeño.

Definir objetivos muy genéricos no permite identificar actividades únicas a seguir. Por ejemplo “Aumentar nuestra participación”, “Incorporar tecnología que nos permita incursionar en nuevos mercados”, “Incrementar el retorno sobre la inversión” son objetivos demasiado amplios para llevarlos a una cadena de causas

y efectos adecuada que sea posible ejecutar en cada área.

Una empresa que siga una receta genérica para la construcción del CMI, con indicadores estándar, difícilmente logrará beneficios de su aplicación ya que, como vimos anteriormente, cada indicador seleccionado dependerá de su relación con la estrategia de la empresa. Por esto el CMI debe ser único y específico para cada organización.

No sólo basta crear relaciones causales entre objetivos y medidas sino que éstas deben ser constantemente monitoreadas, de lo contrario se estaría perdiendo la potencialidad de la herramienta, es decir, comprobar la adecuación de la estrategia. Estas relaciones deben estar correctamente definidas y deben ser verificadas por la organización de manera de no cometer errores.

#### ***2.1.3.5. - Perspectivas del Cuadro de Mando Integral***

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos.

Los autores del CMI proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, éstas son:

- **Perspectiva Financiera.** La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa

realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

- Perspectiva cliente. En esta perspectiva se deben identificar segmentos de clientes y de mercado puesto que representan la principal fuente de ingresos que impactarán en los objetivos financieros de la compañía. Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los clientes, así como también identificar y medir explícitamente las propuestas de valor que le entregarán a estos segmentos de clientes y de mercados elegidos.

- Perspectiva interna. Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en costo, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean los más importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre los gastos.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Esta última, se refiere a las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. Desarrolla objetivos para impulsar tanto el aprendizaje como el crecimiento, los cuales proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras perspectivas. Kaplan y Norton, resaltan tres categorías principales de variables para esta perspectiva:

- Capacidad del personal
- Capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.



## ***2.1.4. - Auditoría Interna***

Evaluar la gestión en forma sistemática y permanente es un requerimiento fundamental de la alta dirección. Es necesario que esta evaluación tenga un alto grado de objetividad e independencia, para lo cual el desarrollo de auditorías constituye una herramienta de relevancia significativa. De esta manera podemos ver a la auditoría como una función inherente de control de gestión ya que a través de su examen evalúa la gestión en forma independiente y sustentada de juicio objetivos.

La auditoría interna es una función asesora independiente dentro de las organizaciones, que está orientada al más alto nivel dentro de la empresa con el fin de analizar las distintas actividades que se desarrollan, comparándola con estándares y normas preestablecidas mediante el análisis y aplicación de metodologías que permitan determinar tanto la eficacia como la eficiencia con que se llevan a cabo las diferentes tareas y funciones dentro de la organización, como así mismo, detectar oportunidades de mejora, corrección de desviaciones y proposición de acciones que permitan el logro de los objetivos organizacionales en forma sostenida y consistente en el tiempo.

La auditoría interna tiene como uno de los principales objetivos generar un informe elaborado bajo estándares predefinidos, los cuales incluyen en su contenido:

- Hechos relevantes encontrados que atenten contra la eficacia de la gestión.
- Conclusiones sobre estos hechos y sus causas.
- Recomendaciones sobre cómo remediar los efectos adversos.

## ***2.1.5. - Manuales de Procedimientos***

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y el control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

En el manual se encuentran definidos los estándares de los procedimientos de la empresa, los cuales son transmitidos en la difusión del manual, lo cual permite comparar lo realizado respecto de lo que dice el manual o sea el estándar y así evaluar el desempeño y aplicar acciones correctivas.

### ***2.1.5.1. - Ventajas del Manual de Procedimientos***

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los restantes cargos dentro de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los manuales integrales de procedimientos (estándares), los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria,

estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional. Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

#### ***2.1.5.2. - Contenido del Manual de Procedimientos.***

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
  - 4.1. Objetivos del procedimiento.
  - 4.2. Normas aplicables al procedimiento.
  - 4.3. Requisitos, documentos y archivo.
  - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes.
  - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento.
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.

8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Es inconveniente, y hasta cierto punto impracticable, confiar que alguien o pocas personas puedan tener la capacidad de memorizar todos los procesos, estándares y las normas asociadas con ellos, las rutinas y los formularios necesarios en una organización. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sean diluidos, distorsionados y negado por algunas personas que, generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

## ***2.2. – Mecanismos de Control***

Los mecanismos de controles preventivos o anticipados son una alternativa al proceso básico de control (Ex post) y tienen algunas ventajas, como permitir controlar en aquellas situaciones donde es difícil medir el desempeño de forma adecuada y atenuar las consecuencias no deseadas de la operación de sistemas formales de control.

En este apartado se definirán los mecanismos de Cultura Organizacional y Esquema de Incentivos.

## ***2.2.1. - Cultura Organizacional***

### ***2.2.1.1. - ¿Qué es una Cultura Organizacional?***

Hay un acuerdo general en que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de las otras. Si se examina con atención, este es un sistema, un conjunto de características básicas que valora una organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. \_ Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. \_ Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. \_ Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4. \_ Orientación hacia las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. \_ Orientación hacia los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6. \_ Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. \_ Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados las características de la cultura, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes, por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes niveles de la organización la describieran con palabras semejantes.

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. Una cultura dominante es aquella que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, una subcultura es una minicultura en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica y los valores centrales son aquellos valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

Se ha vuelto común distinguir entre culturas fuertes y débiles, en una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos, una cultura organizacional fuerte aumenta la congruencia de las conductas, en este sentido se puede afirmar que una cultura fuerte puede servir como sustituto de los controles formales.

### ***2.2.1.2. - Funciones de la Cultura Organizacional***

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad de sus integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Desde el punto de vista del control la cultura organizacional es un mecanismo que permite realizar el control de forma anticipada al promover el control grupal y autocontrol a través de sus diversos componentes como ritos, lenguajes y costumbres que guían la conducta de los individuos de una organización hacia lo que se considera adecuado como comportamiento. Esta última función descrita es la más relevante para este trabajo

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos, que proporciona una cultura fuerte, garantizan que todos apunten a la misma dirección.



La cultura, no obstante, tiene también aspectos potencialmente disfuncionales en la eficacia de la organización como ser una barrera de cambio o de diversidad en la composición de los recursos humanos lo cual acarrea dificultades para alcanzar la eficacia. También la cultura puede ser una barrera a adquisiciones y fusiones al no ser coincidentes las culturas de las empresas fusionadas.

### ***2.2.1.3. - ¿Cómo Empieza una Cultura?***

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en las primeras etapas de una cultura. Tienen una visión de lo que debe ser la organización, no están influenciados por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes.

La cultura surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo para que los empleados se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas en la organización que la sostienen, como el proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a los que la respaldan y castigan a quienes las ponen en tela de juicio. Tres fuerzas representan una parte importante en la creación o defensa de una cultura:

**Selección.** La finalidad del proceso de selección es identificar y contratar a los individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Se hacen esfuerzos por identificar a los candidatos que mejor se puedan adaptar a la cultura de la organización, además que sus valores concuerden con los de la organización. A esto también se le llama control profesional y se enfatiza cuando no es posible aplicar mecanismos formales de control o no hay socialización en la empresa sino que se espera que sea realizada por instituciones ajenas a la propia organización.

**Dirección.** Los actos de la dirección tienen un efecto importante en la cultura de una organización. A través de lo que dicen o hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre que riesgos es deseables correr, cuánta libertad deben darle los jefes a los subordinados, cómo hay que vestirse, qué actividades son premiadas con aumentos, ascensos y otras recompensas, etc.

**Socialización:** Es la forma en que la organización ayuda a los empleados a adaptarse a la cultura. Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas:

- Etapa previa a la llegada. Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un individuo se una a la organización.
- Etapa de encuentro. Etapa en el proceso de socialización en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran.
- Etapa de metamorfosis. Etapa del proceso de socialización en el que un empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de

trabajo y a la organización.

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, las más poderosas son:

- Historias. Son narraciones de acontecimientos de los fundadores de la empresa, por ejemplo: reglas que se rompen, fortunas amasadas de cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos.
- Ritos. Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de centrales de la organización, por ejemplo: qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.
- Símbolos materiales. Ejemplos: La disposición de las oficinas de la corporación, los autos que se dan a los directores la existencia de una aeronave propia son algunos ejemplos de símbolos materiales.
- Lenguaje. Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan una muestra de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan. Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes, o productos relacionados con su negocio.

### ***2.2.2 - Esquema de Incentivos***

El creciente reconocimiento del impacto que tiene sobre la productividad, la motivación del comportamiento, ha dado como resultado el desarrollo de programas de administración de éste, la cual es una técnica dirigida a controlar el comportamiento como a elevar la productividad y busca crear una modificación positiva del comportamiento a través de recompensas y castigos. La administración del comportamiento se basa en la idea de que 1) el comportamiento que conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, en tanto que el comportamiento que lleva a una consecuencia negativa (castigo) tiende a no repetirse y que 2) al conceder correctamente las recompensas, puede uno cambiar el comportamiento de la persona.

La teoría de agencia, por su parte, resalta la tesis de la existencia de un contrato entre la organización y los empleados. Este contrato especifica explícitamente el sueldo, salario o bonificación del empleado e incluye también características implícitas tales como promociones o reconocimientos del trabajo. En la especificación de dicho contrato, deben tomarse en consideración las actitudes de los empleados hacia el dinero, el trabajo y el riesgo. El objetivo final es la especificación de un contrato con el empleado de modo que éste desarrolle al máximo esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales, al propio tiempo que los riesgos que afronta la organización sean soportados colectivamente por todos los empleados de la firma. Este concepto de compartir el riesgo es importante ya que las organizaciones operan en un mundo de incertidumbre.

El hecho de crear un esquema de incentivos en la organización tiene ventajas claras como influir en las voluntades de los empleados con respecto a las metas de la organización, también ayudan a modelar la cultura organizacional dependiendo de a donde apuntan estos incentivos, pero también tiene costos y un

compromiso de tiempo. Determinar la forma y el contenido del esquema de incentivos puede llegar a ser una tarea muy complicada, es necesario tener en cuenta un número considerable de variables que pueden tener impacto significativo en la efectividad del esquema propuesto.

Los incentivos son mecanismos de control anticipado ya que al apuntar los efectos de las compensaciones a los indicadores críticos de éxito, se logra que las personas pertenecientes a la empresa hagan los esfuerzos necesarios para la consecución de los objetivos organizacionales.

Un esquema de incentivos puede tener recompensas tanto extrínsecas, intrínsecas como trascendentes. Dentro de las recompensas extrínsecas podemos incluir las retribuciones monetarias, los ascensos de jerarquía, el goce de cierto monto de poder o status privilegiado, etc. Las recompensas intrínsecas, por otra parte, se derivan principalmente de la satisfacción que experimenta el individuo por hacer la actividad que le ha sido encomendada. Las recompensas de tipo trascendentes, están relacionadas con el deseo de realizar acciones en beneficio de las demás personas.

### ***2.2 2.1. - Dimensiones de los Esquemas de Incentivos***

En términos analíticos, un esquema de incentivos contiene tres dimensiones independientes, aunque estrechamente relacionadas:

-El nivel de la compensación. Determinar cuanto va a ser el monto total que se está dispuesto a desembolsar en incentivos para los empleados, considerando que se necesita a personal adecuado para cada cargo y el costo debe ser mínimo. La referencia para estimar un monto puede estar en el mercado laboral o en los conceptos de productividad media y productividad marginal, los que pueden entregar un punto o monto óptimo para recompensar a quienes rinden más o

menos que la media.

- Composición del esquema de incentivos. Es la mezcla o proporción de los distintos elementos que forman parte del esquema de incentivos: salario, primas, opciones de acciones, etc. Distintos paquetes de compensación entrañan distintos niveles de riesgo a asumir de parte del depositario de la retribución, por lo tanto, individuos con distinta función de utilidad deberían ser recompensados de acuerdo a distintos esquemas de retribución, sin embargo, no se puede hacer una composición para cada persona en empresas con muchos empleados, por esto es importante identificar al personal que cumple funciones críticas dentro de la organización, y para ellos crear una composición y con el resto del personal, por practicidad, delegar esta tarea. Un criterio para la optimización de la composición del incentivos para un empleado cualquiera, es donde la utilidad marginal que le brinda cada uno de los elementos que lo componen es la misma.

- Forma funcional de la compensación. Define la relación entre la forma de la retribución y la actuación del sujeto recompensado además de definir cual es la actuación que será recompensada. Existen, por lo tanto, tres elementos básicos que describen el funcionamiento de la estructura de la compensación, el criterio en que se basa la compensación, la forma de la retribución y los mecanismos a través de los cuales se liga el criterio con la retribución.

## ***Capítulo 3***

### ***3.1. - Las Pymes***

En este capítulo se definirá a un segmento muy importante dentro de la economía chilena, “las pymes”. Se describirá dónde radica su importancia, cuáles son sus características más fundamentales y sus problemas. Es necesaria, a nuestro juicio, esta definición ya que para el lector común resultaría difícil ubicarse contextualmente en este trabajo que trata de mostrar, precisamente, un contraste entre estas empresas y las grandes, por lo cual una clara diferenciación parece necesaria.

Las pequeñas y medianas empresas se han catalogado en el mundo en desarrollo como organizaciones muy importantes para la economía en general, y para la sociedad en particular, por su potencial de generar empleo, por su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, por contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional. Las pymes poseen ventajas competitivas importantes: su tamaño les permite una respuesta rápida a los cambios del entorno y facilita su integración como eslabón en cadenas productivas; también como proveedores eficientes de bienes y servicios intermedios o finales. Por otro lado, también presentan desventajas: son vulnerables a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía, no pueden por sí solas transponer las barreras técnicas y no técnicas de entradas a los mercados o desarrollar barreras para proteger su rentabilidad en un segmento específico.

Las pymes son importantes agentes económicos en todo el mundo, incluyendo países del primer mundo como Estados Unidos, donde existen aproximadamente 25 millones de estas empresas, las cuales al igual que en el resto de mundo, son muy vulnerables y existen organismos estatales para fomentarlas y protegerlas como la Agencia para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (en inglés, Small Business Administration o SBA).

Se dice que las pymes son “vulnerables” ya que tienden a fracasar demasiado y que, por lo tanto se requiere de programas de apoyo para fomentarlas, sin embargo, la vulnerabilidad es una característica de casi todas las empresas. En todas las economías del mundo, desarrolladas o no, todo el tiempo se crean nuevas empresas, unas pocas crecen hasta transformarse en grandes y también muchas mueren. En Chile, la mortalidad de las empresas manufactureras (pyme) es alta, ya que aparte de una posible mala gestión, entran al mercado a escala ineficientemente pequeña, lo cual aumenta la probabilidad de fracaso.

En Latinoamérica las investigaciones de gestión e innovación son pocas. Un estudio hecho por Paredes y Paredes<sup>13</sup> encontró al analizar pymes en México las siguientes características:

- Sus empresarios cuentan con educación superior y postgrado.
- Se preocupan por adquisición de conocimientos tecnológicos y el autoaprendizaje.
- No existe conciencia clara del papel de la tecnología en la empresa.
- Posee estrategias claras sobre sectores de interés.
- Muestran adecuación informal a cambios internos y externos.
- Presentan atraso en materia de información.
- Efectúan gastos mínimos en capacitación y educación de recursos humanos.
- Toman en cuenta la opinión de clientes para el diseño de productos.
- Presentan sistemas de calidad obsoletos.

---

<sup>13</sup> Autores citados en Revista EAN N°47: Escuela Economía y negocios (Colombia). Diciembre 2003



- Poseen información sobre competidores.

Todas estas características sirvieron para el diagnóstico de la poca capacidad innovadora y tecnológica de la pyme en México situación que se repite en el resto de Latinoamérica donde la resistencia a los cambios es muy grande. Las empresas basan su gestión en el empuje y el interés de crecer, “para cumplirle al empleado y hacer las cosas bien”. Se busca un compromiso de los empleados y entre ellos se valora el “tener puesta la camiseta”. Sin embargo en empresas donde la ingerencia del dueño es alta, el aporte de los empleados no es mucho, lo que trae múltiples problemas y todo el resto se queda simplemente en intenciones. Se ha descrito la gerencia de las pymes como “feudal”, también como organización social excluyente, de productividad, competencia y competitividad exiguas, como sus más notables características. El problema tiende a complicarse con la globalización de la economía, donde se reconoce el conocimiento como mercancía.

### ***3.2. - En Chile: ¿Qué son las pymes?***

Las definiciones de pequeña y mediana empresa utilizadas normalmente son ad-hoc, se basan, en las ventas anuales o bien en el número de empleados. El problema de estas métricas es su escaso significado económico. El que una empresa venda más o menos, o que contrate un número mayor o menor de trabajadores, no dice mucho sobre cuales son las características inherentes a este tipo de empresas que las hace esencialmente distintas. Sin embargo estos criterios tradicionales sirven para tener una idea de cuan importante son las pymes en el concierto nacional.

Se ha elegido el método utilizado por el Ministerio de economía para clasificar el segmento pyme, que es la variable ventas netas, por razones tanto prácticas como teóricas:

1.\_ El indicador entrega una medida aproximada del nivel de actividad desarrollado por una empresa, su volumen de negocio y su participación en el mercado nacional e internacional.

2.\_ Señala el potencial acceso de las empresas al sistema financiero, a la capacitación, a la tecnología, etc.

3.\_ Se puede encontrar más fácilmente información estadística actualizada, completa y verificable de las ventas netas realizadas por el universo empresarial.

Según la medición del Ministerio de Economía.

<i>Tamaño</i>	<i>Valor de las ventas anuales en UF</i>
<i>Micro empresa</i>	<i>Menos de 2.400</i>
<i>Pequeña empresa</i>	<i>De 2.401 a 25.000</i>
<i>Mediana empresa</i>	<i>De 25.001 a 100.000</i>
<i>Gran empresa</i>	<i>Más de 100.001</i>

Los datos del SII muestran que en el año 2000 existían 648.491 empresas, y de ellas 107.087 eran pyme lo que muestra un crecimiento de 41,5% respecto de otra medición hecha en 1993. Así, las pymes eran el 16,51% del total de empresas del país para el año 2000, gran parte de ellas eran empresas pequeñas (un 14,48%), y una proporción menor eran medianas (2,03%).

Si bien las pymes no son el grupo de empresas más numeroso (las microempresas representan más del 82 % del total), tienen una participación

importante en las ventas totales. Sus ventas representaron el 20,2% del total vendido, con una participación igualitaria de las empresas pequeñas y medianas.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<b><i>Pyme</i></b>	<i>Grande</i>	<i>Total</i>
<i>Número de Empresas</i>	535.338	93.923	13.164	<b>107.087</b>	6.066	648.491
<i>Participación</i>	82.55%	14.48%	2.03%	<b>16.51%</b>	0.94%	100%
<i>Participación en ventas</i>	3.17%	10.1%	10.1%	<b>20.2%</b>	76.1	100%
<i>Ventas promedio en UF</i>	456	7.161	51.096	<b>12.562</b>	836.395	10.254
<i>Empleo CORFO (%)</i>	38.7	35.2	12.5	<b>47.7</b>	9.7	100%
<i>Empleo Casen (%)</i>	40.4	36.6	13.0	<b>49.6</b>	10.1	100%
<i>Exportaciones (%)</i>	0.1	1.3	3.5	<b>4.8</b>	95.1	100%

**Tabla N ° 1:** Las pymes y el Resto de las Empresas<sup>14</sup>

<i>Año</i>	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b><i>Estrato</i></b>							
<i>Sin Ventas</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Micro</i>	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
<i>Pequeña</i>	0.12	0.11	0.11	0.10	0.10	0.10	0.09
<i>Mediana</i>	0.12	0.11	0.11	0.11	0.11	0.10	0.09
<i>Grandes</i>	0.72	0.74	0.75	0.76	0.76	0.77	0.79

**Tabla N ° 2:** Porcentaje de Ventas Según Empresas<sup>15</sup>

<sup>14</sup> y <sup>15</sup> « Tesis: “Las Pymes : Quiénes son, Cómo son y qué Hacer con Ellas” De la Cuadra, Galetovic Enero 2002»

Quizás el rasgo más distintivo de la pyme es su importancia en el empleo agregado. Los datos de CORFO muestran que en 1997 cerca del 48% de la fuerza laboral trabajaba en las pyme. Estos datos son muy similares a los que se desprenden de la encuesta Casen del año 1996. El sector pyme puede ser más grande en realidad, si se dispusiese de antecedentes en las estadísticas de las empresas afectas y las no afectas al IVA, así como también de aquellas pequeñas empresas que tributan tal como si fuesen profesionales independientes, las cifras resultarían bastante más altas.

Dados los datos entregados en el párrafo anterior, se puede ver que las pymes representan un grupo muy importante de empresas, que crean una gran fuente de empleo, pero la realidad es que estas empresas tienen una baja productividad promedio comparado con la que tienen las grandes empresas las cuales son apenas el 1% del total de empresas; se atribuye esto a múltiples causas como mala gestión, problemas de magnitud, dispersión y heterogeneidad.

Algunas características estructurales de las pymes chilenas son:

- La firma representativa tiene 20 años y experiencia en el rubro de 21 años, o sea que no existe rezago entre la experiencia y la creación de la empresa, esto es un rasgo distintivo de la pyme chilena, en Estados Unidos los que crean estas empresas son ex - empleados con varios años de experiencia en empresas del mismo rubro.
- En los propietarios hay un elevado nivel de educación formal.
- 18 % de los propietarios son mujeres.
- Solo el 8 % exporta. Sin embargo las que exportan tienden a ser exitosas.
- 28 % ha utilizado ayuda del estado.

## ***3.2. - Los Problemas de las Pymes***

Gran parte del análisis y las propuestas de política pública parten de la premisa que existen fallas de mercado que limitan el acceso de las pymes a los mercados financieros y a una mejor gestión. La dificultad para acceder a estos recursos limitaría su desarrollo y no les permite aprovechar economías de escala y ser más competitivas frente a las empresas de mayor tamaño.

### ***3.2.1. - Acceso al Financiamiento de las pymes***

La dificultad en el acceso al crédito que enfrentan las pymes constituye una de las principales barreras para su desarrollo. Se trata de un factor que está presente en forma permanente en las solicitudes de las pymes a la autoridad pública.

Sin embargo, si se revisa la participación de las pymes en el endeudamiento total en el sector financiero en el año 1997, se concluye que del total de créditos otorgados por la banca comercial a las empresas, el 29.9% fue dirigido a empresas pequeñas y medianas, participación que no es baja si se le compara con la participación en el número de empresas existentes y con los montos de ventas declarados durante 1997. La pyme constituyó el 17.02% del total de las empresas y efectúa el 23.7% de las ventas, vale decir, los niveles de acceso al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas están altamente correlacionados con su peso específico dentro de la economía.

### 3.2.2. - *¿Se Gestionan Mal las Pymes?*

Como ya se había mencionado anteriormente, las pymes se caracterizan por una baja productividad y esto condiciona su crecimiento y éxito futuro, existen grandes diferencias de productividad promedio entre las pymes chilenas y las de países desarrollados. Una de las explicaciones generalizadas de la fragilidad de las pymes en Chile y de su escaso potencial de desarrollo, radica en que se gestionan mal. Dos razones pueden estar detrás de este problema, por un lado, una falta generalizada de capacidad de gestión que afecta de manera particular a las pymes, por otro lado, la capacidad de gestión disponible, que podría ser más valiosa en las pymes, es utilizado por otras empresas, por ejemplo en empresas más grandes.

Dada esta escasez relativa, la capacidad de gestión se concentra en mayor medida en empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, Álvarez et al. (1999)<sup>16</sup> encuentran que el número de técnicos y profesionales universitarios crece con el tamaño de la empresa, como también el nivel de calificación de los empresarios. Entre las microempresas sólo un 28,3% tienen educación universitaria completa, proporción que aumenta a un 33,5% en el caso de las empresas pequeñas y llega a 46,4% en las empresas medianas. No es muy sorprendente que la capacidad de gestión se concentre en empresas más grandes. Al margen de que la causalidad puede ser inversa (la empresa gestionada por alguien más preparado tiene más posibilidades de sobrevivir y crecer), el costo de la gestión suele ser fijo y afecta proporcionalmente, más los costos unitarios de producción de las pymes que el de las empresas más grandes. Esto hace que sea relativamente más conveniente para las empresas grandes contratar un gerente de mayor calificación porque en esas empresas la escala de operación justifica separar la gestión del negocio de la administrativa. Sin embargo, se podría pensar que una mejora en la gestión puede generar una expansión del negocio, es decir que contratar una mayor capacidad de

---

<sup>16</sup> Autor citado en «Tesis: “Las Pymes : quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas” de la Cuadra, Galetovic Enero 2002»

gestión sea un proyecto rentable para las pymes. No obstante, las características de muchas pymes implica que esto no es necesariamente así, la escala pequeña de producción de la mayoría de las pymes no justifica contratar a un gerente que se especialice en la gestión administrativa.

## ***Capítulo 4***

### ***Objetivos del Estudio***

#### ***4.1. - Estudio Realizado***

El mercado Chileno esta compuesto por variadas empresas que difieren ampliamente en su tamaño y forma de organizarse. Se pueden encontrar empresas muy grandes que cotizan en bolsa, que obtienen grandes utilidades anuales, y como contraste están las pequeñas y medianas empresas que en algunos casos se pueden encontrar en la forma más básica de organización.

Interesa en este trabajo evaluar la diferencia que pudiese existir en cuanto a la utilización de herramientas de control y mecanismos de control anticipado, tanto en las pymes como en las empresas grandes, las cuales son más estructuradas, con mayor número de empleados, con operaciones más complejas y con mayores recursos financieros donde existe una mayor probabilidad de encontrar la utilización de herramientas más sofisticadas de gestión y de medición del desempeño, principalmente porque necesitan controlar un número importante de diversas variables, manejar operaciones en lugares geográficos dispersos y ser capaces de hacer confluir hacia un objetivo común a un mayor número de personas, metas que serían difícilmente alcanzables sin el apoyo de herramientas y mecanismos de control para la toma de decisiones.

Se suma a lo anterior el que cuentan con más recursos, tanto humanos como financieros para poder implementarlas, tienen más acceso a información y a profesionales con conocimiento acerca del tema, y el hecho de que en nuestro país son justamente estas empresas las que comienzan a estar más preocupadas por



su desarrollo en el largo plazo y por el aumento de valor para los distintos agentes pendientes de su quehacer.

Como contraste se considerarán a las pequeñas y medianas empresas, cuyas necesidades están centradas, mayoritariamente, en la sobrevivencia y en la generación de flujo de caja en el corto plazo, por lo que sus mayores preocupaciones no están puestas en la medición y evaluación del desempeño ni en buscar nuevas herramientas para ello.

Se parte el presente trabajo, con la siguiente hipótesis: “Tanto en grandes empresas como pequeñas y medianas, existe algún grado de control que aumenta en intensidad, rigurosidad y estructura a medida que las empresas son de mayor tamaño, por lo tanto el uso, creación e implementación de herramientas para controlar la gestión va en directa relación al tamaño de la empresa”

La intención es realizar un estudio exploratorio de forma de contrastar las diferencias en la utilización de herramientas de control y mecanismos de control anticipado que se pudiesen encontrar entre los dos grupos de empresas mencionadas anteriormente, de forma de comprobar o falsear la hipótesis antes propuesta. La premisa más importante es que el tamaño de la empresa es un factor significativo a la hora de determinar la creación de un departamento de control de gestión o de determinar la utilización de mecanismos y herramientas de control.

Cuando se menciona herramientas de control, se hace alusión a aquellas que son posibles de aplicar en el proceso básico de control, es decir definición de estándar (procedimientos, resultados), medición y evaluación del desempeño.

Este trabajo se enfoca en tres herramientas de control de gestión: los presupuestos, manuales de procedimiento y el cuadro de mando integral, y además en un mecanismo de control anticipado que son los incentivos.

No se evaluará la efectividad que se ha logrado obtener con el uso de las herramientas y mecanismos de control, ni como ha sido el proceso de incorporación de éstas dentro de las empresas seleccionadas, sólo interesa conocer el grado en que son utilizadas por las diferentes empresas.

## ***4.2. - Metodología Utilizada en el Estudio***

Para realizar este estudio fue necesaria la realización de un cuestionario, el cual consta de treinta y cinco preguntas, las cuales se construyeron con el objetivo de revelar las diferencias en el uso de herramientas de control y mecanismo de control anticipado de las distintas empresas encuestadas y si éstas son realmente utilizadas con el objetivo de controlar la gestión, ya que se parte de la hipótesis que se pueden utilizar herramientas que ayudan a controlar la gestión empresarial, pero que las empresas podrían no utilizarlas con ese fin.

La realización de la encuesta fue de forma personal con el entrevistado, en su lugar de trabajo, y para la totalidad de la muestra. Se trato que los encuestados fueran personas calificadas y capaces de responder adecuadamente a los ítems del cuestionario.

La selección de la muestra se realizó de forma aleatoria, ya que el análisis no esta enfocado a un tipo de empresa con características específicas, interesa analizar a las distintas empresas en toda su amplitud para así poder contrastar la forma de gestionar que éstas tienen. La muestra seleccionada consta de dos grupos de empresas, se consideran las “Grandes Empresas” y por otro lado las “Pymes”, con el fin de tener mayor claridad al momento de analizarlas. En el Anexo N°1 se encuentra el cuestionario que fue aplicado a cada una de las empresas seleccionadas.

La muestra original seleccionada estaba compuesta por 25 grandes empresas, la mayoría perteneciente al IPSA, y 40 pymes. La forma de contacto fue vía telefónica como también vía e-mail, y la tasa de respuesta positiva fue mayor en el caso de las grandes empresas.

La muestra final está compuesta por 10 pequeñas y medianas empresas, y 12 grandes empresas, todas de distintos rubros, todas de Santiago de Chile, haciendo un total de 22 empresas encuestadas. En el Anexo N°2 se presenta el listado de tales empresas.

### ***4.3. - Resultados Obtenidos***

En este apartado se mostraran los hallazgos obtenidos como resultado del estudio, se relatarán los resultados obtenidos y posteriormente se realizarán los contrastes correspondientes entre las distintas empresas. Los temas se abordaran agrupándolos según tópicos del cuestionario realizado, el cual se encuentra en el anexo N°2.

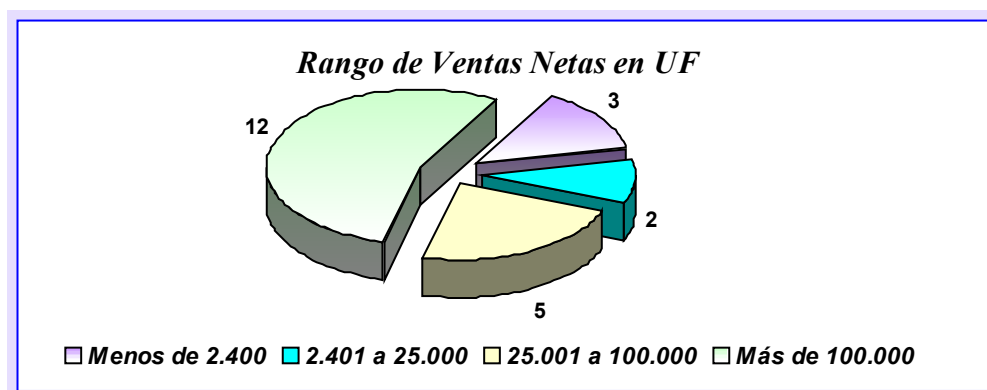
#### ***Rango de Ventas Netas en UF***

Con el objetivo de clasificar a las empresas del estudio como pequeñas, medianas y grandes, y basándose en lo que dictamina el Ministerio de Economía, se elaboró la primera pregunta. Según la medición que hace el Ministerio de economía, los rangos oscilan de la siguiente manera.

<i>Tamaño</i>	<i>Valor de las ventas anuales en UF</i>
<i>Micro empresa</i>	Menos de 2.400
<i>Pequeña empresa</i>	De 2.401 a 25.000
<i>Mediana empresa</i>	De 25.001 a 100.000
<i>Gran empresa</i>	Más de 100.001

**Tabla N ° 3:** Clasificación de las Empresas según Rango de Ventas<sup>17</sup>

Dentro del análisis se encuentran distintos tipos de empresas, a continuación se muestra un cuadro explicativo del universo encuestado.



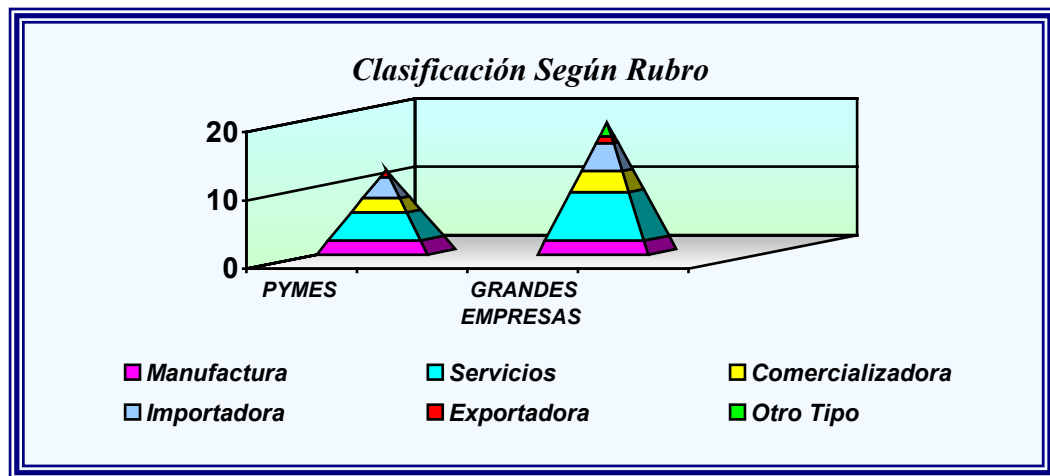
**Gráfico N ° 1:** Clasificación De Las Empresas Según El Rango De Ventas.

Como podemos observar, de un total de 22 empresas encuestadas, 3 son Micro Empresas, 2 pequeñas empresas, 5 medianas empresas y 12 grandes empresas. Las tres Micro Empresas poseen niveles de ventas muy cercanos a la clasificación que posee una mediana empresa y es por esta razón que se las considerarán como parte del grupo de las pymes dentro del estudio.

<sup>17</sup> « Desarrollo se Escribe con Pyme, caso de Chile » D.Bravo, G.Crespi, I.Gutiérrez Abril 2002.

## *Clasificación de las Empresas*

La muestra está compuesta por empresas de rubros distintos, también se encontró empresas que se clasifican en más de un giro como es el caso de Falabella, y Tie Rack entre otras, por esto existen empresas que poseen más de una clasificación dentro de la encuesta.



*Gráfico N ° 2: Clasificación De Las Empresas Según Rubro.*

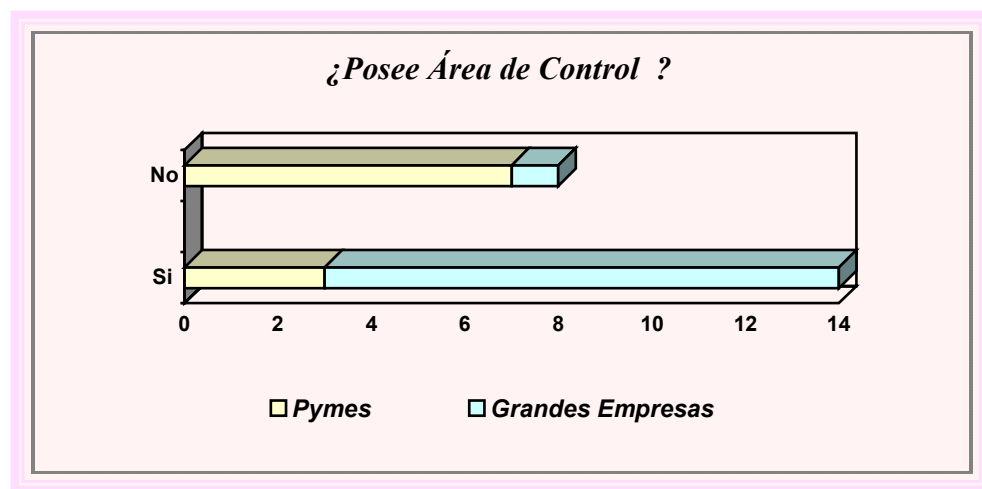
En el tópic “Otro Tipo”, se encuentra: Holding de inversiones, Inmobiliaria y Empresa de Representaciones, lo que equivale al 14 %del total de la muestra.

## *Existencia de un Área a Cargo del Control*

Se consulta por la existencia de un área que se dedique especialmente a controlar o que esté a cargo del control dentro de la empresa, de manera de tener una primera visión sobre el interés o intensidad del control dentro de la empresa.

Se encontró que el 64% de la muestra sí posee un área que esté a cargo del control dentro de la empresa, y como contraste un 36% no posee un área a cargo del control.

En la parte de la muestra que conforman las pymes, el 70% no cuenta con un área que se dedique o este a cargo del control y un 30% cuenta con dicha área. Del total de grandes empresas el 8% no presenta un área de control y el 92% de ésta posee tal área.



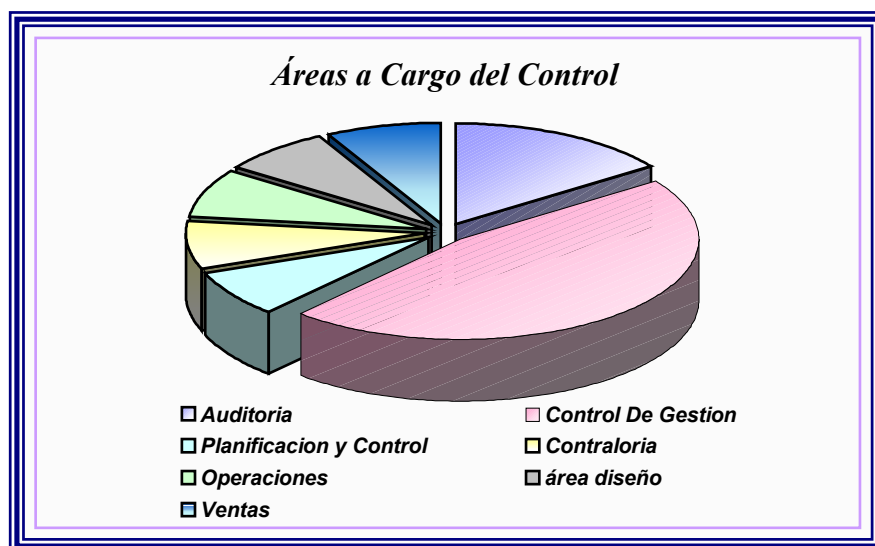
**Gráfico N ° 3:** Existencia De Área De Control Dentro De La Empresa.

Como se puede observar claramente en el gráfico N ° 3, la mayoría de las empresas poseedoras de un área de control, son las grandes empresas, en cambio las pymes no poseen mayoritariamente tal área, esto es un primer indicio de las características que diferencian a los dos grupos de empresas.

En algunos casos las pymes, si bien no poseían un área de control, si existía una persona encargada de controlar de una forma más informal, si es que se puede llamar así. Esta persona era directamente el dueño, en la mayoría de los casos, ya que éste controla el quehacer diario de su personal, pero este control es casi de forma rutinaria, no se realiza basándose en algún patrón, estándar o

formato especial definido a priori, sino más bien el tipo de control que se realiza es más operacional que de gestión, se preocupan más de cómo se llevan a cabo los procesos y no que si se cumplen los objetivos. En el ritmo diario del negocio su mayor preocupación es la sobrevivencia, el contar con flujo de caja suficiente para pagar a proveedores, por esto es que para ellos el control de la gestión no es una función de primera prioridad.

Dentro de las grandes empresas se encuentra que el 92% cuenta con un área dedicada al control. Se preguntó cuál era esa área y los resultados se grafican a continuación.



**Gráfico N°4:** Áreas A Cargo Del Control Dentro De La Empresa.

Del gráfico se puede observar que dentro de las áreas de control, la más recurrente es el área de Control De Gestión, esta respuesta representa el 43% del total, en cambio Auditoria representa el 14% de la muestra que si posee área de control, y las restantes área representan sólo el 7%.

Las pymes por organizarse de forma centralizada no poseen un área de que se dedique exclusivamente al control de la empresa, pero esto no significa que no se dediquen a controlar las actividades claves del negocio. El control lo realiza por lo general el mismo dueño y la magnitud de las operaciones de las empresas más pequeñas no justifica un área independiente que realice el control.

## *Tareas del Área de Control*

Como se sabe, de una u otro forma, todas las empresas realizan algún tipo de control, ya que es una tarea básica para poder aumentar la probabilidad de sobrevivencia de la compañía. La diferencia entre una empresa y otra, es la forma de realizar tal control, la intensidad y el grado de importancia que tiene dentro del quehacer diario.

Dentro de las empresas que sí poseen un área de control, interesa conocer cuáles son las tareas específicas que se realizan, con el fin de certificar si realmente esta área cumple con el objetivo de controlar la gestión de la empresa. Por esta razón se preguntó cuales eran las tareas que se realizaban en el área de control.

Como la pregunta fue del tipo abierta, se recolectaron variadas respuestas, cada área de control realizaba distintas tareas, agrupamos las tareas más recurrentes por tipo de empresa, obteniendo los siguientes resultados.

Del universo de las grandes empresas las labores más reiteradas fueron las siguientes; Realización de informes, controlar los presupuestos, facilitar



herramientas para la toma de decisiones, medir los objetivos y planificar, entre otras.

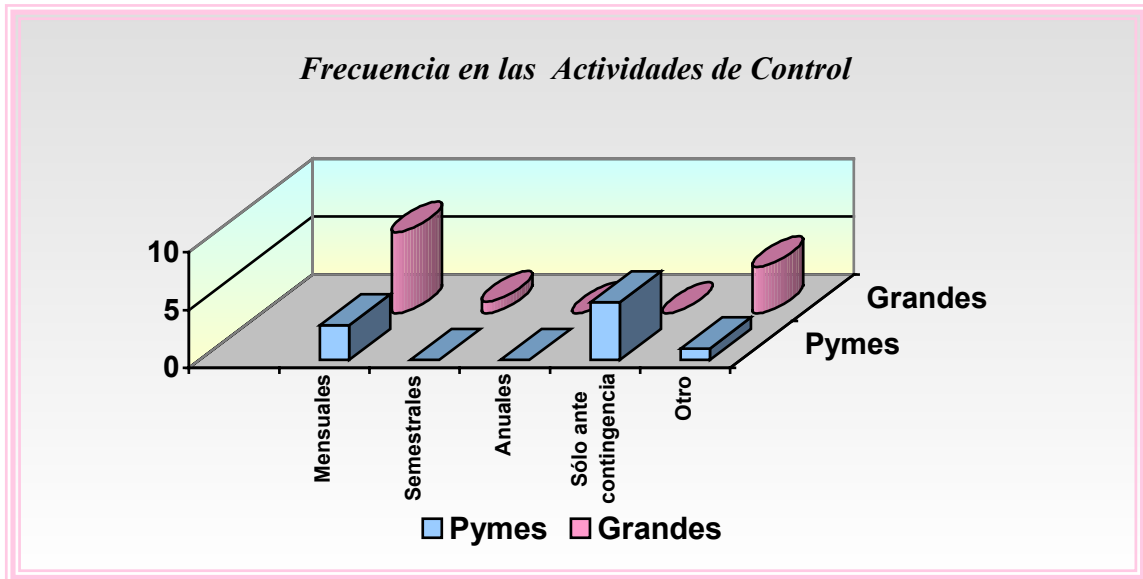
Las pymes que si poseen área de control que es el 30%, revelan que sus tareas son: organizar, verificar el control de calidad, y controlar las visitas de los clientes.

De los dos grandes grupos de respuestas se ve claramente que las tareas de control divergen. Por un lado las grandes empresas mantienen tareas que apuntan a controlar la gestión dentro de la empresa, usando para ello herramientas de control, realizando informes cuyo objetivo central es entregar información fidedigna para la toma de decisiones. En el caso de la pymes sus tipos de controles, son más operacionales, se centran básicamente a conseguir que las actividades críticas sean realizadas de la manera requerida.

### ***Frecuencia en las Tareas de Control***

La frecuencia con que se realizan las tareas de control es muy importante para evaluar si los controles se realizan de una forma rigurosa o no. A menor frecuencia se podría concluir que la empresa realiza un control con el fin de aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos trazados.

Si las tareas de control son realizadas con mayor periodicidad, éstas se pueden estar realizando con un objetivo meramente rutinario, las que no podrían estar diseñadas para controlar la gestión de la empresa.



**Gráfico N ° 5:** Frecuencia En Las Actividades De Control.

Es claro que las preguntas con menor grado de respuestas fueron las de “Control Semestral”, “Anual” y “Sólo Ante Contingencia”. El ítem de control anual tuvo un 0 % de respuesta tanto al nivel de pymes como de grandes empresas, lo que significa que existe un criterio común dentro del universo de los encuestados, ya que los dos grupos consideran que controlar una vez al año no es una buena forma de gestionar la empresa.

Control semestral obtuvo un 0% de respuesta en las pymes y en las grandes empresa sólo se obtuvo un 5% del total de las respuestas, lo que implica que es el este tipo de control puede encontrarse escasamente dentro de las empresas, no representa la realidad de la frecuencia de control dentro del área de control.

El control mensual, es lo más frecuente dentro del total de las empresas con un 45%, el 70% de este total corresponde a las grandes empresas, y por ende el restante 30% corresponde a las pymes. Con la información obtenida podemos ver que las grandes empresas, mayoritariamente, poseen una frecuencia de control mensual.

En el caso de las pymes, la forma más usual de controlar es “sólo ante contingencias”, esto representa el 50% de las respuestas, de es decir, no existe un patrón a seguir en cuanto a realizar tareas de control, se actúa sólo ante eventualidades tratando de solucionar problemas específicos.

Se desprende que la forma de controlar que tienen las pymes no es la que busca controlar la gestión de la empresa, ya que el actuar sólo ante casos de contingencias significa que no se mantiene un control verdadero de la gestión, ya que el controlar la gestión va más allá de intervenir sólo en casos de riesgo para la empresa.

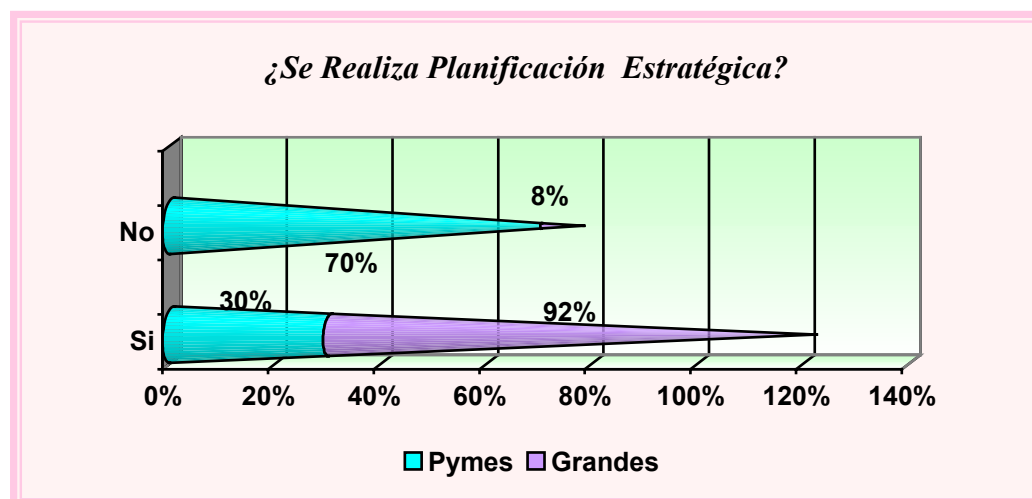
En las grandes empresas este tipo de control no se considera como único, esto no significa que al estar en casos de contingencias no se actúe, sino que mantienen una periodicidad de control más frecuente, y que cuando se presenten eventualidades se actúa de una manera ya planificada. Claramente este es el punto donde más difieren las pymes con las grandes empresas.

La alternativa “Otro” con un 23%, considera cualquier otra periodicidad que se realice en la empresa, el total de las respuestas tanto de las pymes como de las grandes empresas, respondió que se realizaban controles diarios. De estas respuestas el 20% fue de pymes y el 80% de empresas que se consideran como grandes. Esta respuesta representa a empresas, que por las características propias de su rubro, deben estar constantemente evaluando las actividades críticas de una u otra forma, y no significa que sean mejores que otras por utilizar una frecuencia de control más reducida.

## *Planificación Estratégica*

Con el objetivo de verificar que realmente se realiza un control de la gestión dentro de las empresas entrevistadas, se elabora la pregunta de sí realizan una planificación estratégica. Como se sabe a la hora de realizar control de gestión, es muy importante tener los objetivos del negocio definidos y conocidos por la alta gerencia de la empresa. Dentro de las respuestas afirmativas se analiza cómo se realiza la planificación y con qué objetivo se realiza.

Por parte de las pymes, 70% fueron respuestas negativas, es decir, no realizan una planificación estratégica, el 8% de las empresas grandes no realiza tal planificación. Las empresas que son consideradas grandes dentro de la muestra, realizan planificación estratégica en el 92% de los casos, en contraste con las pymes que sólo lo realizan en un 30%. De las cifras obtenidas se puede ver claramente que las pymes no realizan de manera mayoritaria una planificación estratégica, es decir que las actividades de control que realizan no están alineadas a una planificación estratégica definida con anterioridad.



*Gráfico N °6: Realización De Planificación Estratégica.*

Del total de las empresas que sí realizan planificación estratégica, el 100% confiesa que se realiza bajo el mando del gerente general, con la colaboración de los gerentes de cada área, por lo tanto es un proceso participativo. En este punto no se ven diferencias entre los dos grupos de empresas.

Los objetivos de realizar tal planificación, presentado por los entrevistados, fueron los siguientes: alinear de los objetivos de la empresa con los del personal, fijar plan de trabajo, determinar el rumbo de los objetivos macros, determinar los objetivos estratégicos, conseguir objetivos de largo plazo, definir la forma de trabajo con la cual se atacaran los distintos proyectos, definir la estrategia y objetivos para los próximos años. Estos fueron los más mencionados por parte de las grandes empresas y como se puede apreciar estos objetivos son precisamente la base para el control de gestión. Del grupo de las pymes se obtuvieron los siguientes tipos de respuestas: para mantener lo planificado, para mejorar posicionamiento de mercado y para aumentar las ventas, con esta información no es muy claro establecer diferencias entre los dos grupos, ya que el porcentaje de respuesta que se obtuvieron de los distintos grupos difieren mucho entre sí y, por lo tanto, no es prudente realizar un análisis con ellos.

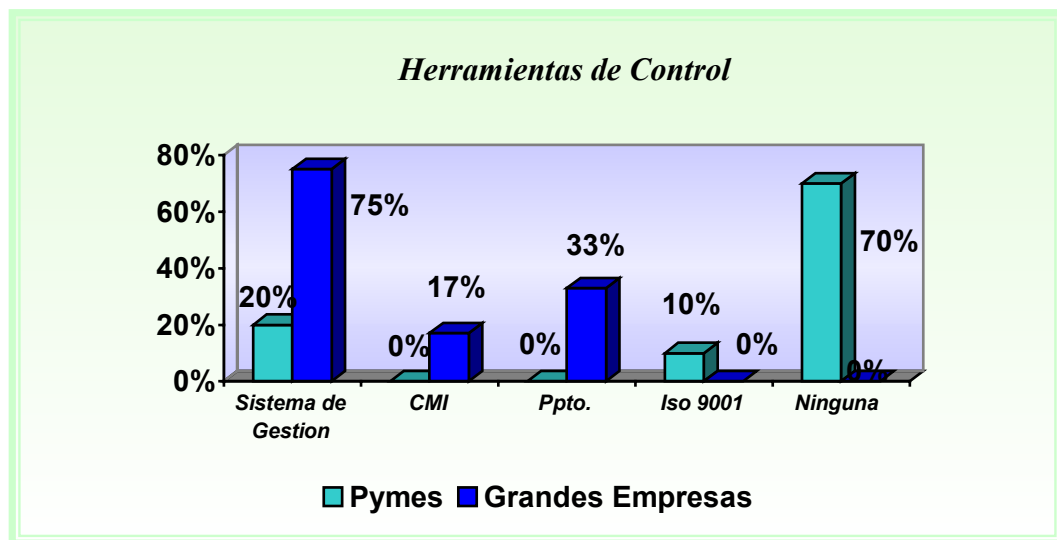
## ***Herramientas y Mecanismos de Control***

Antes de entrar de plano a evaluar las herramientas y mecanismos de control que son usados por cada empresa, se realizó una pregunta abierta con el objetivo de identificar qué herramientas y mecanismos de control los encuestados consideran que se están utilizando como tal. También se realiza tal pregunta pretendiendo identificar otras herramientas y mecanismos de control utilizadas por las empresas y que no se consideran dentro del cuestionario.

El 50% del total de las respuestas fue uso de software tanto internos como del tipo SAP para controlar la gestión dentro de la empresa. Las pymes usan software en el 20% de los casos y las grandes empresas en un 75%.

Consideran como herramienta de control el uso de presupuesto y uso de Cuadro de Mando Integral sólo grandes empresas en un 33% y 17% respectivamente.

Un 10% de las pymes considerar como herramienta de control el uso de certificación ISO-9001, y el 70% no presenta ningún tipo de herramienta para controlar la gestión.



**Gráfico N °7:** Herramientas Utilizadas Para Controlar La Gestión.

Es clara la diferencia entre las pymes y las grandes empresas en este punto, ya que mayoritariamente las pymes no poseen ningún tipo de herramienta para controlar la gestión de la empresa, en cambio las grandes en un porcentaje muy similar declaran tener herramienta del tipo software. Se debe considerar que esta

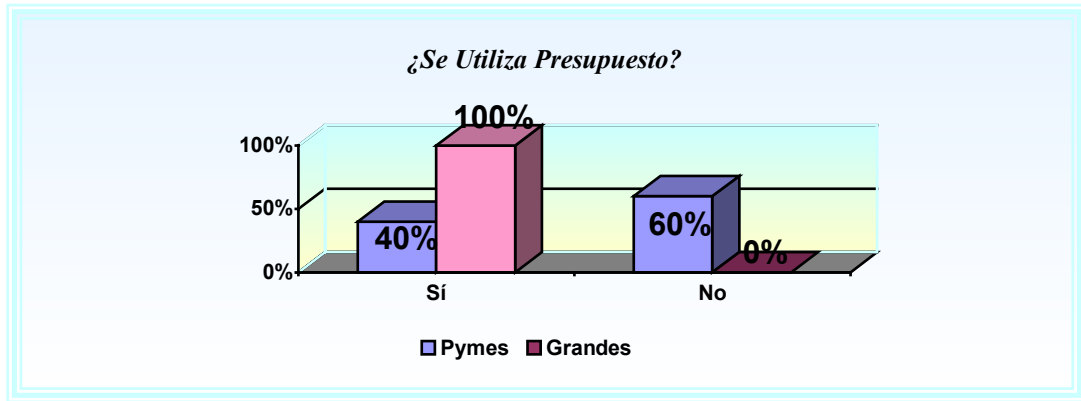
pregunta se realizó abiertamente y por lo tanto no excluye que la empresa sea poseedora de alguna herramienta que se considera como herramienta o mecanismo de control dentro del cuestionario.

## ***Presupuestos***

Ahora se analizan las distintas herramientas de control y mecanismos de control anticipado dentro de la empresa, se pregunta si es que se utiliza, de ser así, se procede a realizar otro grupo de preguntas relacionadas con el uso de la herramienta o del mecanismo.

La primera herramienta que se evaluará es el uso de presupuestos dentro de la empresa, dentro de la muestra declaran que realizan presupuesto el 100% de las grandes empresas y el 40% de las pymes. Es necesario complementar esta respuesta con la anteriormente obtenida, ya que el 33% de las grandes empresas declara usar presupuesto para controlar la gestión, lo que pareciera contradecir la actual pregunta en donde el 100% de las empresas grandes utiliza presupuesto, por lo que se debe considerar que dentro de los sistemas de gestión, como por ejemplo SAP, incluye dentro de sus aplicaciones el presupuesto y es por este motivo que se da esta diferencia entre las respuestas.

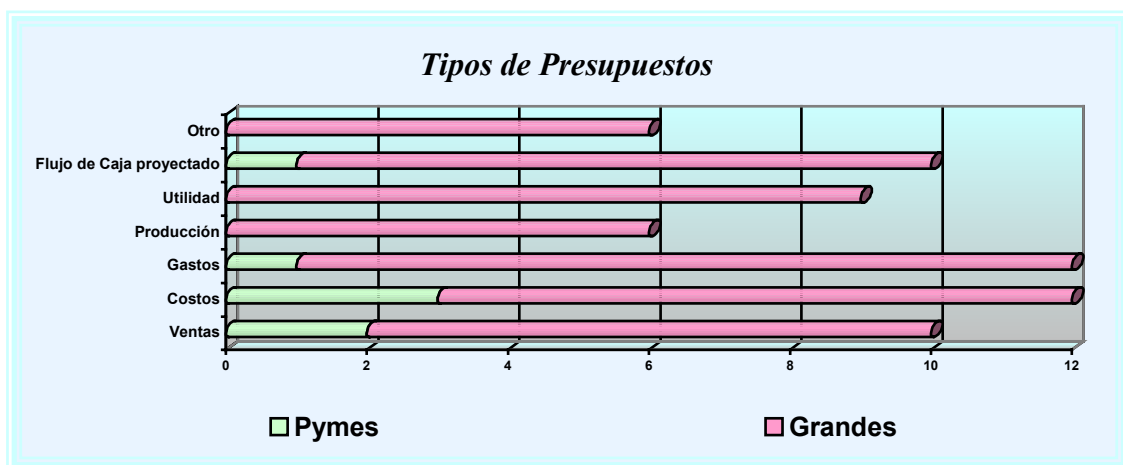
El 60% de las pymes no realiza un presupuesto, es claro el contraste entre los dos grupos de empresas, mientras la realización de presupuesto es una actividad imprescindible para las grandes, no es siempre así en el caso de las pequeñas y medianas empresas.



**Gráfico N ° 8:** Utilización De Presupuesto En La Empresa.

A pesar que la diferencia entre los dos grupos es clara, igual interesa evaluar las diferencias que puedan existir en el uso del presupuesto por estos dos grupos de empresas y confirmar si el objetivo de su uso es el de controlar la gestión de la empresa.

En primer caso, interesa conocer cuales son los presupuestos más usados, ya que es una variable al momento de determinar el tipo de control que se realiza en la empresa. Del total de las empresas que sí utilizan presupuesto se gráfica los tipos que son utilizados distinguiendo entre ellas las grandes empresas y las pymes.



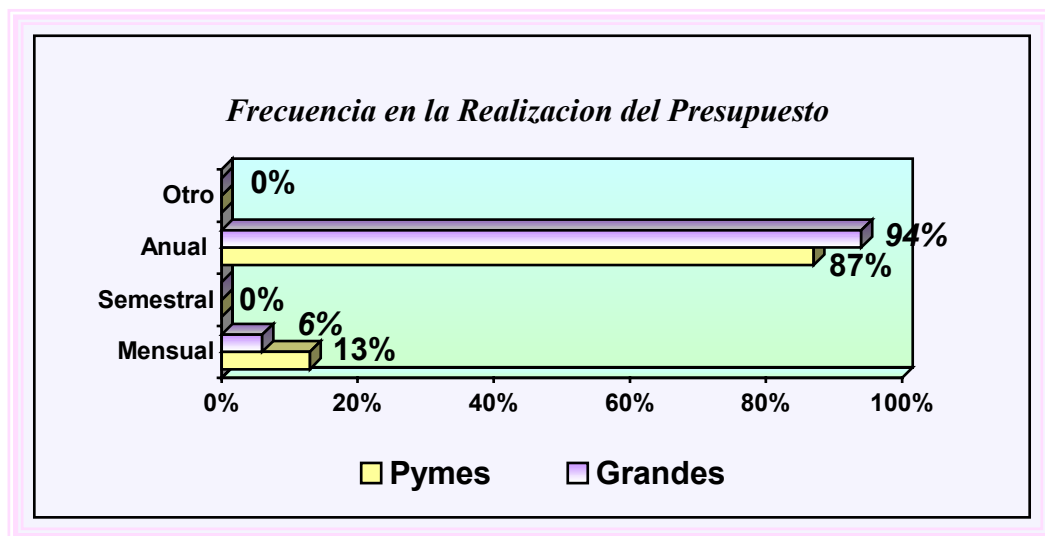
**Gráfico N ° 9:** Tipos De Presupuestos Utilizados.



Los presupuestos más utilizados son los de ventas, costos y gastos, entre ellos el de costo es el más utilizado entre las pymes y entre las grandes empresas es el presupuesto de gasto. La decisión de usar uno u otro presupuesto igual esta relacionado con el rubro del negocio, ya que en empresas por ejemplo de manufacturas es necesario el presupuesto de costos más que en empresas sólo comercializadoras o Importadoras.

Se consulta por cómo y quién define los objetivos presentados en los presupuestos, para conocer si existe una rigurosidad en su elaboración. El 100% contesta que se realiza a un nivel gerencial, participando los responsables de cada área, por lo que en este punto no se encuentran diferencias entre los dos grandes grupos de empresas.

La frecuencia con que se elabora el presupuesto es clave a la hora de esclarecer si la empresa utiliza el presupuesto con el fin de controlar la gestión empresarial, o sólo lo realiza por costumbre y por ende su fin no sería controlar. Por esta razón se realizó una pregunta con distintas alternativas, los resultados fueron los que se grafican a continuación.



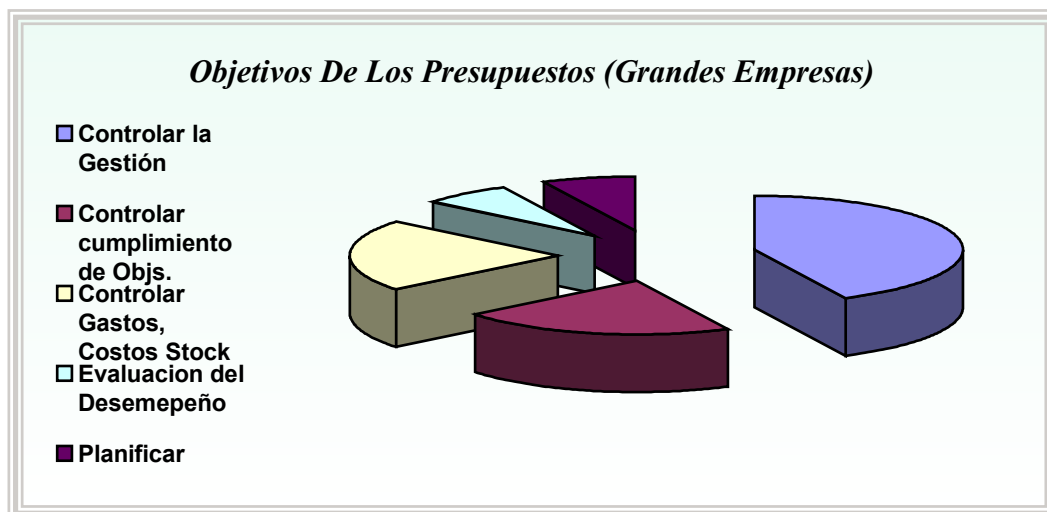
**Gráfico N °10:** Frecuencia En La Realización De Los Presupuestos.

Los presupuestos de elaboración semestral y con otro tipo de frecuencia, obtuvieron un 0% de respuestas tanto para las empresas grandes como para las pequeñas y medianas empresas.

Los presupuestos que se elaboran por los dos tipos de empresas, son del tipo mensual y anual. En ambos casos el más usado es el de elaboración anual, lo que indica que existe una concordancia entre ellas al momento de determinar la frecuencia de elaboración del presupuesto. En la mayoría de los casos los entrevistados aclaran que el presupuesto, si bien es cierto es de elaboración anual, los controles se realizan de forma mensual, como también determinan que los presupuestos son rígidos, y por lo tanto no sufren alteraciones en el transcurso del periodo en el que se está utilizando.

Se quiso evaluar los objetivos por los cuales son utilizados los presupuestos, pretendiendo identificar si son usados para controlar la gestión de la empresa o con algún otro fin.

Las respuestas más recurrentes en las grandes empresas con respecto a los objetivos del uso de presupuestos fueron las siguientes: controlar la gestión, controlar que se cumplan los objetivos, controlar gastos, costos y stock de materiales, para planificar y como medio de evaluación del desempeño. El gran número de respuestas obtenidas sigue un patrón que busca en el fondo controlar la gestión de la empresa, ya que se ve que es un medio para conseguir algo, más que un fin por sí solo. De manera de visualizar las respuestas obtenidas se presenta un gráfico a continuación, (no se incluyeron todas las respuestas, sólo las más reiteradas).

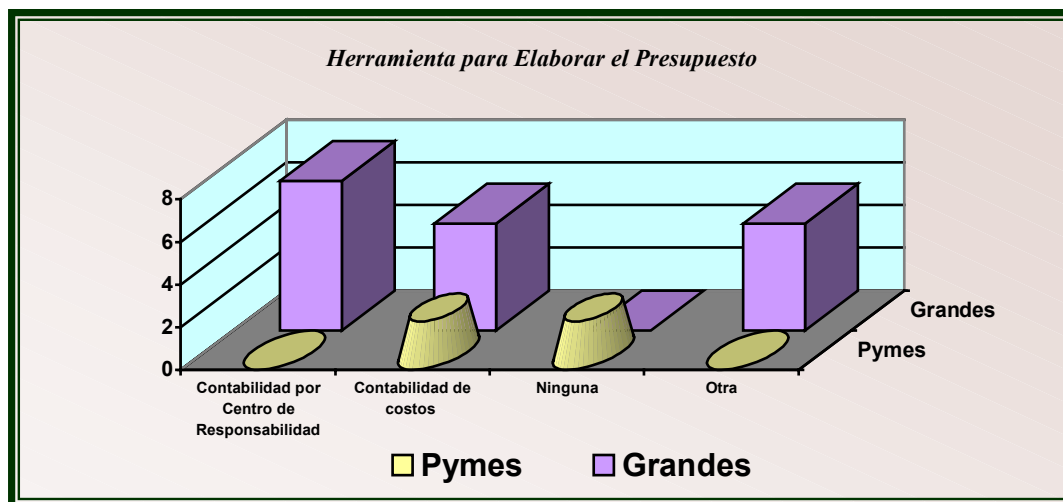


**Gráfico N ° 11:** *Objetivos De La Elaboración De Presupuestos Por Parte De La Grande Empresas.*

Del 40% de la pymes que utilizan presupuestos, los realizan por los siguientes motivos: planificar flujos de caja, control de materia prima (controlar que la cantidad sea la correcta) y para maximizar los ingresos.

Es claro que los objetivos por los cuales se elaboran los presupuestos en los dos grupos de empresas, no es el mismo. Las pymes no coinciden con las grandes empresas en utilizar los presupuestos como una herramienta con el fin de controlar la gestión y con ello aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos trazados por la alta dirección.

Con el mismo fin de esclarecer si el presupuesto se utiliza como herramienta de control, y sí su forma de elaboración es rigurosa, se pregunta sí al momento de elaborarlo se ayudan de algún tipo de contabilidad o de otro tipo de herramienta.

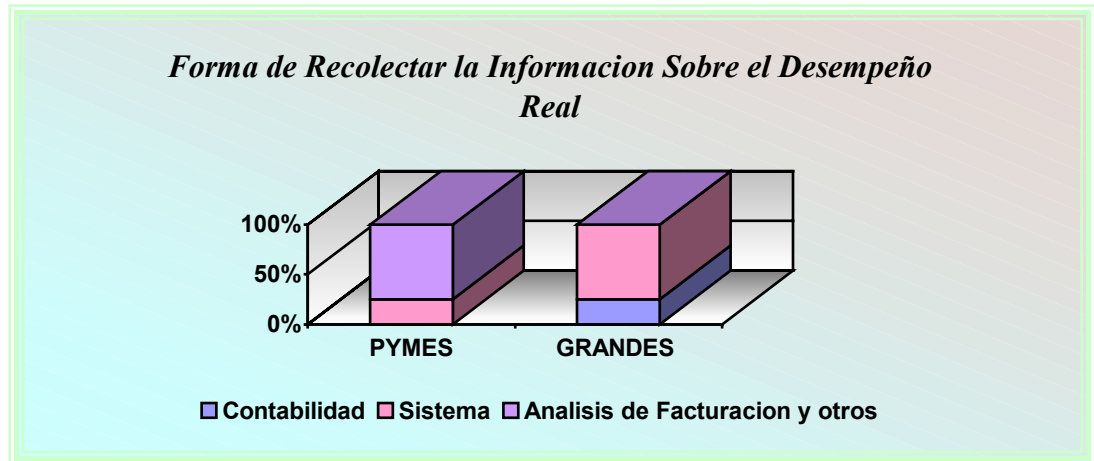


**Gráfico N°12:** Herramienta Para Elaborar El Presupuesto.

De las pymes, el 50% utiliza contabilidad de costos y el restante 50% no emplea ningún tipo de herramienta para elaborar el presupuesto. En este caso el contraste no es claro, no podríamos decir cual es la tendencia que presentan las pymes al momento de elaborar el presupuesto. En cambio las grandes empresas muestran una clara tendencia hacia el uso de herramientas, ya que en un 100% se ayudan de alguna de éstas, las más usadas son: contabilidad por centro de responsabilidad y contabilidad de costos, dentro del ítem “Otros”, el 100% corresponde al uso de software por parte de las empresas. Es claro que las grandes empresas se ayudan de algún tipo de herramienta al momento de confeccionar su presupuesto, cosa que no es constante en el caso de las pymes.

Después de puesto en marcha el presupuesto, es necesario medir y evaluar el desempeño, lo que implica la necesidad de recolectar información sobre el desempeño real de cada variable involucrada en él, ésta debe ser capaz de revelar si los resultados están relacionados con los objetivos del presupuesto, es decir si los hechos están acordes con lo presupuestado.

La forma de obtener información sobre el desempeño real de las distintas empresas se analiza a continuación.

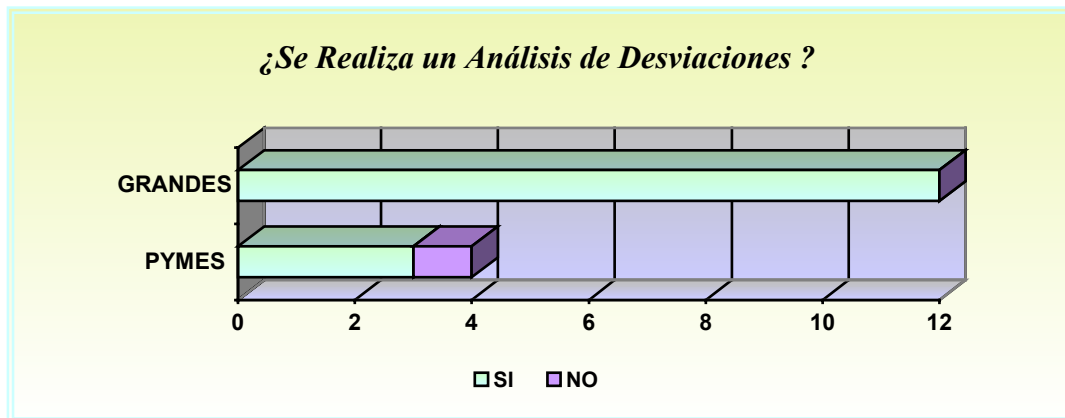


**Gráfico N °13:** Obtención De Información Sobre El Desempeño Real.

Entre las pymes que sí utilizan presupuestos, gran parte de ellas obtiene la información sobre el desempeño real, a partir de análisis de facturación o planillas que elaboran los propios empleados para un posterior análisis de parte de los superiores, un pequeño porcentaje obtiene tal información vía sistema, en la mayoría de los casos, es el mismo sistema con el cual se ayudaron para la elaboración del presupuesto. En contraste las grandes empresas, en su mayoría recolectan la información relacionada con el desempeño real, por medio de los sistemas y de la contabilidad, igual que en el caso de las pymes, estos sistemas son los mismos con los cuales se ayudan para construir el presupuesto. Como se puede analizar, la información que se adquiere de los sistemas es mucho más completa de la que se puede obtener de un simple análisis de facturación o de un análisis de información presentada por cada empleado en el cual recaiga el cumplimiento del presupuesto.

Como punto final relacionado con el presupuesto, se quiso analizar sí después de recolectada la información sobre el desempeño real, dicha información

sufre un análisis que arroje las desviaciones que se dan al compararla con lo presupuestado. Este es un punto muy importante de evaluar ya que de no realizar un análisis posterior de las desviaciones, el presupuesto no estaría siendo utilizado como un medio para controlar la gestión dentro de la empresa.



**Gráfico N °14:** Análisis De Las Desviaciones Producidas.

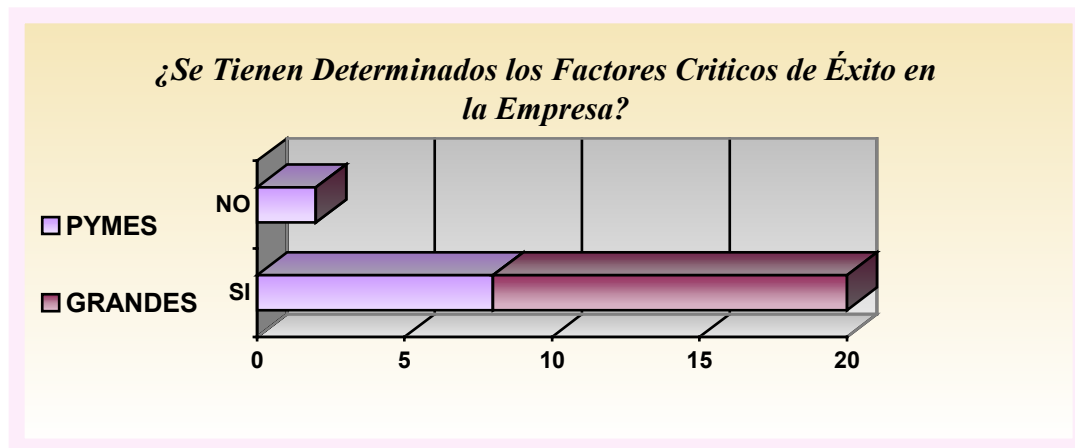
Se puede apreciar que el 100% de las empresas consideradas como grandes en la muestra, realizan un análisis posterior de las desviaciones producidas entre el presupuesto y lo real, versus las pymes que en menor porcentaje realizan este análisis, esta diferencia puede deberse al motivo de que las pymes no utilizan, mayoritariamente, el presupuesto como herramienta de control.

De este apartado podemos concluir que si bien es claro que entre las pymes y las grandes empresas, existe una diferencia en cuanto al uso de presupuestos, ya que por una parte el total de la muestra de las empresas grandes realiza presupuesto, en cambio las pymes realizan el presupuesto en un porcentaje más reducido, el proceso de elaboración también presenta diferencias entre los dos grupos de empresas, y se puede concluir que los presupuestos no son utilizados como herramienta de control en el caso de las pymes, pero dada la pequeña

muestra que realiza presupuesto de las pymes, no es muy certero afirmar con exactitud estas diferencias, sólo se puede considerar como información que nos permite tener una pequeña visión de la realidad que enfrentan estas empresas.

## *Esquema de Incentivos*

Un mecanismo utilizado para controlar anticipadamente la gestión de la empresa, es mantener un esquema de incentivos. Se evaluará a continuación si las empresas de la muestra, poseen tal esquema, como también la manera de confeccionarlo, y lo más importante si éste es utilizado como un mecanismo para controlar la gestión de la empresa.

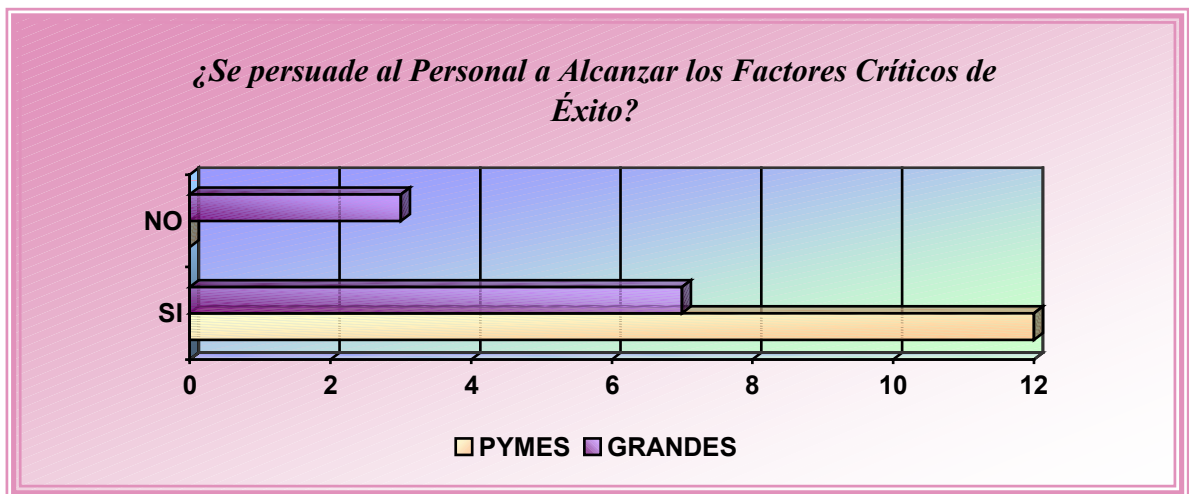


*Gráfico N °15: Determinación De Factores Críticos De Éxito En La Empresa.*

El total de las grandes empresas tiene determinados cuales son los factores críticos de éxito, en cambio en las pequeñas y medianas empresas, se tienen determinadas en un 80%. Comparando los dos grupos de empresas, no se puede

determinar que existe una diferencia radical entre ellas, por lo cual se podría decir que en una gran mayoría las pymes tienen claro cuales son los factores críticos de éxito en la empresa y que el 100% de las empresas grandes constan con este tipo de información.

Una interrogante cuya respuesta sería interesante vislumbrar es saber si una vez determinados los factores críticos de éxito de la empresa, se persuade al personal conscientemente, a alcanzar los objetivos relacionados con él. De lo anterior, se recolectó la siguiente información:



**Gráfico N ° 16:** *Persuasión Para Alcanzar Los Factores Críticos De Éxito.*

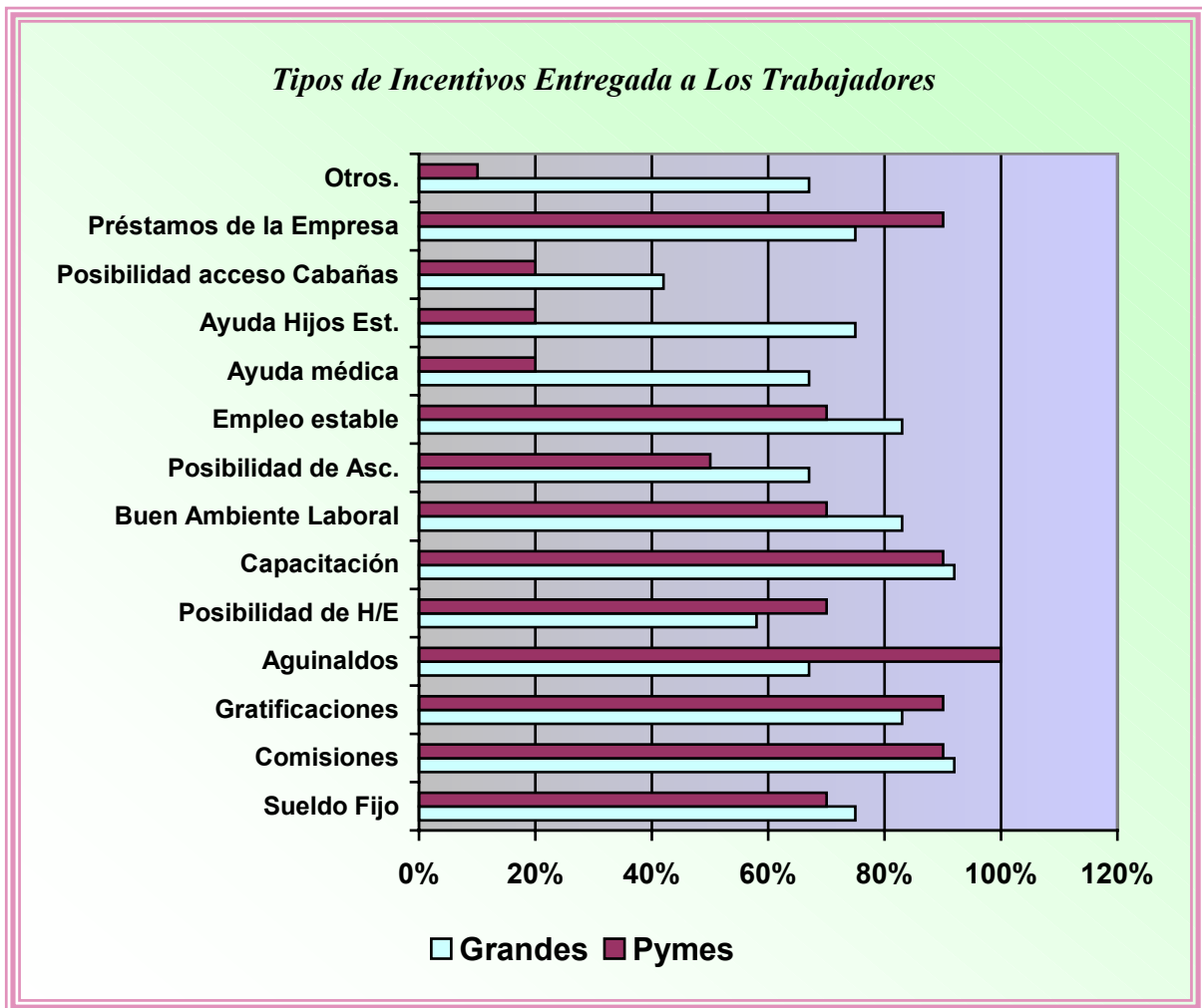
El 100% de las grandes empresas, declaran que se persuade al personal a alcanzar los factores críticos de éxito de la empresa, en el caso de las pymes esta actividad se realiza en un 70%. Se puede deducir que los dos grupos de empresas cuando determinan cuales son los factores críticos de éxito del negocio inducen al personal a cumplir tales factores con éxito. Se presentaron algunos casos en donde se confiesa que si bien es cierto que se persuade al personal, esto no es lo suficientemente efectivo, pero nuestro estudio no pretende evaluar la efectividad



en el uso de las herramientas y mecanismos de control, sino sólo la existencia de éstas y la forma en que se usan.

Al preguntar a los encuestados acerca de la utilización de indicadores de gestión para proveer información respecto al cumplimiento de objetivos, el 100% de las empresas grandes afirma ocuparlos, en contraste con el 10% de las pymes. De la totalidad de grandes empresas encuestadas sólo una contestó que estos indicadores no estaban relacionados con los factores críticos de éxito, por otra parte la única pyme que usaba indicadores contestó que estos sí estaban relacionados con los factores.

La siguiente pregunta en el cuestionario buscaba averiguar la existencia de un esquema de incentivos, el 100 % de las grandes empresas afirmó tenerlo, mientras que sólo el 50% de las pymes contestó sí a la pregunta. La composición del esquema preguntado consistía en un check list con diferentes recompensas de tipo extrínseco a lo cual el encuestado afirmaba o negaba su aplicación, no preguntamos acerca de los montos.



***Gráfico N<sup>a</sup> 17: Incentivos Otorgados A Los Trabajadores.***

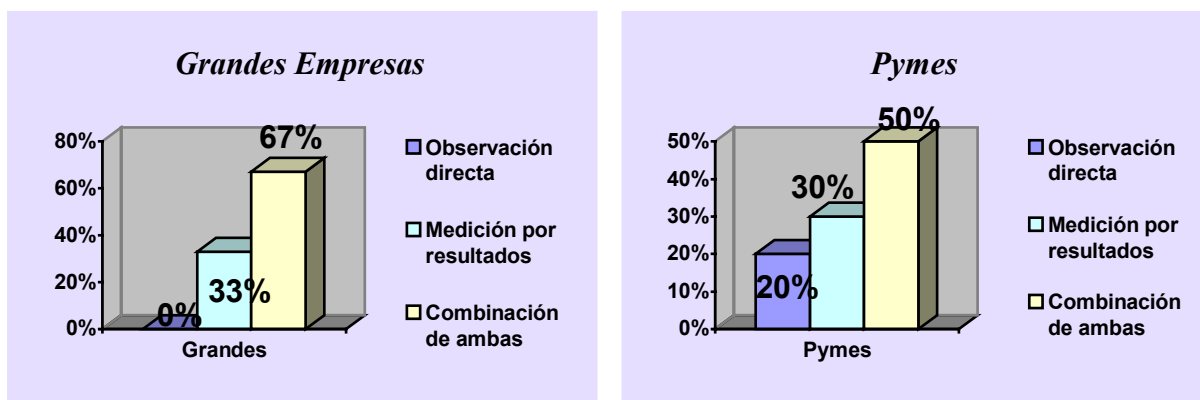
En general, y en la suma, las empresas grandes ofrecen más incentivos que las pequeñas por su mayor cantidad de recursos, sin embargo, las diferencias no son tan marcadas como se esperaba. Además, las grandes hacen la diferencia entre las jerarquías en la empresa, existen diferentes esquemas de incentivos para los diferentes estratos dentro de la organización. Diferente es en las pequeñas, que por lo general se da que la plana mayor es un reducido número de personas o sólo el dueño por lo cual no existen marcadas diferencias entre los incentivos otorgados. Las principales diferencias están por ejemplo en los aguinaldos donde las pymes lo otorgan el 100% de las veces, con respecto al sólo 67% de las grandes. Otras de

las principales diferencias están en la ayuda otorgada, tanto médica como a hijos estudiantes donde las empresas grandes lo otorgan en un alto porcentaje a diferencia de las pymes. Al preguntar sobre algún otro beneficio que no se encontrara en la lista propuesta, varios de los encuestados en las grandes empresas afirmaron que se daban bonos por desempeño al personal (no sólo al de ventas), condición que no se repitió al hacerse la misma pregunta en las pymes. Llama la atención la gran cantidad de pymes que afirmó que daba capacitación a sus trabajadores, cantidad similar a la presentada en las empresas grandes cercano al 90% de las veces.

Para averiguar la finalidad de los incentivos otorgados, la siguiente pregunta es abierta. Al preguntar: ¿Para qué se ofrecen estos incentivos? las respuestas son variadas. La primera impresión al analizar las respuestas es que las personas no relacionan directa y explícitamente los incentivos al control de la gestión en sus empresas, tanto en las pymes como en las grandes, salvo algunas excepciones, lo que sí, gran parte de las respuestas dan a entender que sus incentivos sirven como inductores de comportamiento en los empleados, al dar respuestas como “Para mejorar la productividad, desempeño o resultado”, “Para lograr estabilidad” o “Para lograr la consecución de los objetivos”. Las demás respuestas varían, se repite en las pyme la respuesta de que los incentivos son cuestiones legales y obligatorias. La tendencia en las grandes empresas es pensar que los incentivos no son de incumbencia de los departamentos de control sino más bien, de recursos humanos y son estos quienes definen los beneficios y los montos. Sin embargo, están de acuerdo (92% de las veces) con que estos incentivos están ligados a los indicadores de gestión ocupados para administrar la empresa y que fueron preguntados anteriormente. La única pyme en ocupar indicadores también afirmó que los incentivos están ligados a ellos.

Al preguntar como se recolecta la información relacionada con el desempeño real del ente evaluado, para otorgar posteriormente los incentivos, el 67% de las

pymes y el 50% de las grandes empresas, respondieron que se recolecta tal información en una combinación de observación directa y medición de los resultados.



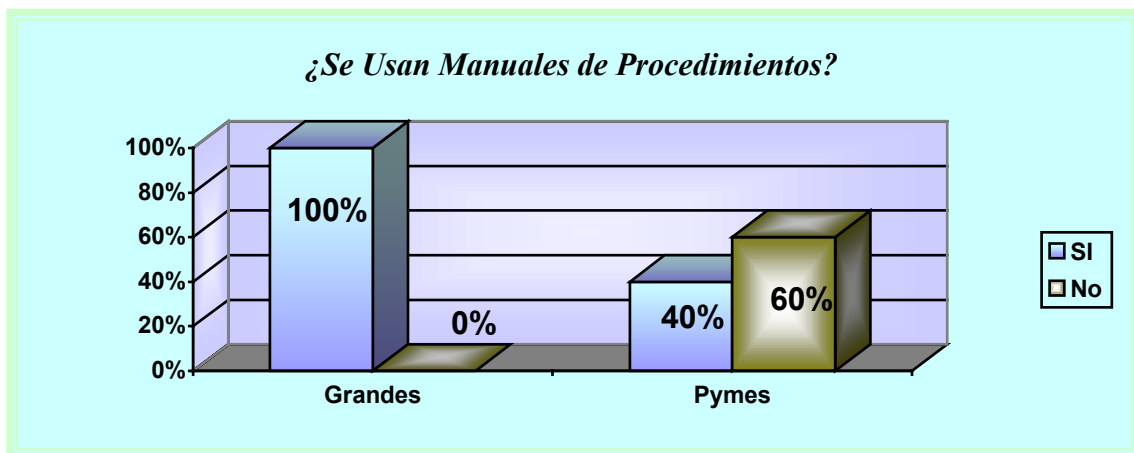
**Gráfico N° 18:** *Obtención de Información Sobre el Desempeño Real del Ente Evaluado.*

Sin embargo, se puede apreciar que el 20% de las pymes recolectan la información sobre el desempeño real del ente evaluado, sólo por observación directa, y que este método no se usa en las empresas grandes. La medición exclusiva por resultado es un 33% en las grandes y de un 30% en las pymes.

La evaluación del desempeño en las empresas grandes, es mayoritariamente una combinación de evaluación subjetiva y objetiva (75%), la evaluación puramente objetiva representa el 25%, y la meramente subjetiva no se utiliza. En las pymes se ocupan los tres métodos, sólo objetiva es el 30%, sólo subjetiva 40% y combinación de ambas 30%.

## *Manuales de Procedimientos*

La siguiente herramienta de control consultada son los manuales de procedimientos, aquí existen marcadas diferencias entre las empresas grandes y las pymes, respecto a la utilización de la herramienta, el 100% de las grandes afirmó ocuparla, mientras que en las pymes sólo el 40% dijo sí a la pregunta.



*Gráfico N<sup>o</sup> 19: Uso De Manuales De Procedimientos.*

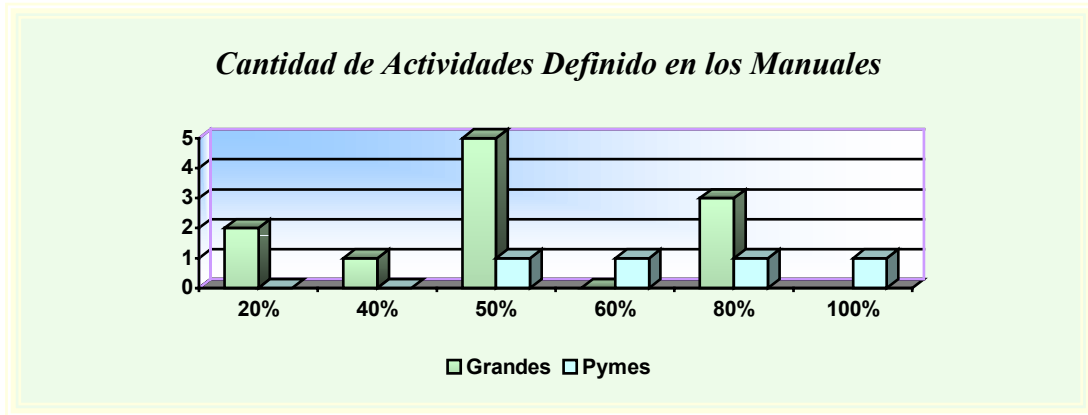
Para la pregunta abierta de para qué se ocupan los manuales en la empresa las respuestas son diversas pero se dirigen a lo mismo. En las grandes empresas, el grueso de las respuestas apunta a que los manuales les sirven para estandarizar funciones en la empresa, con más intensidad en tareas operacionales que en las actividades no recurrentes propias de la administración, y hacen énfasis en que mientras más bajo en la jerarquía organizacional son más estandarizados los procesos por medio de los manuales, estándares que abarcan desde los procesos hasta el comportamiento. Como se ha mencionado anteriormente, la utilización que se observó de manuales en las pymes es escasa, sin embargo, las respuestas son similares a las de las empresas grandes en las pymes que afirmaron usar manuales. No obstante, algunas personas en las pymes no sabían contestar para

que se ocupan los manuales de procedimientos o se confundían de herramienta, las demás respuestas afirmativas apuntaban a que se utilizaba para fijar estándar en alguna función de la empresa.

Para ver con que rigor son ocupados los manuales de procedimientos se pregunta, qué se encuentra específicamente definido en éstos. No se refleja una gran diferencia entre las grandes empresas y las pymes que utilizan manuales de procedimientos, ya que las respuestas se centran mayoritariamente en la definición de las actividades operativas, como son las de producción o las que se realizan en las tiendas de las empresas que son comercializadoras, también se definen los cargos y los responsables de cada área. Queda claro que es a nivel operativo donde más son utilizados los manuales de procedimientos, no así a nivel administrativo, ya que en este nivel no se sigue un patrón definido.

Dentro de las grandes empresas, el 58% confiesa que sí realiza una supervisión y control del uso del manual. En el caso de las pymes, éste se realiza en un 75% de los casos.

Para seguir buscando diferencias en la utilización del manual de procedimientos entre las empresas grandes y las pymes, lo siguiente fue preguntar qué porcentaje del total de las actividades se encuentran definidas en los manuales de procedimientos. Las respuestas no mostraron diferencias significativas o una tendencia marcada en la cantidad de procesos que se encuentran definidos en los manuales. A continuación se grafican los resultados obtenidos.



***Gráfico N<sup>a</sup> 20: Cantidad De Procesos Definidos En Manuales.***

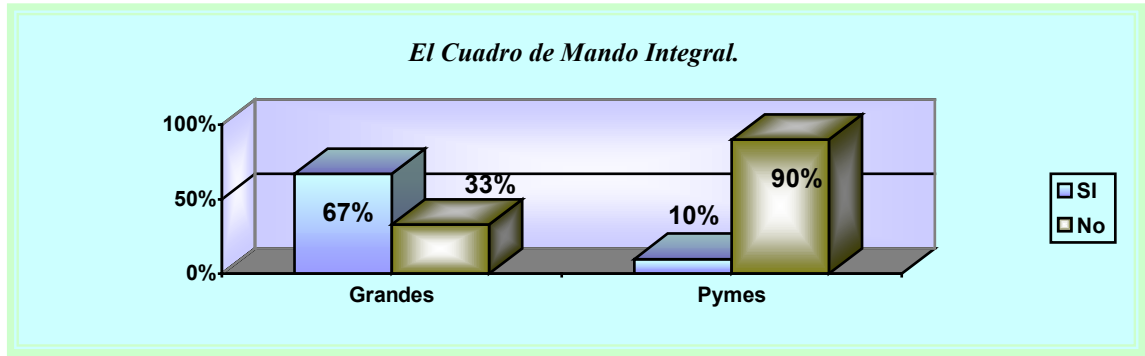
Como se dijo anteriormente, no podemos ver una tendencia realmente clara en la cantidad de procesos definidos en los manuales por parte de ninguno de los dos grupos de empresas, esto debido a la baja cantidad de datos que se obtuvo. Lo que sí es posible observar del gráfico anterior, es que las pymes que sí utilizan manuales, presentan una tendencia que parte en definir el 50% de sus actividades hasta llegar a definir el 100% de ellas, no es así el caso de las grandes empresas, que parten definiendo sus actividades en un 20% hasta llegar sólo al 80%. Esto se puede explicar por el mayor número de actividades administrativas no estandarizadas que existe en las empresas grandes, por lo que tienden a especificar un menor porcentaje de actividades en manuales. En cambio las pymes, poseen actividades administrativas en menor proporción con respecto a las operacionales y por lo tanto su tendencia es definir más actividades dentro de los manuales.

## *Cuadro de Mando Integral*

Las siguientes preguntas del cuestionario apuntan a averiguar si las empresas pymes y grandes utilizan el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard descrito por Kaplan y Norton. La primera pregunta es acerca de si las empresas utilizan algún tablero, plantilla o cuadro de indicadores no necesariamente el Balanced Scorecard y las respuestas fueron afirmativas en un 67% de las veces en las empresas grandes y el 10% en las pymes. Las empresas que utilizan el Balanced Scorecard en las empresas grandes son el 33% de la muestra y en las pymes el 10%, esto último supera las expectativas ya que era realmente difícil encontrar pymes con esta herramienta dada las estadísticas de uso por parte de estas empresas. En esta única pyme donde se encontró la utilización del cuadro de mando integral el área a cargo era gerencia de operaciones. En las empresas grandes donde se encontró el CMI el área a cargo variaba, las áreas mencionadas son planificación y control, control de gestión y sistemas de información. También una empresa mencionó que el Balanced Scorecard estaba dentro del sistema de información que se utilizaba.

Las respuestas también fueron variadas al preguntar acerca del uso que se le daba al cuadro de mando integral. Las empresas le dan un uso estratégico, para medir el desempeño, como también para incorporar medidas no financieras. La única empresa pyme, en la que se encontró el cuadro de mando integral, revela que lo utiliza para comunicar la estrategia. En una de las empresas grandes se mencionó que a pesar de haber sido implementado no se utilizaba como una herramienta en sí, ya que el área a cargo, se fue desligando paulatinamente de su uso.





**Gráfico N<sup>o</sup> 21:** *El Cuadro de Mando Integral en pymes y Grandes Empresas*

## ***Capítulo 5***

### ***5.1. - Análisis de los Resultados y Principales Conclusiones***

Después de haber presentado, en el capítulo anterior, los resultados de la encuesta realizada, en éste se presentará un análisis de las respuestas, con lo cual se intentará corroborar la hipótesis antes propuesta.

Al revisar cada uno de los ítems de las encuestas queda clara la existencia de diferencias evidentes en la manera de controlar y en la utilización de herramientas y mecanismos de control entre los dos grupos de empresas consideradas.

Una de las principales diferencias que se logró observar, y que corrobora la hipótesis antes planteada, es acerca de la ausencia de áreas dedicadas exclusivamente al control de gestión dentro de las pymes. Como se previó, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no contaba con un área a cargo del control, a diferencia de las grandes, que en su gran mayoría, si la poseían. Esta diferencia se puede explicar por el tipo de control que se realiza en las pymes, que en su mayoría corresponde a control del tipo familiar (ver capítulo 1), y tanto la cantidad de procesos en ellas, como el volumen de ventas, adicionado al tipo de control, no justifica aparentemente, los costos que implica tener un área dedicada exclusivamente al control de gestión. Esto, no significa que las pequeñas y medianas empresas no realicen actividades de control.

La frecuencia en las actividades de control realizadas por ambos grupos de empresas difiere. Por un lado, las grandes empresas realizan con mayor frecuencia o constantemente actividades de control, al contrario de las pymes. Como muestra

el gráfico N ° 5, un alto porcentaje de las pymes confiesa realizar controles sólo ante alguna contingencia, mientras que las grandes empresas se inclinan por un control mensual de la gestión. En las pymes, la estructura organizacional suele ser menos compleja que en las grandes empresas, por tener un número menor de empleados y por ser más centralizadas, por lo cual, para la administración es innecesaria una alta frecuencia en los controles. Por el contrario, en las grandes empresas, la mayor complejidad en su estructura, operaciones y recursos involucrados (humanos y materiales), hace imprescindible un control mucho más periódico. Lo anterior también verifica la hipótesis del trabajo, el control de gestión en las empresas grandes es más intensivo en cuanto a la frecuencia en que se realizan actividades de control, y resulta lógico porque en su mayoría las empresas grandes tienen áreas que se dedican exclusivamente al control de la gestión.

La primera herramienta evaluada fue el presupuesto, entre los dos grupos de empresas fue clara la diferencia que se presentó, ya que como se muestra en el gráfico N ° 8, el 100% de las grandes empresas realiza un proceso presupuestario, no así en las pymes, que sólo se realiza en un 40% de los casos. Estos resultados van acordes con la hipótesis del trabajo, ya que el uso de presupuestos, para el control de gestión, es evidentemente más intenso en las empresas de mayor tamaño donde muchas veces el presupuesto está integrado, incluso, a los sistemas de información de las empresas como el SAP.

No obstante, una similitud entre los dos grupos de empresas, que sí utilizaban presupuestos, según la encuesta, fue que la realización de éste es siempre a nivel gerencial (100% de los casos), cosa que parece muy coherente ya que el dueño o el gerente de un área es responsable por sus resultados. De igual modo, la frecuencia en la confección del presupuesto no presenta grandes diferencias entre los grupos; generalmente el periodo que abarca el presupuesto es de un año, y se controla mensualmente su ejecución.

Una marcada diferencia, entre los dos tipos de empresas, se refiere al uso de manuales de procedimientos. Las empresas grandes lo ocupan en su totalidad, mientras que en las pymes su uso se limita sólo al 40% de las empresas encuestadas. Las respuestas en las pymes apuntan a que sí se establecen estándares, pero tanto las órdenes como los mismos estándares se comunican de forma oral al personal y no con manuales de procedimientos. Como se esperaba, las respuestas tanto de las empresas grandes como de las pymes, donde se usaban manuales, fue que la intensidad en el uso, dependía del nivel de estructuración y de lo recurrente de las tareas, por lo cual se estandarizan en los manuales las actividades más recurrentes.

La prescindencia en el uso de los manuales por parte de las pymes, sólo acentúa la tendencia ya mostrada con las anteriores herramientas y mecanismos presentados. Se debe considerar que muchas compañías son demasiado pequeñas para necesitar un manual de procedimientos en donde se describan asuntos que son conocidos por todos sus integrantes, como también se considera que es demasiado caro y laborioso preparar un manual y mantenerlo actualizado, además existe el temor de que se pueda producir demasiada rigidez debido a una reglamentación estricta. Hay que recordar que el control es necesario en la medida que sus costos sean inferiores a sus beneficios.

La última herramienta consultada en la encuesta fue el cuadro de mando integral, y como era de esperarse, el uso de esta herramienta, algo más desconocida y compleja que las anteriores, tiende a presentarse mucho más en las grandes empresas que en las pymes. Se consideró desde un principio lo improbable que sería encontrar en la muestra una empresa, dentro del rango de las pymes, que usara un cuadro de mando integral. Sin embargo sí se encontró una, con las mismas características de los que se usan en las empresas grandes y utilizado de la misma forma. No obstante, la diferencia de uso entre pymes y empresas grandes es evidente, el cuadro se encontró en el 67% de las empresas

grandes y en sólo 10% de las pymes. El Balanced Scorecard está ampliamente difundido en las grandes empresas como un sistema de evaluación del desempeño empresarial y se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo y también en Chile. Pero en las pymes se ve escasamente la herramienta. En Chile existen organizaciones dedicadas a las pymes, como ChileCapacita, Fundes y Diariopyme en donde se fomenta el uso del Balanced Scorecard y se da orientación acerca de esta herramienta. Según Fundes.cl, un modelo adaptado para las pymes del CMI ha sido implementado en más de cien de estas empresas y los resultados han sido sorprendentes.

En lo que se refiere a la utilización de incentivos, no existen diferencias marcadas entre grandes y pymes respecto a su composición de los incentivos, pero si difieren en la manera en que son aplicados. Si bien lo primero que se dice en las pymes respecto a los incentivos es que estos derivan de obligaciones legales, el concepto insinuado y repetido en la encuesta es que los incentivos actúan como una “palmada en la espalda” para dar motivación y generar compromiso de parte de los empleados; se valora muy especialmente el tener la camiseta puesta con la empresa. Muchas veces los empleados de las empresas encuestadas deben trabajar incluso los fines de semana para cumplir con compromisos organizacionales, o sea, se valen de los incentivos para crear una cultura en la empresa y que ésta sirva de mecanismo de control. Existe un componente cultural poderoso en estas empresas de tipo “familiar”, que influye en la conducta de sus miembros y permite el control. Por otro, lado en las empresas grandes encuestadas, las cosas son distintas y el compromiso con la empresa no es tan poderoso como en las pymes, prima más lo contractual, sin embargo se puede apreciar también una cultura organizacional en donde abundan eslóganes y la selección de personal es mucho más rigurosa que en las pymes. A diferencia de las pymes las grandes empresas sí tienen definidos en su mayoría indicadores y, declaran en la encuesta que los incentivos que entregan, sí apuntan a los indicadores de gestión que los representan, en cambio en las pymes, si bien

reconocen sus áreas críticas de éxito, los efectos producidos por los incentivos se ven disipados al no focalizarse en las tareas críticas, porque no utilizan herramientas para medir el desempeño.

Después de realizar el presente estudio exploratorio se puede sugerir que, a la luz de los resultados, la hipótesis planteada para el presente trabajo parece plausible, ya que a medida que las empresas van aumentando su tamaño, el rigor en el control va aumentando y con ello también el uso de herramientas y mecanismos para controlar.

Se puede decir que las grandes empresas en Chile han tenido que adaptarse a los continuos cambios que presenta el mercado. El competitivo ambiente en el cual se desarrollan ha hecho necesario mejorar la gestión y con ello su control, incorporando en algunos casos herramientas para lograr estos objetivos. En las pymes estos cambios conductuales todavía no se aprecian, por diversos motivos, tales como recursos, idiosincrasia, falta de capacitación, etc.

La condición de la mayoría de las pymes encuestadas cae bajo la descripción de empresa familiar donde la cultura es el motor más poderoso, después de los incentivos, para que el personal realice las tareas encomendadas. El control por resultado es relativo, si bien algunas de las herramientas se encuentran presentes en estas empresas, el modo en que son implementadas hace que disten mucho del objetivo de ser una herramienta útil de control de gestión. En general, las estimaciones realizadas para la definición de objetivos terminan siendo una especulación de lo que “debería ser”, motivo por el cual el objeto del control se ve disipado en la falta de metas precisas.

La estructura organizacional de las pymes y su tamaño facilitan el uso de métodos informales para dar instrucciones, transmitir estándares y objetivos, siendo la forma oral la más usada para la transmisión de órdenes en desmedro de

otras herramientas que pueden resultar más complejas y costosas. El desarrollo de presupuestos y manuales de procedimientos puede resultar engorroso para empresas muy pequeñas, donde sólo el dueño administra, toma todas las decisiones y donde él considera poco necesaria la transmisión de la información al resto de la organización, esto se apoya en que los dueños de estas empresas conocen bien sus procesos de transformación y creen no necesitar de feedback.

En contraste, las empresas grandes dada su estructura organizacional y descentralización han hecho del control de gestión un apoyo imprescindible para la consecución de sus objetivos, ya que a través de esta función y de sus herramientas y mecanismos, se aumenta la probabilidad de alcanzar las metas, corregir desviaciones y replantear objetivos. El disponer de los recursos necesarios y de una real necesidad, son variables que afectan a la hora de decidir si implementar o no un sistema de control, es por esta razón que en las grandes empresas se encuentra una existencia mayor de un área de control (según lo recolectado en la encuesta) y mayor intensidad en el uso de herramientas y mecanismos.

Como el trabajo se limitó sólo a un estudio exploratorio, los resultados obtenidos son un pequeño aporte con respecto a la real situación en que se encuentran las empresas chilenas en relación al control. De esta manera, se deja abierta la posibilidad de que el presente trabajo sea tomado como base para un nuevo estudio que tenga como objetivo el profundizar el conocimiento de esta área.

## ***Bibliografía.***

- Alburquerque, Francisco. “Servicios Empresariales y Desarrollo Económico Local: una Reseña Temática” En: Conferencia Forjando un Sector de Servicios de Desarrollo Empresarial Moderno y Eficaz en América Latina y el Caribe: 1999 mar. 3-5: Río de Janeiro, Brasil.
- Álvarez T Carlos, Escarate Juan S, Reyes O. Mauricio. Seminario: “El Control de Gestión para una Propuesta Metodológica Aplicado a la pyme”. 1999.
- Amat, Joan M. Soldevilla, García, Pilar. Castelló, Taliani Gabriel. , “Control Presupuestario”. 2° edición. 2002.
- Cabrera A., De la Cuadra S., Gatelovic, A. Sanhueza R. “Las pyme: Quiénes son, Cómo son y que Hacer con Ellas”. Enero 2002.
- Costa Hellen, Jorquera Gabriela, Méndez Laura “Seminario: Cuadro de Mando “El Cuadro de Mando Integral: Un Estudio Exploratorio De La Experiencia Chilena”.2005.1999.
- Dávila Antonio. Revista antiguos alumnos, artículo “El Cuadro de mando Integral”
- Fundación Friedrich E.Bert. “Pyme: Un Desafío a la Modernización”. CORFO. 1995.
- Glenn A Welsch. , Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon. “Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades”. 5° edición. 1990.
- Medina G Alex. “El control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la pyme” Tesis post grado USACH. Abril 1994.
- Ministerio de Economía. “Desarrollo se Escribe con pyme: el Caso Chileno”. 2002.
- Revista EAN N°47: Escuela Economía y Negocios (Colombia). Diciembre 2003.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”. Gestión 2000, 1997.
- Soldevila Pilar, Garcia. Web Fundes Chile.Tesis “Control de Gestión en Instituciones no Lucrativas”.
- Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. 10° edición. 2004.
- Web de Asociación de Internautas.
- Web de Diario Médico



- [Web de jornada.unam.mx](http://Web%20de%20jornada.unam.mx)
- [Web Diariopyme.](#)
- [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)
- [www.indep.cl](http://www.indep.cl)
- [www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)
- [www.pymenton.com](http://www.pymenton.com)

## ***Anexo N °1 Cuestionario***

1. \_ ¿Dentro de qué rango de ventas netas en UF anuales clasificaría a la empresa?

- Menos de 2.400
- 2401 a 25.000
- 25.001 a 100.000
- Más de 100.000

2. \_ Como clasificaría a su empresa.

- Manufacturera
- Servicios
- Comercializadora
- Importadora
- Exportadora
- Otra \_\_\_\_\_

3. \_ ¿Existe un área que se dedique o esté a cargo del control?

- Sí
- No (Continúe en pregunta N ° 6)

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. \_ ¿Cuáles son las tareas específicas que cumple esta área?

\_\_\_\_\_

5. \_ ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de control?

- Mensuales
- Semestrales
- Anuales
- Sólo ante contingencias.
- Otro \_\_\_\_\_

6. \_ ¿Se hace un proceso de planificación estratégica en la empresa?

- Sí
- No (Continúe en pregunta N ° 7)

Si la respuesta es Sí  
¿Cómo se realiza?

---

¿Para qué fin la ocupan?

---

7. \_ ¿Qué tipo de herramienta(s) o mecanismo(s) usa la empresa para controlar su gestión, indique básicamente qué utiliza y para qué?

---

### ***PRESUPUESTO***

8. \_ ¿Ocupan presupuestos en la empresa?

Sí       No (Continúe en pregunta N<sup>a</sup> 16)

9. \_ ¿Qué presupuestos ocupan en la empresa?

- De Ventas
  - De Costos
  - De Gastos
  - De producción
  - De Utilidades
  - Flujo de caja proyectado
  - Otro \_\_\_\_\_
- 

10. \_ ¿Cómo y quién define los objetivos presentados en los presupuestos?

---

11. \_ ¿Con qué frecuencia se realizan los presupuestos?

- Mensual
- Semestral
- Anual
- Otro

12. \_ ¿Para qué fin se ocupan los presupuestos en la empresa?

---

13. \_ Al elaborar el presupuesto se ayudan de:

- Contabilidad por centros de responsabilidad
  - Contabilidad de costos.
  - Ninguna.
  - Otra herramienta ¿Cuál?
- 

14. \_ ¿Cómo se obtiene la información sobre el desempeño real?

---

15. \_ ¿Se realiza un análisis posterior de las desviaciones producidas?

- Sí
- No

### ***ESQUEMA DE INCENTIVOS***

16. \_ ¿Se tienen determinados los factores críticos de éxito dentro de la empresa?

- Sí
- No

17. \_ ¿Se persuade al personal a alcanzar los objetivos relacionados a los factores críticos de éxito?

- Sí
- No

18. \_ ¿Ocupan indicadores de gestión en la empresa?

- Sí
- No

19. \_ ¿Estos indicadores de gestión están relacionados con los factores críticos de éxito?

- Sí
- No

20. \_ ¿Poseen algún tipo de esquema de incentivos?

- Sí
- No

21. \_ ¿Qué tipo de incentivos se ofrecen a los empleados?

- Sueldo Fijo

- Comisiones
- Gratificaciones
- Aguinaldos
- Posibilidad de Horas extras
- Capacitación.
- Buen ambiente laboral.
- Posibilidad de ascensos.
- Empleo estable
- Ayuda médica (de cualquier tipo)
- Ayuda por hijos estudiantes
- Posibilidad de acceso a cabañas, casa de veraneo etc. a bajo costo
- Acceso a préstamos en dinero con la empresa
- Otros \_\_\_\_\_

22. \_ ¿Para qué se ofrecen estos incentivos?

---

23. \_ ¿Los incentivos están ligados a los indicadores?

- Sí
- No

24. \_ ¿Cómo se recolecta la información relacionada con el desempeño final?

- Observación directa del ente evaluado
- Medición de los resultados
- Combinación de ambas

25. \_ La evaluación se realiza de forma

- Objetiva
- Subjetiva
- Ambas

### ***MANUALES***

26. \_ ¿Se ocupan manuales de procedimiento en la empresa?

- Sí
- No (Continúe en pregunta N<sup>o</sup> 32)

27. \_ ¿Para qué ocupan manuales de procedimientos en la empresa?

---

28. \_ ¿Qué se encuentra explícitamente definido en los manuales?

---

---

29. \_ ¿Se hace seguimiento y supervisión al uso del manual?

- Sí       No

30. \_ ¿Para qué actividades existen manuales?

---

31. \_ ¿Qué porcentaje de las actividades están definidas en los manuales?

- 20%  
 40%  
 50%  
 60%  
 80%  
 100%

### ***CMI***

32. \_ ¿Utiliza algún tipo de cuadro o tablero de indicadores para medir el desempeño?

- Sí       No (fin)

33. \_ ¿Utiliza un Cuadro de Mando Integral?

- Sí       No       Sólo parcialmente

34. \_ ¿Cuál es el área a cargo del CMI?

---

35. \_ ¿Para qué fines es usado el CMI?

- Incorporar medidas no financieras  
 Comunicar la estrategia  
 Medir el desempeño

- Realizar Control Integral
  - Otros ¿Cuáles?
-

## ***Anexo N °2 Muestra Relevante***

1. - Banco BBVA.
2. - Banco BCI.
3. - Cepech.
4. - Copec.
5. - Dental Laval.
6. - Egotex.
7. - Embotelladora Chilena Unidas.
8. - Enersis.
9. - Falabella.
10. -FonoTimbre.
11. - La Polar.
12. - Lan Chile.
13. - Martimac.
14. - Ofimanía.
15. -Repuestos Caren.
16. - Restorant Oriental.
17. - Río Blanco.
18. - Servipack.
19. - Tie Rack.
20. - Transportes Vargas.
21. - Viña Concha y Toro.
22. - Viviendas 2000 Ltda.



