

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

“FACTORES INFLUYENTES PARA DECIDIR IMPLEMENTAR UN
SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE TAMAÑO MYPE”

ALUMNO: Marco Antonio Contreras Leiva

PROFESOR GUÍA: Cristian Daniel Muñoz Carreño

Concepción, 05 de Enero de 2023.

INDICE

RESUMEN – SUMMARY	01-02
AGRADECIMIENTOS	03
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1.- Preguntas Vinculadas al Estudio	04
1.2.- Objetivo General	04
1.3.- Objetivos Específicos	04
1.4.- Justificación del Estudio	05
CAPÍTULO II. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	
2.1.- Control	06
2.2.- Empresa	06
2.3.- Estrategia	06
2.4.- Gestión	06
2.5.- Planificación Estratégica	06
2.6.- Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Chile	06
2.7.- Clasificación del segmento Micro y Pequeñas Empresas (MyPE)	07
2.8.- Factor	07
2.9.- Decisivo	07
2.10.- Ventaja	07
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	
3.1.- ¿Qué es Control de Gestión?	08
3.2.- ¿Está su Empresa bajo Control?	09
3.3.- La Función de Control	10
3.4.- Tipología de Instrumentos de Control	14
3.5.- El Control de Gestión	16
3.6.- El Sistema de Control	18
3.7.- Requisitos para un Control Eficaz	23
3.8.- La Contabilidad de Gestión	24
3.9.- Los Aspectos Clave de Gestión y su relación con los Indicadores Clave	25
3.10.- Diferentes tipos de Aspectos Clave del Negocio	25
3.11.- La Estrategia	27
3.12.- Planificación Estratégica	28

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL ESTUDIO

4.1.- Tipos de Investigaciones	29
4.2.- Diseño del Cuestionario	30
4.2.1.- Decidir qué tipo de información hace falta	31
4.2.2.- Decidir el tipo de cuestionario	32
4.2.3.- Dar contenido a las preguntas	34
4.2.4.- Estructurar el cuestionario	35
4.2.5.- Prueba y valoración del cuestionario	36
4.2.6.- Difundir el cuestionario	36
4.2.7.- Definición de escala para el cuestionario	37
4.3.- La Muestra en Función de la Población	38
4.3.1.- Especificaciones de la población en estudio	39
4.3.2.- Tipos de muestra	39

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1.- Resultados	42
5.1.1.- Hallazgos teóricos de factores y ventajas influyentes para decidir implementar un sistema de control de gestión en una empresa de servicios de consultoría empresarial	42
5.1.2.- Análisis de resultados de la aplicación del cuestionario	43
5.2.- Conclusiones	52
5.2.1.- Teórico – Práctica	52
5.2.2.- Empírica	53
5.2.3.- Personal	53

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES VIRTUALES

ANEXOS

1.- Formato cuestionario	55
2.- Planillas tabulación cuestionario	58

RESUMEN

El estudio exploratorio y cualitativo, busca despejar interrogantes vinculadas al sistema de control de gestión en la empresa Chilena de tamaño MyPE (micro y pequeña empresa), organizaciones que prestan servicios de consultoría y capacitación en materias de gestión empresarial.

Las preguntas y planteamiento del problema están centrados en saber cuáles son los factores vinculados a tomar la decisión de implementar un sistema de control de gestión en la empresa y qué ventajas puede tener la organización si decide implementar ésta herramienta.

Según lo expuesto, el estudio presenta un marco teórico que permite materializar de forma exploratoria hallazgos respecto de los factores y ventajas mencionadas en el párrafo anterior.

El estudio no descansa en lo anterior, mas bien, estos factores y ventajas servirán como base “in put” para la confección de un cuestionario que, a través de su aplicación, permita conocer la opinión profesional y empírica de una muestra de treinta empresas y personas vinculadas a la cartera de clientes de HABILSA SpA, organización vigente hace más de doce años, dedicada principalmente a la consultoría y capacitación en materias de gestión empresarial.

Finalmente, se concluye mediante la teoría, la práctica, la experiencia y de forma personal.

SUMMARY

The exploratory and qualitative study seeks to clarify questions related to the management control system in Chilean micro and small companies, organizations that provide consulting and training services in business management.

The questions and approach to the problem are focused on knowing what are the factors related to the decision to implement a management control system in the company and what advantages can the organization have if it decides to implement this tool.

According to the above, the study presents a theoretical framework that allows for the exploratory materialization of findings regarding the factors and advantages mentioned in the previous paragraph.

The study does not rest on the above, but rather, these factors and advantages will serve as a basis "in put" for the preparation of a questionnaire that, through its application, allows to know the professional and empirical opinion of a sample of thirty companies and people linked to the client portfolio of HABILSA SpA, an organization in force for more than twelve years, mainly dedicated to consulting and training in business management matters.

Finally, it is concluded through theory, practice, experience and personally.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco al creador, a **DIOS**, por la oportunidad de existir, de explorar y aprender del conocimiento y las personas.

A mi madre, **Ana Luisa**, que durante toda su vida ha sido fuente inagotable de amor, comprensión y sabiduría.

A **Jéssica Marisol**, por su amor y paciencia.

A mi hermano, **Juan Carlos**, ejemplo de inspiración para seguir por el camino correcto.

A **mi familia**, porque de alguna forma observan y apoyan los pasos del caminante.

A la Universidad del Bío – Bío, **autoridades, académicos, y personal administrativo**, porque son las personas encargadas de materializar con esfuerzo y dedicación los estudios de los alumnos y alumnas.

Agradecimientos a mi profesor guía, **Cristian Daniel Muñoz Carreño**, quien estuvo de manera oportuna en los momentos necesarios para analizar y materializar cada avance del estudio.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El estudio exploratorio se enfoca en organizaciones de menor tamaño, clasificando en este segmento a la “MyPE” (Micro y Pequeñas) empresas que prestan servicios de consultoría en materias de gestión empresarial, por ejemplo: asesoría en tributación, contabilidad, finanzas, remuneraciones, leyes laborales, etc., y capacitación en temas similares.

La fuente para la recolección de información está centrada por una parte en el marco teórico, y como segunda fuente, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de la cartera de clientes de la empresa Habilsa; organización con origen en Santiago de Chile, cuenta con más de doce años de experiencia en temas vinculados a la consultoría y capacitación en materias de gestión empresarial.

1.1. Preguntas Vinculadas al Estudio

- ¿Qué nivel de influencia pueden tener en una empresa MyPE ciertos factores en la decisión de implementar un sistema de control de gestión?
- ¿Qué nivel de importancia puede tener en una empresa MyPE las ventajas de implementar un sistema de control de gestión sobre otra que no lo tiene?

1.2. Objetivo General

Determinar el nivel de influencia de los factores vinculados a tomar la decisión de implementar un sistema de control de gestión en una empresa de consultoría empresarial de tamaño MyPE, y la valoración de las ventajas que puede tener respecto de otra empresa que no lo tiene.

1.3. Objetivos Específicos

- 1.- Determinar los factores y su nivel de influencia para decidir implementar un sistema de control de gestión.
- 2.- Identificar y valorar las ventajas que puede tener una empresa de consultoría empresarial del tamaño MYPE al implementar un sistema de control de gestión sobre otra que no lo tiene.

1.4. Justificación del Estudio

Según *Muñiz (2012)*: en la actualidad las empresas están desarrollando su actividad en un entorno lleno de cambios y turbulencias, con una competencia cada vez más preparada, y parece ser que el futuro pasa por estar mucho más preparados ante los acontecimientos que pueden ir afectando a cada organización, es evidente que no por igual en todas las empresas. Además, en la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la mejora o modernización de los medios de trabajo, la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

De acuerdo al párrafo anterior, resulta interesante estudiar en las empresas de la industria de la consultoría empresarial respecto de sus procesos de control de gestión; porque como señala *Niño (2009)*: indica que, la causa real de muchos fracasos empresariales no es una mala estrategia, sino la mala implementación de ésta. Y agrega, el control de gestión es la clave para transformar la estrategia definida en acciones concretas, así como para controlar las desviaciones.

Por otra parte, *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que el control de gestión es sobre todo un mecanismo insustituible para la mejora continua de la calidad de la gestión. Mediante las acciones correctoras que han de derivarse de los procesos de análisis de desviaciones, se pretende superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables. El control obliga a relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa, ya que el origen de algunas desviaciones habrá que buscarse en el comportamiento de variables exógenas a la compañía. Y, sobre todo, porque el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa, objeto último del control de gestión, depende de su capacidad para vincularse con las condiciones vigentes del mercado. La implantación de un sistema formal de control requiere definir la estructura de responsabilidades de la organización, utilizar un proceso capaz de desencadenar acciones de ajuste cuando ello sea preciso y diseñar un sistema de información de objetivos a alcanzar y de resultados obtenidos. La gestión del sistema, no sólo su diseño, constituye un ingrediente importante para explicar su éxito o su fracaso.

CAPÍTULO II. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

El capítulo contribuye a definir y explicar algunos conceptos centrales y tratados de manera frecuente en el estudio, además, sirve como fuente para materializar académicamente los contenidos de la investigación.

2.1. Control: la *RAE* lo define en su primer punto como: comprobación, inspección, fiscalización e intervención.

2.2. Empresa: la *RAE* define en su primer y segundo punto como:

- Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
- Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

2.3. Estrategia: en síntesis, *Hax A., Majluf N. (1996)*: definen la estrategia como concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce. Agrega que la estrategia da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda empresa.

2.4. Gestión: el sitio *Economipedia* define el concepto como; un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

2.5. Planificación Estratégica: en contexto, *Hax A., Majluf N. (1996)*: indican que, la planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

2.6. Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Chile: la *Biblioteca del Congreso Nacional* de Chile (bcn.cl), hace las siguientes definiciones,

- Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.

- Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.

Adicionalmente, para efectos laborales, hace una clasificación según número de trabajadores:

- Microempresas: Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores.
- Pequeñas empresas: Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores.
- Medianas empresas: Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

2.7. Clasificación del segmento Micro y Pequeñas Empresas (MyPE): de acuerdo a la información anterior, el segmento MyPE estará dado por el grupo del gráfico N°1:

Gráfico N°1 – Segmento MyPE

Tipo de clasificación	Rango ventas anuales	Número de trabajadores
Microempresas	Hasta 2.400 UF	De 1 a 9
Pequeña empresa	Desde 2.401 UF hasta 24.999 UF	De 10 a 49

Fuente: elaboración propia

2.8. Factor: la *RAE* define este concepto como “elemento o causa que actúan junto con otros” Ej. “el factor que más influyó en la decisión fue su preparación académica”

2.9. Decisivo: la *RAE* define este concepto como 1. Que decide o resuelve. 2. Que tiene consecuencias importantes.

2.10. Ventaja: la *RAE* define este concepto como “excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene”

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En el estudio, el marco teórico es la literatura divulgada que permite aterrizar las preguntas del estudio y el objetivo general, de manera que se pueda extraer la información necesaria para dar la respuesta inicial a cada pregunta, y luego, llevar estas respuestas al análisis que está materializado en el cuestionario que será aplicado a una muestra de $n=30$ sobre una población de $N=60$ empresas (cartera de clientes de la empresa Habilsa).

3.1. ¿Qué es Control de Gestión?

En extenso, según *Rivera J., Artículo Escuela de Administración - PUC (2018)*: la visión moderna del control de gestión nos invita a mirar a este sistema como una herramienta de apoyo a la dirección de empresas, la que por medio de información generada periódicamente permite conocer qué está ocurriendo en las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales. Es un sistema estructurado y definido, cuantitativamente orientado, que está basado en estándares de desempeño con el objeto de monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización. En primer lugar, que el control de gestión sea una herramienta de apoyo a la dirección de empresas significa que es y debe ser visto como un sistema de dirección, un instrumento para dirigir, para hacer que ocurran cosas deseadas en la compañía. En este sentido, el control de gestión es un sistema que apoya la labor directiva por cuanto posee la capacidad de impactar y transformar el futuro de la organización. En segundo lugar, el Control de Gestión utiliza información generada periódicamente, y no excepcionalmente. Es un sistema que se establece en la compañía para que opere de manera permanente, y por tanto estructura la información deseada para que sea generada en forma periódica. La información que utiliza el control de gestión es esencialmente cuantitativa, proveniente de fuentes internas y externas a la empresa. Es cuantitativa porque el control de gestión es un sistema que se basa en una métrica, más que en aspectos cualitativos. Si se requiere monitorear aspectos cualitativos, el desafío para quien dirige es generar una dimensión cuantitativa, aunque sea de manera imperfecta. Así mismo, la información que utiliza el control de gestión proviene de fuentes internas y externas. Entre las internas encontramos a la información contable y financiera de la empresa. La información contable es una base fundamental para la construcción del control de gestión. Entre las fuentes externas se destaca la información proveniente del mercado, de los clientes, del sector, o de cualquier

otro grupo de interés cuya información contribuya a monitorear los resultados de la empresa. Tercero, el control de gestión es un sistema que pretende monitorear globalmente lo que está ocurriendo en la organización. No busca conocer en detalle a toda la organización, sino que, mirando la globalidad de los resultados, pretende actuar por excepción en aquellas situaciones que amerite entrar en el detalle. Uno de los errores más frecuentes que se aprecian en esta área se relaciona con el manejo de gran cantidad de datos y medidas, que son demasiado detalladas y específicas, y que no aportan necesariamente a una mejor gestión. No es extraño encontrarse con informes de gestión de 30 páginas, llenos de números y series de tiempo, que entorpecen o impiden centrar la atención en lo que es realmente importante para la empresa. Lo anterior no es más que la antítesis de un sistema de control de gestión bien diseñado, el cual debe ser global y general, no generalista ni simplista, y debe presentar una síntesis apropiada de las variables más relevantes que se deben observar para inducir el desempeño, con el objeto de que al detectar cualquier falencia en éstas se pueda entrar con tanto detalle cómo se requiera para buscar las explicaciones necesarias. En este sentido, las medidas o indicadores que considera el control de gestión deben ser verdaderos sensores o alarmas respecto a lo que debe focalizar nuestra atención, y a partir de ellas orientar las acciones de análisis detallado que se requieran. El control de gestión no necesariamente se diseña para toda la empresa, sino que se puede concentrar en aquellas áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales: ¿Qué es un área fundamental? es aquella que está más relacionada con la creación de valor del negocio. Se trata de áreas claves, es decir aquellas que concentran las responsabilidades fundamentales inductoras de la utilidad o resultado final de la empresa.

3.2. ¿Está su Empresa bajo Control?

Según *Rivera J., Artículo Escuela de Administración - PUC (2018)*: explica, ahora que conoce lo que es el control de gestión, pregúntese si su negocio está o no bajo control. Es una pregunta clave, y desde luego debería ser fuente de preocupación para muchos empresarios y gerentes. La pregunta previa que habría que formularse para responder la anterior es ¿cuándo un negocio está bajo control?, ¿cuándo está fuera de control? Probablemente su reflexión en relación a esta disyuntiva lo llevará a plantearse interrogantes como por ejemplo si cumplió o no sus objetivos, si se cumplió o no su presupuesto, si su empresa está o no “ordenada”, si sabe o no lo que tiene que hacer.

Todos los aspectos anteriores se relacionan con resultados finales que uno espera encontrar en una empresa bajo control, sin embargo, el que ocurran los eventos anteriores no permiten concluir que la empresa está bajo control. En efecto, una empresa fuera de control puede también cumplir sus presupuestos, como probablemente ocurrió con una empresa fuertemente exportadora ante los valores del tipo de cambio que existieron hace poco tiempo atrás. Intentemos entender qué determina el que una empresa esté bajo control o fuera de control. Suponga que una empresa ha diseñado su plan estratégico, es decir ha definido su proyecto futuro. Ese plan considera un conjunto de objetivos por cumplir. Si los objetivos se cumplen, el plan será exitoso. Ahora imagínese a los empleados de la empresa. El plan será exitoso si el equipo de trabajo (las personas de la empresa) orienta su comportamiento en la dirección indicada por los objetivos estratégicos definidos. Por lo tanto, podemos decir que una empresa estará bajo control si el equipo de trabajo se orienta efectivamente hacia el logro de los objetivos definidos en la organización. Sólo así aumentará la probabilidad de éxito en el cumplimiento de esos objetivos. Nótese que si las personas orientan su conducta hacia el logro de los objetivos no es seguro que éstos se cumplan, pero si es posible concluir que es más probable que se puedan alcanzar. Como conclusión, el estar o no bajo control se relaciona con la capacidad de orientar a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa. Este es precisamente el objetivo final de un sistema de control de gestión, vale decir, lograr que los comportamientos de las personas se encuentren alineados con las aspiraciones organizacionales. El control de gestión se transforma entonces en una herramienta fundamental para construir una empresa en constante progreso y crecimiento, que se proyecte en el tiempo de manera estable y rentable. Es por ello que el control de gestión debe ser visto como un sistema que, más que controlar, pretende inducir conductas en las personas que pueden ayudar a la organización a alcanzar sus resultados.

3.3. La Función de Control

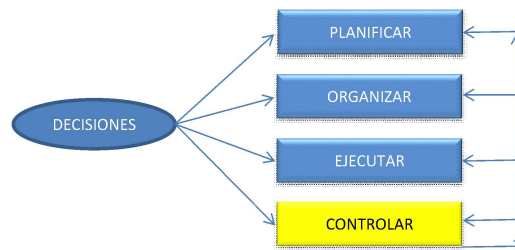
Como indica *Pérez-Carballo V. (2013)*: cuando se describe la actividad gerencial es habitual mencionar las funciones básicas que la componen. A ese respecto, el planteamiento, ya clásico en el ámbito de la administración de empresas, recoge, en su formulación más simple, las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas porque se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se influyen entre sí, y porque todas ellas

exigen la toma de decisiones para ser operativas. Este enfoque reconoce la secuencia lógica, esté explicada o no, en el trabajo de cualquier responsable empresarial. Pero la realidad no es tan formal ni lineal. Más bien las funciones anteriores se entremezclan en el propósito y en el tiempo, por lo que no siempre resulta fácil deslindar las fronteras entre ellas. La clasificación anterior sí cobra todo su vigor cuando la gestión se refiere a la ejecución de un proyecto o un programa específico: la aplicación secuencial de las fases de planificación, organización, ejecución y control parece obligada para contribuir a su culminación con éxito. Pero en la medida en que una empresa es algo más que una mera agregación de proyectos, se explica la mencionada yuxtaposición de los componentes de la actividad gerencial. En este contexto, *el control* es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa del proceso formal de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados. Así pues, una primera exigencia de esta función es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa resulta siempre, de difícil respuesta porque la empresa, por sí misma, ni decide ni formula objetivos propios. Son sus gerentes, la denominada Dirección, quienes los establecen. Bien es cierto que toda empresa precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir, tales como los de *rentabilidad, crecimiento y solvencia*. Pero la importancia relativa de estos parámetros se halla influida por las prioridades de los directivos de la empresa, que a su vez se ven condicionados por intereses de otros colectivos (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores y, en general, la comunidad en la que opera). El proceso sustancial del control, aplicado mediante cualquiera de los instrumentos disponibles para desarrollarlo, consiste en comparar lo real con lo planeado. La diferencia entre ambos estados constituye una primera valoración del grado de cumplimiento de los objetivos. Su interpretación permitirá acometer lo que sin duda ha de ser el fin último del control: actuar para asegurar la consecución de los objetivos. De poco sirve un control que se limite a identificar *desviaciones*. Estas han de ser sólo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso. En síntesis, sin objetivos no puede haber control y sin acciones éste pierde todo su valor como instrumento de mejora de la gestión. Es más, si el control, en última instancia, es acción, ¿no ha de entenderse que las fases de ejecutar y controlar se funden también en la realidad de la empresa? Respecto a las acciones que se derivan del control éstas actúan sobre:

- a.- Los objetivos y planes, en cuanto que por probarse incorrectos hayan de modificarse.
- b.- La organización para alcanzar los objetivos y planes, cuando se muestre incapaz para este propósito.
- c.- La ejecución de los planes, si no es la más apropiada.

El gráfico N°2 resume lo expuesto: la relación entre las funciones gerenciales básicas y el papel del control. También, señala la exigencia de que el control actúe sobre sí mismo, para asegurar que cumple con su finalidad. Por último, resalta que la razón de ser de las cuatro funciones reside en la toma de decisiones.

Gráfico N°2 - Dinámica de la Gestión

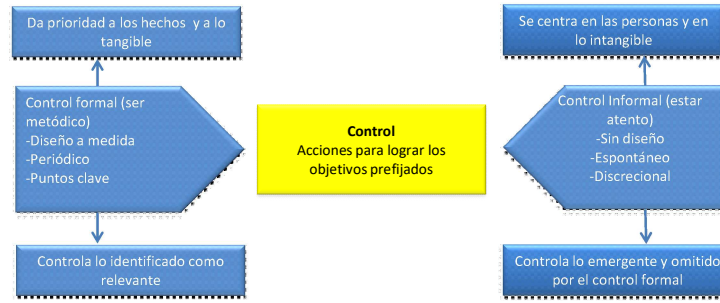


Fuente: Pérez-Carballo V. (2013): *Control de Gestión Empresarial*. ESIC. Pág. 23

Según Pérez-Carballo V. (2013): como el control es un elemento consustancial de la gestión, tiene que practicarse, de una forma u otra, en todos los niveles de la organización. No es válido aceptar que solo la unidad orgánica de control sea la encargada de aplicarlo. Toda área con responsabilidad debe practicarlo, aunque sea la unidad de control quien establezca las políticas y procedimientos, y suministre la información precisa a las áreas para que lo ejerzan.

De acuerdo con Pérez-Carballo V. (2013): los procesos generales descritos se acometen con distancia sistemática, pudiéndose diferenciar, según el gráfico N°3, dos categorías extremas de control: el *formal* y el *informal*.

Gráfico N°3 – Sistemática del Control



Fuente: Pérez-Carballo V. (2013): *Control de Gestión Empresarial*. ESIC. Pág. 24

Como indica Pérez-Carballo V. (2013): el primero tiene lugar con un ritmo sistemático y periódico. Se apoya en procedimientos predefinidos y su operación está autorizada explícitamente. El control informal, por el contrario, se produce sin método ni regularidad: no aplica instrumentos ordenados sino que se fundamenta en la discrecionalidad y en la espontaneidad. En este sentido, el control informal no se diseña, sino que se genera de modo natural y gradual, aunque sí puede ser alimentado e influido. Mientras el formal asegura el seguimiento de los puntos de control identificados como claves, el informal está atento a lo nuevo y emergente y a lo omitido por el control formal, exigiendo un contacto mayor con las personas.

Según Pérez-Carballo V. (2013): es difícil encontrar situaciones puras de control según esta clasificación. Más bien ambos tipos de control conviven y se refuerzan en toda organización porque los dos son necesarios y complementarios. En formal, periódico y organizado, contempla puntos de control permanentes. El control informal, esporádico y cambiante, incorpora información ocasional y subjetiva. La figura 3 resume el contenido de ambos tipos de control. Por último, es preciso distinguir entre el *control automático* y el que exige decisiones a medida. El primero es aquel que, identifica una anomalía, la corrige automáticamente, mediante algún mecanismo o con reglas de decisión preestablecidas. Esto es habitual en el control de producción o de inventarios. Es el caso, por ejemplo, de los sistemas de control en tiempo real de los procesos químicos, con estabilizadores automáticos. El control no automático requiere, por el contrario, tomar decisiones específicas que dependen del criterio del decisor. Esta es la situación habitual en el control de la gestión empresarial.

3.4. Tipología de Instrumentos de Control

De acuerdo con *Pérez-Carballo V. (2013)*: de la descripción realizada del control se deduce que se dispone de numerosas herramientas para practicarlo. El gráfico N°4 ofrece una síntesis que, sin ser exhaustiva, recoge los instrumentos más frecuentes. Cada uno tiene su propósito, pero, en su conjunto, cubren razonablemente las necesidades de control en cualquier organización. Junto a estos procedimientos de tipo general hay que añadir otros, más específicos, por funciones, como las técnicas de control de calidad de los productos o de los procesos.

Gráfico N°4 – Instrumentos de Control

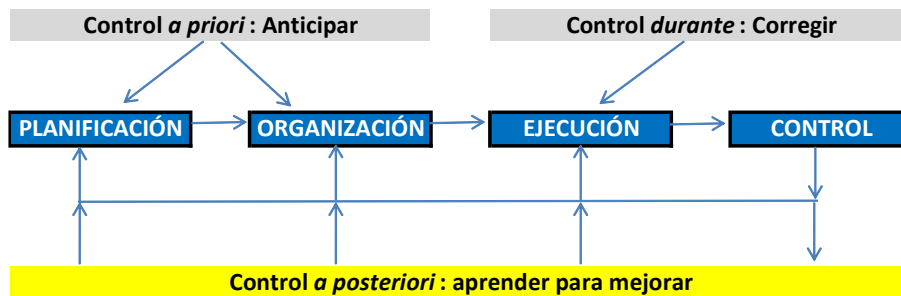
Instrumentos	Descripción
1.- Manuales Organizativos y de Procedimientos	Incluyen funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones.
2.- Intervención	Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales.
3.- Inspección	Revisión a <i>posteriori</i> de actuaciones individuales.
4.- Control Interno	Fijación de procedimientos a <i>priori</i> , con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitación de importes.
5.- Auditoría Interna	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal de la propia empresa.
6.- Auditoría Externa	Examen por firma externa de la razonabilidad de los Estados Financieros.
7.- Auditoría Operativa	Evaluación de la calidad de la gestión.
8.- Contabilidad Analítica	Información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones.
9.- Control Presupuestario	Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desglose de desviaciones por causas y responsables.
10.- Análisis por Ratios	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos.
11.- Cuadro de Mando	Documento que sintetiza la marcha de la empresa (o de una de sus áreas) con relación a sus objetivos más relevantes.

Fuente: *Pérez-Carballo V. (2013): Control de Gestión Empresarial. ESIC. Pág. 25*

El gráfico N°4 es heterogéneo en cuanto a la metodología de control. Unos instrumentos se refieren a procedimientos de actuación, otros tratan de evaluar la calidad de la gestión; unos se hacen *a priori* y otros *a posteriori*. Pero lo común a todos ellos es que persiguen actuar sobre las conductas de las personas.

El gráfico N°5 muestra la relación entre control a priori y el control a posteriori, así como con el control durante la ejecución.

Gráfico N°5 – Dimensión Temporal del Control



Fuente: Pérez-Carballo V. (2013): *Control de Gestión Empresarial*. ESIC. Pág. 27

Entonces, de acuerdo con Pérez-Carballo V. (2013): para influir sobre la conducta del personal a fin de que apoye los objetivos de la empresa, se pueden controlar:

- a.- Los resultados de su gestión
- b.- Las acciones que ejecutan
- c.- Su compromiso

El control de resultados analiza el grado de consecución de los objetivos prefijados. Con ello se responsabiliza a las personas de alcanzar determinados logros, prescindiendo de evaluar las acciones que hayan realizado. Este sistema posibilita funcionar con autonomía, por lo que es válido para estilos de gestión muy heterogéneos: lo que cuenta son los resultados. El segundo procedimiento aborda el control de las acciones. Pretende que las personas realicen determinadas acciones (y omitan otras) sobre la base de que los resultados deseados se obtendrán por el mero cumplimiento de éstas. Formas típicas de este tipo de control son, por ejemplo, los manuales de procedimientos, la segregación de

funciones, la intervención previa y la implantación de límites de autorización. Aunque este sistema genera rechazos en determinados entornos, por su tendencia a la “burocratización administrativa”, en contrapartida, fomenta la coordinación entre las áreas y la consolidación de una memoria organizativa que establezca “qué hacer” y dé continuidad a los procesos con independencia de quien los ejecute.

Finalmente, el tercer sistema (compromiso) induce al personal a hacer lo que considere más adecuado para la empresa, fomentando una actitud individual positiva y reforzándola mediante la influencia del grupo. Este planteamiento exige propiciar un ambiente de satisfacción y generar *valores compartidos*, reforzando el compromiso del personal con su empresa. Sólo así será útil este enfoque del control. De hecho, se pretende que la organización comparta los valores y objetivos que defina la Dirección de la empresa; que no se limite a hacer lo que ordene la Dirección, sino que quiera alcanzar los objetivos aprobados y se comprometa con ellos. Este enfoque es la antítesis del denominado control por coacción, el cual conviene recordarlo, sólo es capaz de alcanzar lo que estrictamente se demanda.

En cuanto a las unidades de medición, *Pérez-Carballo V. (2013): señala tres:*

- a.- La más frecuente es la que se expresa en unidades monetarias, pues permiten homogeneizar actuaciones y desempeños diferentes. Los controles financieros son capaces de medir y evaluar la ejecución de áreas no financieras.
- b.- También es habitual utilizar unidades físicas como pueden ser, por ejemplo, la producción en toneladas o plantilla media.
- c.- El uso de *ratios*, ya sean financieros u operativos, es recomendable cuando el cociente entre dos cantidades resulte más significativo o diferencial que la información que suministren ambas por separado.

3.5. El Control de Gestión

Como señala *Pérez-Carballo V. (2013):* en el control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, cabe diferenciar el *control operativo* del *control de gestión*. El primero pretende que las tareas específicas se desarrollen conforme a los planes. Este es el caso, por ejemplo, del control de la línea de producción o de una máquina dentro de ella. Cuando la máquina no funciona con las prestaciones esperadas, el operario

responsable, o un mecanismo automático, corrige su operación y la devuelve a la situación deseada. En general, en el control operativo los criterios, reglas de actuación e información utilizadas deben ser concretos y precisos, por lo que el elemento de comportamiento de las personas es menos relevante. El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

En cuanto al ámbito de actuación, *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que, el control de gestión debe contemplar toda la empresa. Su objetivo, a diferencia de otros medios de control más específicos, consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización. Para ello, es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados.

Con respecto al objeto, *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que, es importante reiterar la diferencia entre el control de actividades y el control de la gestión de los responsables. El primero evalúa si una actividad (producto, proyecto, división, etc.) es conveniente o no para la empresa; analiza el interés de mantenerla. El control por responsabilidad aborda el desempeño de los gestores. No es infrecuente que una actividad atractiva está mal gestionada y viceversa. El control de gestión está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho, deberá centrarse en aquellos más importantes. Parece lógico que en toda actividad unos aspectos de la gestión sean más relevantes que otros.

Finalmente, *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que, el control de gestión aplica diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal. Esto es, el control de gestión exige definir un sistema que incorpore los controles más relevantes de la empresa. Lo importante no es disponer de un modelo perfecto, sino de uno capaz de influir satisfactoriamente sobre la actuación de los distintos rangos de responsabilidad, pues el control actúa sobre las personas. En este sentido, la sencillez es un atributo deseable en cualquier sistema de control para evitar la confusión.

3.6. El Sistema de Control

Como indica *Pérez-Carballo V. (2013)*: el desarrollo formal del control exige el diseño y la implantación de un sistema entendido como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios para aplicarlo.

El sistema de control se compone de:

a.- La Estructura

b.- El Proceso

c.- El Sistema de Información

Pérez-Carballo V. (2013): indica que, por supuesto que el sistema de control no es la mera agregación de sus componentes. Estos deben funcionar de modo conexo, apoyándose mutuamente para incrementar su eficacia. Por ejemplo, la estructura de control ha de ser congruente con su proceso y el sistema de información debe suministrar datos útiles para formular las acciones de ajuste. Sin embargo, no siempre sucede así: en vez de reforzarse mutuamente, los componentes del sistema pueden entrar en conflicto. Si esto ocurre, habrá que adoptar medidas de rediseño para eliminar las tensiones producidas.

a.- La Estructura

Pérez-Carballo V. (2013): indica que, la estructura de control hace referencia al ámbito organizativo en el que se desarrolla, es decir, al conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control. En este contexto, a estas unidades se les denomina centros de responsabilidad. La naturaleza de cada centro de responsabilidad depende no solo de las funciones que desarrolla, sino también de las opciones que se elijan en cuanto a sus responsabilidades. Con carácter general, un centro de responsabilidad es una unidad organizativa, con una misión específica, unos recursos asignados y dirigida por un responsable de sus resultados. En realidad, la necesidad de definir una estructura de control surge de la dimensión y complejidad de la empresa. En organizaciones simples y reducidas, probablemente no sea imprescindible implantar una estructura de control, pues este se ejerce por un único individuo sobre el conjunto de la empresa, quien es capaz de conocer y decidir todo lo concerniente a las operaciones significativas.

En términos generales, *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que, la estructura definirá los siguientes aspectos:

- Las unidades de gestión a controlar
- Los objetivos
- Las responsabilidades asignadas a cada unidad
- Los criterios de evaluación

Una tipología genérica de unidades a controlar se recoge en el gráfico N° 6. En él aparecen los centros de responsabilidad utilizados más frecuentemente, con indicación de sus objetivos y criterios de evaluación.

Gráfico N°6 – Centros de Responsabilidad para el Control

Centro de	Objetivos	Criterios de Evaluación	Ejemplo
Producción	Plan de Producción	Calidad, Costos, Cantidad y Plazos	Sección de Fábrica
Servicio	Eficacia y Eficiencia del Servicio	Retrasos, Gastos, Reclamaciones	Sección de Mantenimiento
Ingresos	Ventas en Unidades	Desviaciones en Ventas y Gastos	Delegación Comercial
Gastos discrecionales	Calidad Ajustada a los Recursos Asignados	Satisfacción de Usuarios y Gastos	Asesoría Jurídica o Fiscal
Beneficio	Posición Competitiva Cuenta de Resultados	Beneficio Factores Clave	División
Inversión	Posición Competitiva Beneficio e Inversión	Rentabilidad Factores Clave	Filial

Fuente: Pérez-Carballo V. (2013): Control de Gestión Empresarial. ESIC. Pág. 33

La estructura de control debe diseñarse, como un traje “a medida” para cada empresa y en base a las siguientes consideraciones:

- **Naturaleza de las Actividades:** para cada negocio existen factores clave de éxito diferenciados, es decir, áreas de gestión prioritarias. Resulta entonces conveniente que la empresa se organice entorno a estos aspectos críticos y que los defina como elementos prioritarios de control.
- **Características del Entorno:** las peculiaridades del entorno en el que se mueve la empresa afectan al diseño y funcionamiento de su sistema de control y, en concreto, a su estructura de información. A estos efectos, la dimensión más

relevante se refiere a la incertidumbre que incorpora el medio externo de la empresa y que condiciona el modo en que se organiza para enfrentarse a dicha incertidumbre. Cuanto mayor sea ésta, mayor será la necesidad de disponer de información rápida y de actuar con oportunidad.

- **Estrategia de la Empresa:** para un mismo tipo de actividad, la opción estratégica de posicionamiento competitivo de la empresa condiciona su estructura de control. Por un lado, porque se pueden identificar factores clave de éxito adicionales y específicos. Por otro, porque la organización ha de responder a las exigencias de la estrategia ordenando los recursos para aplicar los planes formulados.
- **Estructura de la Organización:** como la estructura de control convive con la organización de la empresa, la asignación de responsabilidades y el grado de control sobre los recursos deben ser congruentes.
- **Estilo de Dirección:** en cuanto que la estructura de control define la delegación de responsabilidades, se habrá de incorporar a su diseño el mayor o menor grado de delegación existente. Por ejemplo, un estilo de dirección poco participativo, donde las decisiones se someten centralizadamente, no sería compatible con una estructura muy desagregada en centros de responsabilidad. De hacerse así, sería expresión de una descentralización más formal y burocrática que real, útil sólo para valorar el rendimiento de las unidades operativas.

Sin duda los rasgos personales del máximo directivo de la empresa ejercen una influencia decisiva sobre el funcionamiento del sistema de control. Así, se ha llegado a sugerir que una empresa es la sombra alargada de la personalidad y carácter de su máximo dirigente.

Por último, *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que, la estructura de control ha de contemplar también los centros de actividad, a fin de poder evaluar su interés respectivo. En este sentido, un centro de actividad hace referencia a una unidad de negocio que constituye una función económica diferenciada. Este es el caso de un producto, un canal de distribución, una división o un centro interno de servicio, por ejemplo. Esta partición por centros de actividad permite evaluar el interés estratégico y económico de los mismos.

b.- El Proceso

Pérez-Carballo V. (2013): indica que, el proceso de control se refiere al conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control. Estas actividades, que tienen lugar en el ámbito de la estructura de control, pueden concretarse en las siguientes ocho fases:

- 1.- Formulación de objetivos y planes de actuación.
- 2.- Asignación de responsables de su cumplimiento.
- 3.- Registro y medición de los resultados obtenidos.
- 4.- Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas.
- 5.- Estudio de las desviaciones significativas para identificar causas y responsables.
- 6.- Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una.
- 7.- Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable.
- 8.- Control y seguimiento de la implantación de las acciones correctoras.

Tal y como quedan descritas las fases anteriores, esquematizadas en el gráfico N°7, el proceso de control incorpora un carácter universal y genérico, a diferencia de la estructura de control que ha de ser específica de cada organización. Además, mientras el proceso tiene lugar de una manera continua y permanente, la estructura se define de modo puntual y perdura durante periodos amplios.

Gráfico N°7 – El Proceso de Control



Fuente: Pérez-Carballo V. (2013): Control de Gestión Empresarial. ESIC. Pág. 35

c.- El Sistema de Información

Pérez-Carballo V. (2013): indica que, el tercer elemento del sistema de control es el sistema de información de la empresa, que fluye por su estructura y alimenta el proceso de control.

Al igual que la estructura, el sistema de información es específico de cada caso, depende de aspectos tales como sus actividades, entorno, estrategia y organización y ha de incluir elementos internos de la propia empresa y externos a la misma, específicos de su entorno. En cuanto a los internos, el sistema de información de control se nutrirá, razonablemente, de datos económico-financieros en cuanto que la dimensión monetaria es un común denominador de actividades heterogéneas. Junto a estos, la información de control incluirá también datos de naturaleza no contable y valoraciones cualitativas. El producto del sistema de información son los informes de resultados por áreas de responsabilidad y actividad. Los informes de control han de estar orientados a la acción, es decir, a la toma de decisiones, y para ello deben resaltar las causas de las desviaciones. Esto requiere que desglosen la diferencia entre lo real y el plan por causas y no se limiten sólo a recoger las desviaciones. El gráfico N°8 presenta dos formatos de informes de resultados referidos a una misma situación. En ambos se expresa que el resultado real ha sido inferior en 3 unidades monetarias al presupuesto. Si se revisan uno y otro, se podrá comprobar cómo el segundo es sensiblemente más explícito en subrayar las causas del menor beneficio. Y cuando se habla de explicar las causas hay que entender que también debe identificarse al responsable de la desviación, porque en general él será el más adecuado para corregirla.

Gráfico N°8 – Dos Alternativas de Informe de Cuenta de Resultados

1. INFORME FUNCIONAL		
Concepto	Real	Desviación*
Ventas	1.000	100
Costo de Ventas	600	-70
Gastos Comerciales	110	-20
Gastos Generales	90	-5
Resultado de Explotación	200	5
Gastos Financieros	70	-8
Resultado	130	-3

2. INFORME POR CAUSAS	
Concepto de desviación (efecto sobre el beneficio)	
Mayores ventas en unidades	120
Menor precio de venta	-20
Mayores costos de materiales	-70
Mayor costo de mano de obra	-10
Menores costos generales de producción	10
Mayores gastos comerciales	-20
Mayores gastos generales	-5
Mayores gastos financieros	-8
Por tipo de interés	1
Por volumen de financiación	-9
Desviación del resultado	-3

(*) Las desviaciones que reducen el beneficio aparecen en negativo para señalar que son desfavorables.

Fuente: Pérez-Carballo V. (2013): *Control de Gestión Empresarial*. ESIC. Pág. 37

3.7. Requisitos para un Control Eficaz

En extenso, como señala *Pérez-Carballo V. (2013)*: si bien el sistema de control ha de ser específico para cada organización, pues debe adaptarse a sus características de negocio y operativas, es posible identificar los principios generales que rijan su comportamiento para que cumpla su cometido: motivar al conjunto de la organización para que la compañía actúe según sus objetivos.

Estos requisitos del sistema son los siguientes:

1.- Debe contar con el respaldo activo de la Dirección de modo que sea considerado por toda la organización como un instrumento sustancial del proceso de gestión. No basta con que la Dirección diga que hay que controlar; ha de involucrarse en su diseño y operación, asumiendo la responsabilidad de su funcionamiento.

2.- Es necesario que el sistema responda a la naturaleza y exigencias de las actividades. Cada responsable, y la empresa en su conjunto, deben incorporar los controles adecuados a los factores clave de su gestión.

3.- Los controles han de orientarse a la acción; para ello es preciso que contemplen el futuro más que el pasado. Esto requiere que la información sobre las desviaciones sea útil para tomar decisiones y que incluso el propio sistema sea capaz de anticipar desviaciones. Por ejemplo, es más importante adelantar que se producirá un déficit en tesorería que señalar que lo hubo hace un mes.

4.- La base de control debe apoyarse en los centros de responsabilidad. La organización de la empresa, con la asignación que establece de funciones y decisiones, es el medio principal para dirigir y coordinar el trabajo de las personas. Por ello, el control ha de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos por cada responsable.

5.- Los objetivos precisan estar claramente asignados, evitando responsabilidades confusas o compartidas; deben ser asumidos por cada responsable, quien ha de participar en su formulación y controlar su cumplimiento. Además, los objetivos han de ser relevantes, realistas y congruentes entre sí.

6.- El sistema debe identificar rápidamente las desviaciones y aplicar el *principio de excepción*, que exige prestar atención preferente a aquellas desviaciones de mayor entidad. Este principio debe aplicarse, sin embargo, con prudencia. Si la atención se limita a las desviaciones adversas se puede llegar a desmotivar a la organización, que percibirá que la Dirección sólo toma nota de las desviaciones negativas y omite o ignora todas las de índole favorable, incluso aunque éstas superen ampliamente a aquellas.

7.- El periodo de control debe adaptarse a las características de cada área, de modo que las actuaciones que se deriven del análisis de las desviaciones sean eficaces y oportunas.

8.- El sistema debe ser sencillo, económico y flexible. **Sencillo** para que resulte comprensible y manejable, evitando la profusión de puntos de control e informes; **económico** para que se justifique su operación; y **flexible** para evitar que se convierta en una rutina incapaz de adaptarse a las condiciones cambiantes y de satisfacer las necesidades de control de la organización. Conviene recordar, a este respecto, que la existencia de muchos controles no garantiza, necesariamente, un mejor control de las operaciones.

Estos ocho principios son aplicables a cualquier sistema de control y conviven con su diseño específico. Probablemente, con que falle uno sólo de estos principios, la función de control será incapaz de cumplir con su misión.

3.8. La Contabilidad de Gestión

Pérez-Carballo V. (2013): indica que la *contabilidad* es el proceso de identificar, medir, registrar y comunicar información monetaria fiable, relevante y oportuna para la toma de decisiones de planificación, gestión y control, y al mínimo costo compatible con las exigencias de la información. La *contabilidad financiera* informa sobre las transacciones de la empresa con el exterior, en tanto que la *contabilidad de gestión* se ocupa de los resultados de sus operaciones internas. El concepto de contabilidad de gestión es más amplio que el de contabilidad de costos, pues ésta se limita al cálculo de costos de los productos y de los centros de actividad de la empresa.

Los sistemas de contabilidad de gestión son aplicables a todo tipo de empresa u organización que fabrique productos u ofrezca servicios, con independencia de que lo haga con el objetivo principal de obtener beneficios o no.

La información que genera la contabilidad de gestión se orienta, principalmente, a cubrir las necesidades para la toma de decisiones y a medir la eficiencia en la utilización de los recursos económico-financiero de la empresa. En concreto, la contabilidad de gestión genera información para:

a.- Determinar el costo y los márgenes de los productos (o servicios) fabricados y el rendimiento de las unidades organizativas de la empresa.

- b.-** Valorar los inventarios como paso obligado para calcular el resultado del periodo.
- c.-** Tomar decisiones sobre asignación de recursos y políticas a aplicar.
- d.-** Proporcionar información relevante para el control de los resultados de las actividades y de la gestión de sus responsables.

Las decisiones que apoya la contabilidad de gestión son del siguiente tipo:

- Qué productos o servicios son más rentables para la empresa y, en consecuencia, merecen un mayor esfuerzo en la organización de recursos.
- Qué precio ofertar de modo que se obtenga un determinado margen.
- Cuándo es más conveniente adquirir un determinado material o subconjunto en el exterior que fabricarlo internamente.
- Cuál es la mezcla más rentable de productos a fabricar o servicios a ofertar.
- Cuándo resulta aconsejable sustituir los equipos de producción o rediseñar los procesos de fabricación.

3.9. Los Aspectos Clave de Gestión y su relación con los Indicadores Clave

Muñiz L. (2012): plantea que, toda organización debe tener siempre unos objetivos previstos a cumplir que deben estar plasmados en su planificación estratégica, y a su vez los aspectos clave del negocio deben servir para identificar los objetivos estratégicos. Los aspectos clave ayudan a poner en marcha la estrategia de la empresa mediante la fijación de objetivos y su cumplimiento. Se define un aspecto clave del negocio como un factor, una variable o una característica indispensable y esencial para poder explicar el éxito o el fracaso de un área o departamento de la empresa, que posea una importancia esencial en la explicación de los resultados, que permita explicar la evolución de los factores externos a la empresa y que pueda medir todos los efectos económicos que en ella se producen. ***Estos aspectos clave pueden ser de dos tipos: que expresen una situación crítica o de riesgo para la empresa o una situación de éxito o buenos resultados.***

3.10. Diferentes tipos de Aspectos Clave del Negocio

Según *Muñiz L. (2012):* los aspectos claves del negocio se pueden clasificar según cómo afecten a la empresa o según dependen de ella o del exterior. Veamos algunas de las características que pueden afectar al diseño de los aspectos clave:

- a.- Niveles de competitividad que ocupa la empresa en el mercado.
- b.- Estrategia elegida para poder realizar la actividad comercial.
- c.- Características del sector al que pertenece la empresa.
- d.- Efectos del lugar físico que ocupa la empresa (ciudad, región, país).
- e.- Objetivos estratégicos según la estrategia de cada año.
- f.- Efectos del mercado según la empresa pueda controlarlos directamente o no.

A continuación, en el gráfico N°9, se exponen algunos de los aspectos clave a medir en una empresa para cada una de sus áreas y responsables oportunos:

Gráfico N°9 – Ejemplos de los Aspectos Clave por Áreas

Área	Aspectos Clave a Medir
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de la empresa. ➤ Conocimiento del sector o la actividad desarrollada. ➤ Formación y experiencia en gestión de empresas. ➤ Capacidad para la gestión de la empresa.
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de producción utilizada o productividad conseguida. ➤ Control de stocks: rotación y antigüedad. ➤ Control de costos por productos y procesos. ➤ Calidad de los materiales utilizados. ➤ Calidad de los productos fabricados y entregados a clientes. ➤ Capacidad tecnológica empleada. ➤ Gestión de la producción.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La satisfacción de los clientes: clientes que repiten o que entran como nuevos. ➤ La estructura de la cartera de clientes por tipo o por volumen de ventas. ➤ La eficacia de la fuerza de ventas. ➤ La calidad del producto y del servicio al cliente. ➤ La posición de la empresa en el mercado o frente a la competencia. ➤ La entrada de nuevos productos y la situación de los existentes. ➤ Efectos de la publicidad, promociones y descuentos. ➤ Variación de precios y márgenes de productos.
Compras y Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de plazos de entrega de proveedores.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de proveedores sustitutos o dependencia. ➤ Costos de copras y gestión de almacenes. ➤ Cumplimiento de realización de pedidos a proveedores. ➤ Nivel de descuentos obtenidos. ➤ Calidad de productos entregados por los proveedores. ➤ Pérdidas de inventarios o bajas de materiales.
Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de liquidez y solvencia. ➤ Capacidad de endeudamiento. ➤ Rentabilidad económica y financiera. ➤ Capacidad de utilización y estado del inmovilizado. ➤ Márgenes globales y por gamas de productos. ➤ Gastos e ingresos reales respecto de los presupuestados. ➤ Nivel de costos financieros conseguidos. ➤ Cartera de cobros pendientes.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absentismo por trabajadores de distintos departamentos. ➤ Capacidad de formación. ➤ Estado y capacidad de la motivación. ➤ Número de accidentes laborales. ➤ Sugerencias de los trabajadores. ➤ Capacidad productiva de los empleados.

Fuente: Muñiz L. (2012): *Cuadro de Mando Integral*. Lippa. Pág. 34

3.11. La Estrategia

Como indica *Hax A., Majluf N. (1996)*: la estrategia como concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce. Agrega que la estrategia da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda empresa. Además, el mensaje es que la estrategia es un modo de dar forma explícita a los objetivos y metas a largo plazo de la organización, definiendo los programas principales de acción que se necesitan para el logro de dichos objetivos y distribuyendo los recursos necesarios. Concluyen como definición global en lo siguiente:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa (corporativo, de negocios y funcional)
- Define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que se propone hacer a sus grupos asociados.

Desde el punto de vista unificador, la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante. Finalmente, hay un reconocimiento formal que los beneficiarios de las acciones de la empresa son el amplio grupo de sus “stakeholders”. Por lo tanto, el objetivo último de la estrategia debiera dirigirse a beneficiar a los “stakeholders”, constituyendo una base para establecer una serie de transacciones y de contratos sociales para vincularlos a la empresa.

3.12. Planificación Estratégica

Como señala *Hax A., Majluf N. (1996)*: la planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución. La descripción de este proceso en términos generales es un asunto complejo, debido a que depende de las características particulares de cada organización. El proceso de planificación que es apropiado para una empresa que se ocupa de un solo negocio, con una estructura organizacional puramente funcional, es muy diferente al que se requiere para hacer frente a las tareas estratégicas de una corporación global altamente diversificada. Hay, sin embargo, puntos en común básicos en el proceso de planificación formal de la mayor parte de las empresas y cuyo reconocimiento adecuado puede ser de ayuda en su especificación. Estos son los niveles jerárquicos que participan en el proceso, las tareas de planificación en cada uno de esos niveles y la secuencia en que se deben ejecutar estas tareas.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL ESTUDIO

4.1. Tipos de Investigaciones

En contexto, *Grande I., Abascal E. (2003)*: señala que, las investigaciones que desarrollan las organizaciones se pueden dividir en dos grandes grupos: exploratorias y concluyentes. A su vez, las investigaciones concluyentes pueden ser descriptivas o causales, y éstas; *cross-section* o con datos de corte transversal, longitudinales, realizadas con muestras estáticas o con datos de panel.

Gráfico N°10 – Diferencias entre Investigaciones Exploratorias y Concluyentes

Origen de las diferencias de planteamiento y de desarrollo en las investigaciones	Investigaciones Exploratorias	Investigaciones Concluyentes
Formulación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos poco definidos • El objetivo principal suele aproximarse a un problema o situación. • Frecuente redefinición de objetivos en fases iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la investigación bien definidos desde el principio. • Objetivos frecuentes: verificar hipótesis, encontrar relaciones, medir resultados.
Definición de la información necesaria para desarrollar la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Vaga • Posiblemente cambiante 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectamente definida • Inalterable
Obtención de las muestras	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas • Poco representativas • Selección simple • No aleatorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes • Representativas • Selección compleja • Aleatorias
Técnicas de análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas • Sencillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativas • Complejas
Resultados / Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Orientativas • No se pueden extrapolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Concluyentes • Se pueden extrapolar
Utilidad de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información para desarrollar investigaciones concluyentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones
Desarrollo del proceso de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible • Admite improvisación • Adaptable a los hallazgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • No modificable

Fuente: Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC. Pág. 38

- El estudio materializa una investigación exploratoria-cualitativa, ya que hará una aproximación a las posibles respuestas del problema planteado.
- Para determinar los factores decisivos y las ventajas de implementar un sistema de control de gestión en la empresa, se analiza el marco teórico y sus complementos en texto, con el objetivo de hallar las variables que expresen el argumento necesario, además en la *web* se encontraron artículos en revistas virtuales y sitios vinculados al control de gestión.
- Por otra parte, una vez encontrados los factores, se diseña un cuestionario semicerrado, aplicado a una muestra de treinta organizaciones de tamaño MyPE, perteneciente a la cartera de clientes de la empresa Habilsa.

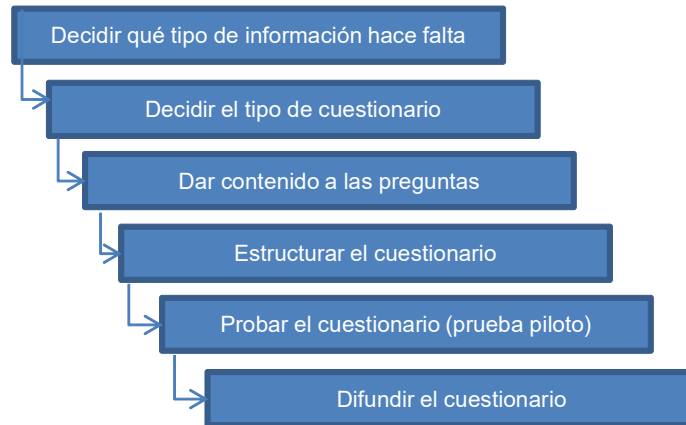
4.2. Diseño del Cuestionario

Grande I., Abascal E. (2003): indica que, un cuestionario es un conjunto y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere (ver cuestionario en Anexo N°1 – formato cuestionario). Y desempeña funciones esenciales como:

- Traslada el objetivo de la investigación a preguntas concretas que serán respondidas por las personas encuestadas.
- Homogeneiza la obtención de la información, porque todos los encuestados responden a los mismos ítems, ya que el cuestionario los formula a todos por igual.
- Si su diseño, estructura, ordenación y aspecto es acertado, el cuestionario contribuye eficazmente a que las personas proporcionen información.
- Ayuda a que el tratamiento de datos se haga más rápido, porque facilita las tareas de codificación de datos y su grabación en los equipos informáticos, especialmente cuando se trata de cuestionarios que se pueden leer con un lector óptico.

Los mismos autores señalan un Procedimiento para desarrollar un cuestionario, y para prepararlo debe darse los siguientes pasos que detalla el gráfico N°11:

Gráfico N°11 – Procedimiento para Desarrollar un Cuestionario



Fuente: Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC. Pág. 190

4.2.1. Decidir qué tipo de información hace falta

En detalle, Grande I., Abascal E. (2003), plantean lo siguiente, en primer lugar, debe comenzarse por recordar los objetivos de la investigación y las preguntas que se hayan formulado, pues son los determinantes de la naturaleza de la información que hace falta recoger. Es obvio actuar así, pero a veces es fácil que se produzca una desconexión entre quien decide los objetivos de la investigación y quien la prepara y desarrolla.

La información por recogerse debe ser capaz responder a las preguntas formuladas:

- ¿Qué nivel de influencia pueden tener en una empresa MyPE ciertos factores en la decisión de implementar un sistema de control de gestión?
- ¿Qué nivel de importancia puede tener en una empresa MyPE las ventajas de implementar un sistema de control de gestión sobre otra que no lo tiene?

La información que se puede recoger para una investigación se materializa en:

Hechos o comportamientos. Objetiva e inequívocamente contrastables y verificables.

Por ejemplo, las siguientes preguntas recogen hechos:

- ¿Tiene usted en su empresa un sistema de control? (Sí) (No)
- ¿Utiliza de alguna forma en su empresa los resultados históricos? (Sí) (No)

Conocimientos. Una investigación puede ir encaminada a valorar la notoriedad de la empresa, de una marca, si las personas conocen un producto o un servicio determinado, etc.

Opiniones o juicios. Se pueden realizar estudios para conocer opiniones. Por ejemplo, qué piensan los ciudadanos de la política de gobierno, cómo se valora la eficacia de un limpiador de alfombras, cómo se percibe la calidad del servicio de una cadena hotelera, etc.

Posibles conductas futuras. Se podría preguntar si se consumiría, o no, un producto preparado a base de algas marinas, si se estaría dispuesto a ingresar, llegado el momento, en una residencia para la tercera edad, a qué partido político se votará en las próximas elecciones, etc. Cruzando las clases de investigaciones con la naturaleza de la información se pueden conseguir las siguientes asociaciones:

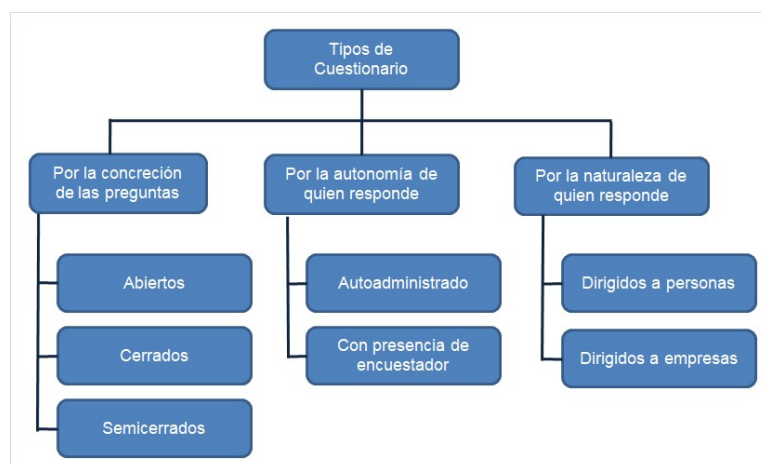
- **Una investigación exploratoria** debe recoger conocimientos, opiniones, actitudes o posibles conductas futuras.
- **Las investigaciones concluyentes** deben recoger resultados, conductas, hechos o motivos.

Según lo expuesto, por tratarse de un estudio exploratorio, el trabajo recogerá conocimientos, opiniones, actitudes o posibles conductas futuras.

4.2.2. Decidir el tipo de cuestionario

Grande I., Abascal E. (2003), indica que, una vez definida la naturaleza de la información que debe obtenerse hay que optar por un diseño de cuestionario. Existen diversas clases (ver gráfico N°12), en función del grado de concreción de las preguntas, el grado de autonomía para su cumplimentación y la naturaleza de quien lo cumplimenta.

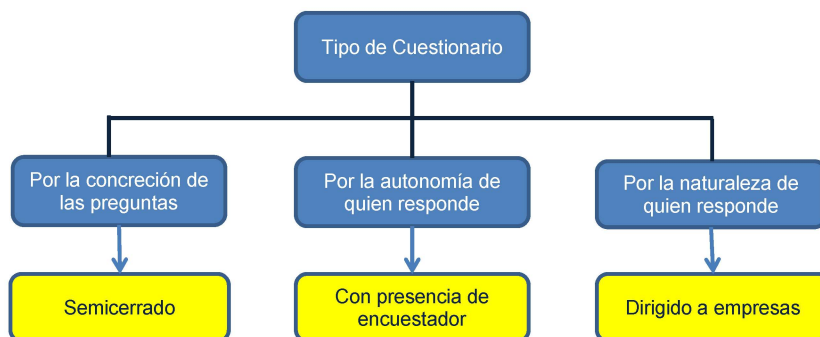
Gráfico N°12 – Clases o Tipos de Cuestionario



Fuente: Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC. Pág. 193

De acuerdo con el argumento planteado, se aplica un cuestionario de tipo semicerrado, con presencia de encuestador y dirigido a empresas (ver gráfico N°13):

Gráfico N°13 – Tipo de Cuestionario para el Estudio de Investigación



Fuente: elaboración propia

Cuestionario semicerrado.

- ✓ Su fin es medir hechos, conductas, preferencias, etc.
- ✓ Se emplean en investigaciones exploratorias.
- ✓ Contienen escalas.
- ✓ Se emplean técnicas de muestreo.
- ✓ Pueden administrarse con presencia física de un investigador o ser autoadministrados.
- ✓ Se emplean con fuentes primarias estáticas: encuestas personales, telefónicas y postales (email).
- ✓ La información se analiza cualitativamente.
- ✓ Se pueden generalizar los resultados.

Con presencia de encuestador. El cuestionario lo aplicará el encuestador por llamado telefónico, previo envío del instrumento vía e-mail a la empresa, el encuestado podrá leer las preguntas y responderlas cuando el investigador haga el llamado por teléfono.

Dirigido a empresas. En el caso de las empresas, los encuestados son quienes responden el cuestionario en calidad de representantes, gerentes o administradores de las mismas.

4.2.3. Dar contenido a las preguntas

Grande I., Abascal E. (2003), indica que, el cuestionario debe estar cuidadosamente elaborado en contenido y forma para recoger la información necesaria para llevar a cabo correctamente la investigación que se desarrolla. Además, debe estar redactado de forma que facilite su cumplimentación y permita tener una tasa elevada de respuesta. En su diseño ha de definirse la codificación de las preguntas más adecuada para su tratamiento posterior.

Clases de preguntas: los tipos de preguntas que pueden hacerse se pueden agrupar en diversas categorías, en función de diversos criterios de clasificación, que se recogen en el gráfico N°14 y se detallan con posterioridad en él.

Gráfico N°14 – Clases de Preguntas

Criterio de clasificación	Clases de preguntas
Libertad de elección de respuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Abiertas • Cerradas • Semicerradas
Cantidad de respuestas y su relación	<ul style="list-style-type: none"> • Dicotómicas • Respuesta múltiple • Baterías de preguntas
Fines de las preguntas	<ul style="list-style-type: none"> • Filtro • Control
Forma de realizarse	<ul style="list-style-type: none"> • Directas • Indirectas

Fuente: Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC. Pág. 197

Clase de Preguntas para el Estudio

- **Por la libertad de elección de respuestas**

Preguntas semicerradas y cerradas. A través de ellas se proporcionan alternativas de respuesta cerradas y también se deja la posibilidad de que el encuestado responda libremente a algunas de las preguntas. Constituyen un híbrido entre las preguntas abiertas y cerradas, con sus ventajas e inconvenientes.

- **Por la cantidad de respuestas y su relación**

Preguntas dicotómicas. En ellas sólo existen dos alternativas de respuestas, mutuamente excluyentes. El estudio aplica esta clase de pregunta en la primera parte del cuestionario.

- **Fines de las preguntas**

Preguntas de control. Su misión es verificar la coherencia entre las respuestas proporcionadas por el encuestado. El estudio aplica las preguntas de control en la segunda y tercera parte del cuestionario.

4.2.4. Estructurar el cuestionario

El cuestionario consta de tres partes: introducción, cuerpo e identificadores.

a.- Introducción: en la que se explica lo siguiente,

- Se identificará a quien haya encargado la investigación, salvo que éste no lo desee.
- Se explicará el objetivo de la investigación.
- Se explicará cómo se ha seleccionado a la persona que responde, para evitar recelos y conseguir colaboración.
- Si el cuestionario se cumplimentará cara a cara, el encuestador hará una valoración de la idoneidad de la persona seleccionada para ser encuestada, si sospechara que su colaboración fuera dudosa.

b.- Cuerpo: conjunto de preguntas que se van a formular. Este conjunto de preguntas se puede subdividir a su vez en preguntas de,

- Aproximación o Entrada.
- Transición y Complejas

c.- Identificadores: los identificadores del encuestado son variables generalmente nominales que permiten reconocer las características demográficas o sociodemográficas de quienes proporcionan la información, y que son fundamentales para formar grupos o identificar segmentos homogéneos. Deben ir al final del cuestionario. Una vez que se ha respondido al cuestionario, la persona que lo haya hecho comprende los objetivos de la investigación, y entenderá mejor por qué se le pide datos que la caractericen. Tras finalizar la recogida de información es más fácil que se proporcionen los identificadores relativos a edad, renta, estudios, actividad laboral, etc.

Además de lo expuesto conviene tener en cuenta dos aspectos más: el orden de las preguntas y el orden del cuestionario.

El orden de las preguntas no debe afectar a las respuestas. Esta es posiblemente la norma de redacción de cuestionarios más difícil de aplicar. Lo deseable es que las respuestas que den los encuestados no dependan del orden en que se formulan. Cada pregunta deberá ser independiente de las anteriores.

El orden del cuestionario deberá ser lógico. Las preguntas deben hacerse por temas afines y en orden de dificultad creciente. Cada pregunta debe conducir a la siguiente.

4.2.5. Prueba y valoración del cuestionario

Una vez que se ha elaborado el cuestionario conviene hacer una valoración del mismo. Para ello debe darse respuesta a las siguientes preguntas de esta lista de comprobación:

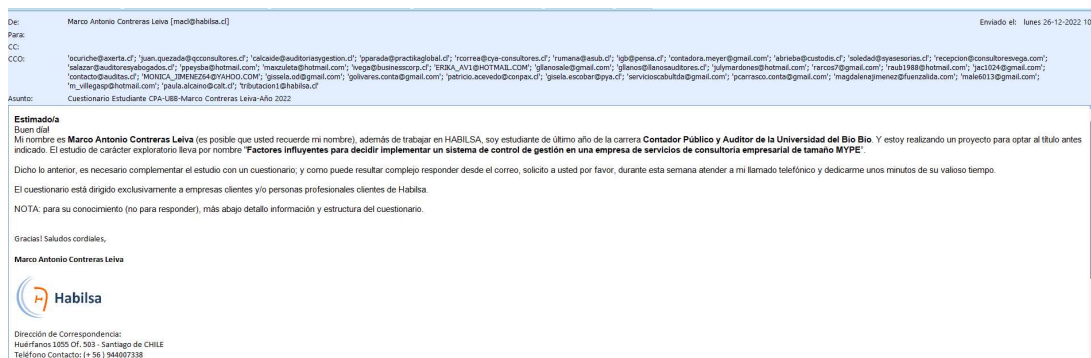
- ¿Responde el cuestionario a los objetivos de la investigación?
- ¿Son necesarias todas las preguntas?
- ¿Podrá el encuestado contestar a todas las preguntas?
- ¿Querrán los encuestados contestar a todas las preguntas?
- ¿Es fluido?
- ¿Es de una extensión razonable?
- ¿La secuencia de preguntas es correcta?
- ¿Se han incluido transiciones e introducciones?

4.2.6. Difundir el cuestionario

Difundir el cuestionario es aplicar el formato diseñado a la muestra del estudio. En este caso se materializa mediante el envío del formato a través de e-mail, y posteriormente el investigador hace un llamado telefónico al entrevistado para que responda las preguntas.

La difusión inicia el día 26-12-2022; como muestra el gráfico N°15 (print de pantalla) se envió el formato a la muestra de 30 empresas. El mismo día inician los llamados telefónicos a las personas de contacto para la aplicación del cuestionario.

Gráfico N°15 – Envío Masivo del Cuestionario



Fuente: elaboración propia. Registro de envío masivo de cuestionario 26-12-2022

4.2.7. Definición de escala para el cuestionario

Escalas primarias – nominales

Grande I., Abascal E. (2003), indica que, la clasificación más elemental de escalas es la que diferencia entre nominales, ordinales, métricas de intervalo y métricas continuas.

- Para el estudio se utiliza la escala nominal.

Son las escalas más restrictivas de todas. No poseen ni orden, ni distancia, ni origen. Se emplean para medir aspectos cualitativos. Los números identifican y clasifican objetos mutuamente excluyentes. Ejemplos muy ilustrativos de escalas nominales son nuestro RUT, cuyo número sólo sirve para identificarnos, las referencias de los productos en las etiquetas, las tallas de los zapatos, los números de las camisetas de los futbolistas, etc. Esos identificadores se pueden asignar de forma arbitraria: pueden ser números, letras o códigos alfanuméricos (ver gráfico N°16).

Gráfico N°16 – Características de las escalas primarias – nominales

Escala	Características	Ejemplos	Aplicaciones	Tratamiento Estadístico
Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Sirven para identificar objetos • Los valores numéricos son nombres de categorías • Los números no tienen magnitud • Los números no miden ninguna relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Profesiones • Objetos • Usuario / no usuario • Tipos de establecimientos • Niveles de renta • Nivel de estudios • Tallas de la ropa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de cuestionarios • Variables ilustrativas • Estudios de segmentación • Identificación de perfiles de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo • Tablas de porcentajes simples y acumulados • Gráficos

Fuente: Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC. Pág. 231

4.3. La Muestra en Función de la Población

De acuerdo con *Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2014)*, en la mayoría de las situaciones realizamos el estudio en una muestra. Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos.

Entonces **¿Qué es una muestra?** es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.

¿Qué es una población? es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

¿Cómo se delimita una población? *Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2014)*, indica que, una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

4.3.1. Especificaciones de la población en estudio

- ✓ Cartera de clientes de la empresa: Habilsa SpA
- ✓ A qué se dedican los clientes de Habilsa: asesoría y consultoría empresarial
- ✓ Cantidad de clientes (población): 60
- ✓ Tamaño de las empresas cliente: MYPE
- ✓ Dónde se ubican: principalmente en Santiago y otras provincias de Chile.
- ✓ Quiénes responderán a las preguntas: los representantes legales, gerentes y administradores.
- ✓ Las personas del punto anterior son profesionales, hombres y mujeres, Contadores Auditores, Ingenieros Comerciales y Administradores de Empresa.

4.3.2. Tipos de muestra

Muestras probabilísticas. *Grande I., Abascal E. (2003):* indica que, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

Muestras no probabilísticas. *Grande I., Abascal E. (2003):* indica que, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Por otra parte, *Grande I., Abascal E. (2003):* indica que, en el **muestreo no probabilístico** las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por las personas. Los diversos tipos de **muestreo no probabilístico** tienen las siguientes características comunes;

- **La selección de la muestra no es aleatoria**, sino que se basa, en parte, en el juicio del entrevistador o del responsable de la investigación.
- **No se basa en ninguna teoría de la probabilidad** y, por lo tanto, no es posible calcular la precisión o acotar el error cometido.

- **No es posible calcular estos errores ni la confianza de las estimaciones** que, además, no siempre se reducen aumentando el tamaño de la muestra.
- **En el muestreo no probabilístico los costos y la dificultad del diseño son más reducidos** (al no ser necesario disponer de un marco). Este muestreo puede dar buenos resultados, pero también aparece el riesgo de proporcionar una información errónea.

Gráfico N°17 – Clase de Muestreo No Probabilístico

Clase de muestreo	Características	Ejemplos	Utilidad
<p>Conveniencia Las muestras se seleccionan según un criterio de accesibilidad o comodidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad en la selección de la muestra. • Rapidez. • Economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a estudiantes en clase. • Encuestas en establecimientos comerciales y empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño inicial de investigaciones. • Investigaciones exploratorias. • Formulación de hipótesis. • Validación de escalas. • Cálculo de varianzas para la afijación en el muestreo aleatorio estratificado.
<p>Según criterio La muestra es elegida por un experto según su criterio, buscando las unidades más representativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez. • Economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar ciudades para hacer algún test de mercado o producto. • Seleccionar una muestra de personas en una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea cuando el tamaño de la muestra es pequeño.

Fuente: Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC. Pág. 256

- En el estudio se emplea la muestra no probabilística.
- El tipo de muestreo es por conveniencia.
- La muestra determinada por conveniencia es de 30 empresas- profesionales que responderán al cuestionario, equivalente al 50% de la población (ver gráfico N°18).

Gráfico N°18 – Muestra No Probabilística determinada por Conveniencia

N	NOMBRE EMPRESA	RUT	CIUDAD	GIRO	PERSONA CONTACTO	CARGO	PROFESION
1	AXERTA	76519786-4	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	OSCAR CURICHE	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
2	QUEZADA & CONTI CONSULTORES	76668449-1	SANTIAGO	ASESORIA CONTABLE Y TRIBUTARIA	JUAN QUEZADA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
3	CAROLINA ALCAIDE	13681337-4	SANTIAGO	SERVICIOS CONTABLES	CAROLINA ALCAIDE	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
4	PRACTIKA GLOBAL	99594090-6	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	PATRICIO PARADA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
5	C&A CONSULTORES	77866270-1	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	ROBERTO CORREA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
6	ASUB CONSULTORES ASOCIADOS SPA	76646349-5	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	RAÚL UMAÑA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
7	PENSA ASESORIAS	77022240-0	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	IVAN GUERRA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
8	MADARIAGA & MEYER CONSULTORES	76208419-8	SANTIAGO	SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL	JOANNA MEYER	SOCIA	CONTADOR AUDITOR
9	ASESORÍAS BRIEBA Y CORTES LTDA.	76366692-1	LA SERENA	CONSULTORIA DE GESTION	ALEJANDRA BRIEBA	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
10	SY ASESORIAS	76272299-2	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	SOLEDAD YAÑEZ	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
11	LINCOYAN VEGA OVALLE	5061885-4	VIÑA DEL MAR	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	LINCOYAN VEGA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
12	SALAZAR Y SANTIBAÑEZ LTDA	76504276-3	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	JAIME SALAZAR	SOCIO	CONTADOR AUDITOR
13	GLOBAL SERVICE CHILE LIMITADA	76376978-K	PICHILEMU	ASOCIACIONES PROFESIONALES	PABLO PEYS	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
14	MAXYMILIAM ZULETA	9503195-1	RANCAGUA	DOTACION DE RECURSOS	MAXYMILIAM ZULETA	PROPIETARIO	CONTADOR AUDITOR
15	BUSINESS CORP	76645027-K	SANTIAGO	ASESORIA EMPRESARIAL	ISMAEL VEGA	GERENTE	ING COMERCIAL
16	ERIMAR LTDA	76829136-5	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	ERIKA ARANEDA	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
17	LLANOS AUDITORES	76272870-2	MACHALI	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	GUSTAVO LLANOS	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
18	JULY MARDONES CONTADOR AUDITOR EIRL	77026653-K	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	JULY MARDONES	SOCIA	CONTADOR AUDITOR
19	AMB CONSULTING	96957960-K	VIÑA DEL MAR	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	ROBERTO ARCOS	SOCIO	CONTADOR AUDITOR
20	CONSULTORES R&R SPA	77426076-5	SANTIAGO	CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	RODRIGO URBINA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR
21	SOCIEDAD M&C INVERSIONES	76161713-3	SANTIAGO	ASESORIA INVERSIONES	JUAN CORNEJO	SOCIO	CONTADOR AUDITOR
22	AUDITAS LTDA	77659290-0	CONCEPCION	CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	LUIS MONTAÑA	PROPIETARIO	CONTADOR AUDITOR
23	MONICA JIMENEZ LINDSAY	10101770-2	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	MONICA JIMENEZ	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
24	GO ASESORÍAS SPA	77469357-2	QUILPUE	CONSULTORIA DE GESTION	GISSELA OLIVARES	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
25	CONPAX ADMINISTRACION	76045728-0	SANTIAGO	ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	PATRICIO ACEVEDO	SOCIO	CONTADOR AUDITOR
26	PARES Y ALVAREZ SERVICIOS PROFESIONALES	77995910-4	HUALPEN	SERVICIOS PROFESIONALES	GISELA ESCOBAR	ADMINISTRADORA	CONTADOR AUDITOR
27	SERVICIOS CABU	76384248-7	SANTIAGO	SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL	PATRICIA CARRASCO	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
28	ASESORIAS MAGDALENA JIMENEZ SPA	77014695-K	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	JIMENEZ	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR
29	ASESORIAS E INVERSIONES BORIS B. E.I.R.L.	76305383-0	SANTIAGO	ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	MARGARITA VILLEGAS	ADMINISTRADORA	CONTADOR AUDITOR
30	CALT CONTADORES AUDITORES	76168771-9	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	PAULA ALCAINO	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR

Fuente: elaboración propia. Muestra para aplicación del cuestionario.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1. Resultados

5.1.1. Hallazgos teóricos de factores y ventajas influyentes para decidir implementar un sistema de control de gestión en una empresa de servicios de consultoría empresarial.

De acuerdo con el estudio del marco teórico, se exponen de forma arbitraria y exploratoria algunos factores pilares de investigación:

- a.- *Niño (2009)*: el control de gestión es la clave para transformar la estrategia definida en acciones concretas.
- b.- *Niño (2009)*: el control de gestión es clave para controlar las desviaciones.
- c.- *Pérez-Carballo V. (2013)*: indica que, el control de gestión es sobre todo un mecanismo insustituible para la mejora continua de la calidad de la gestión.
- d.- *Pérez-Carballo V. (2013)*: señala que, el control obliga a relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa.
- e.- *Pérez-Carballo V. (2013)*: señala que, el control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

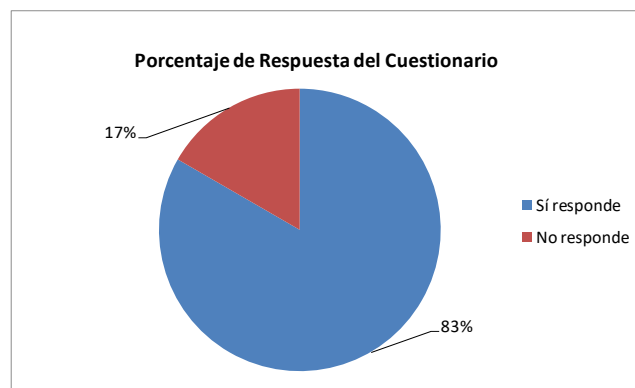
De acuerdo con el estudio del marco teórico, se exponen de forma arbitraria y exploratoria algunas ventajas pilares de investigación:

- a.- *Pérez-Carballo V. (2013)*: superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables.
- b.- *Rivera J., Artículo Escuela de Administración - PUC (2018)*: monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización.
- c.- *Rivera J., Artículo Escuela de Administración - PUC (2018)*: mantener el negocio bajo control.

5.1.2. Análisis de resultados de la aplicación del cuestionario.

El cuestionario fue enviado vía e-mail la mañana del día Lunes 26-12-2022 a una muestra de 30 empresas (100%). La aplicación vía teléfono comenzó el mismo día y se prolongó hasta el día Miércoles 28-12-2022. El gráfico N°19, muestra que, en el evento, respondieron efectivamente 25 empresas equivalente al 83% de la muestra; el 17% restante (5) no quiso participar y no se profundizó en las razones, ya que la causa no forma parte del estudio. En adelante, para efectos de aplicación del cuestionario, se considera a las 25 empresas como la muestra efectiva, la cual equivale al 100%.

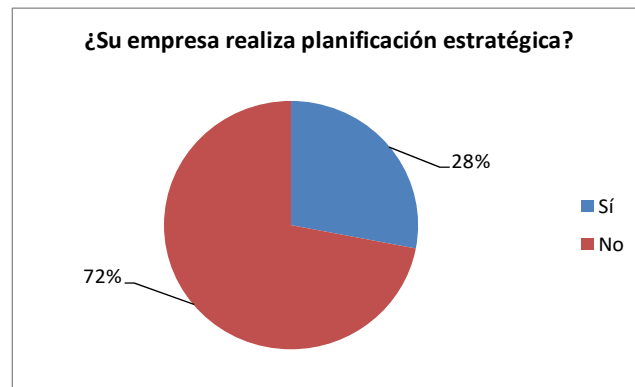
Gráfico N°19 – Porcentaje de Participación del Cuestionario



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

Como primera **pregunta de entrada** respecto si **¿su empresa realiza planificación estratégica?** - el gráfico N°20 indica que, sobre un total de 25 empresas, sólo el 28% realiza planificación estratégica, mientras que el 72% restante no la realiza.

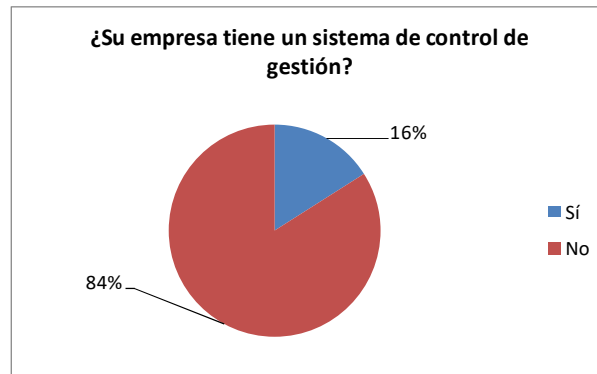
Gráfico N°20 – Aplicación del Cuestionario – Parte I – Pregunta N°1



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

Como segunda pregunta de entrada respecto si **¿su empresa tiene un sistema de control de gestión?** - el gráfico N°21 indica que, sobre un total de 25 empresas, sólo el 16% tiene un sistema de control de gestión, mientras que el 84% restante no lo tiene.

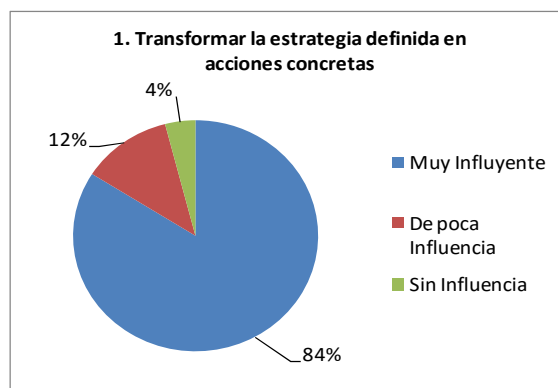
Gráfico N°21 – Aplicación del Cuestionario – Parte I – Pregunta N°2



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

En relación con la segunda parte del cuestionario, donde el encuestado debe **indicar el nivel de influencia de los factores en la decisión de implementar un sistema de control de gestión**, la primera aseveración / pregunta señala; **transformar la estrategia definida en acciones concretas ¿es?** - el gráfico N°22 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 84% (21 empresas) considera éste factor muy influyente en la decisión de implementar un sistema de control de gestión, el 12% (3 empresas) lo considera de poca influencia, y el 4% restante (1 empresa) considera que éste factor no tiene influencia en esa decisión.

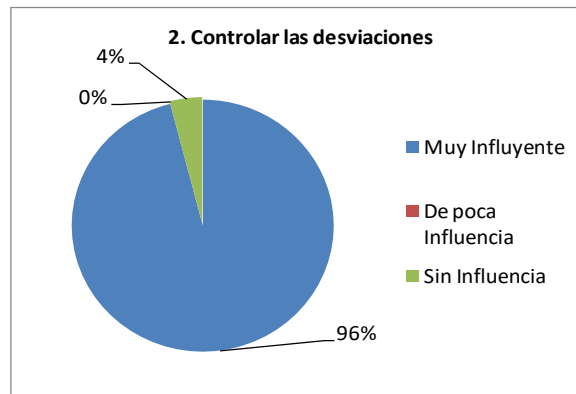
Gráfico N°22 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°1



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La segunda aseveración / pregunta señala; **controlar las desviaciones ¿es?** - el gráfico N°23 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 96% (24 empresas) considera éste factor muy influyente en la decisión de implementar un sistema de control de gestión, y el 4% restante (1 empresa) considera que éste factor no tiene influencia en esa decisión.

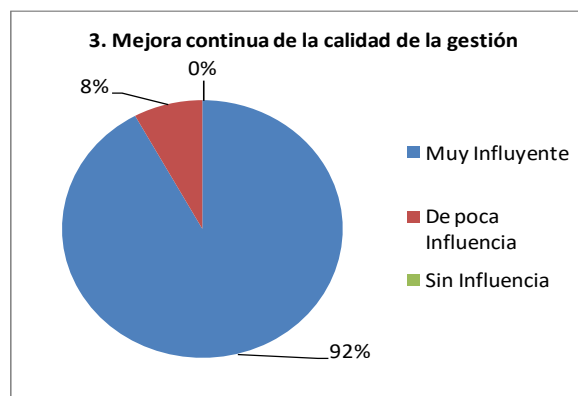
Gráfico N°23 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°2



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La tercera aseveración / pregunta señala; **mejora continua de la calidad de la gestión ¿es?** - el gráfico N°24 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 92% (23 empresas) considera éste factor muy influyente en la decisión de implementar un sistema de control de gestión, y el 8% restante (2 empresas) considera que éste factor es de poca influencia en esa decisión.

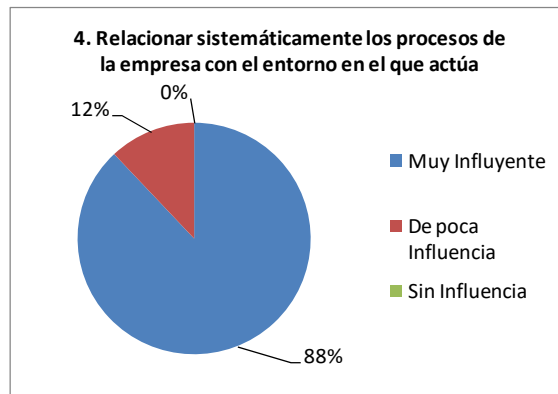
Gráfico N°24 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°3



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La cuarta aseveración / pregunta señala; **relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa ¿es?** - el gráfico N°25 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 88% (22 empresas) considera éste factor muy influyente en la decisión de implementar un sistema de control de gestión, y el 12% restante (3 empresas) considera que éste factor es de poca influencia en esa decisión.

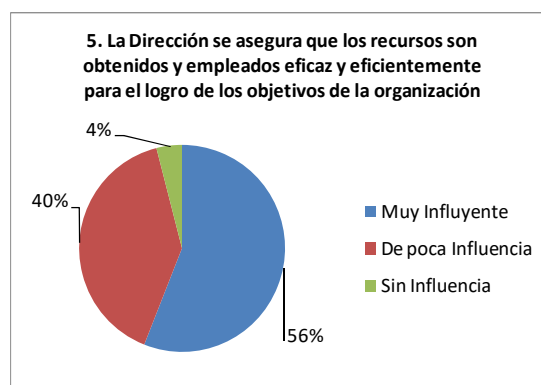
Gráfico N°25 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°4



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La quinta aseveración / pregunta señala; **la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización ¿es?** - el gráfico N°26 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 56% (14 empresas) considera éste factor muy influyente en la decisión de implementar un sistema de control de gestión, un 40% (10 empresas) lo considera de poca influencia, y el 4% restante (1 empresa) considera que éste factor no tiene influencia en esa decisión.

Gráfico N°26 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°5



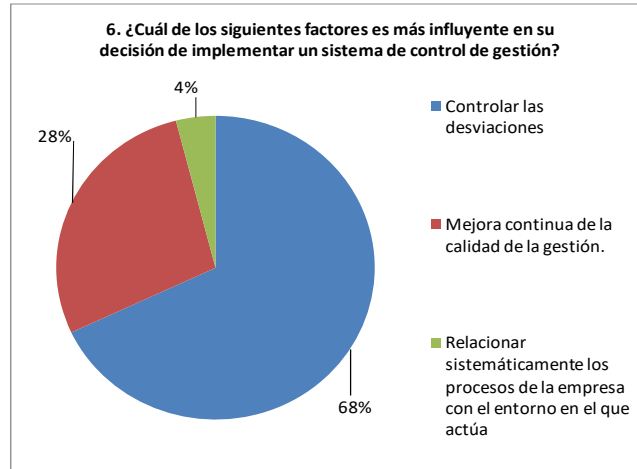
Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La sexta pregunta, de control, señala; **¿cuál de los siguientes factores es más influyente en su decisión de implementar un sistema de control de gestión?**

- (1) Transformar la estrategia definida en acciones concretas.
- (2) Controlar las desviaciones.
- (3) Mejora continua de la calidad de la gestión.
- (4) Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa.
- (5) La Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

El gráfico N°27 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 68% (17 empresas) considera que el factor **“controlar las desviaciones”** es el más influyente en la decisión de implementar un sistema de control de gestión; un 28% (7 empresas) cree que el más influyente es la **“mejora continua de la calidad de la gestión”**, y el 4% restante (1 empresa) se inclinó por el factor **“relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa”**.

Gráfico N°27 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°6

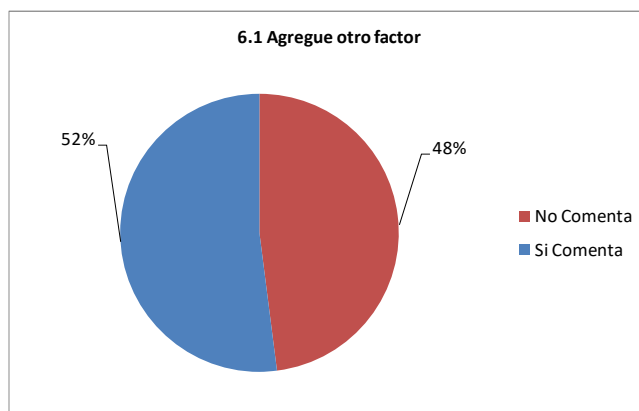


Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La pregunta 6.1 de control, abierta, señala; **¿agregué otro factor?** - el gráfico N°28 indica que, el 48% (12 empresas) no comentó la pregunta, mientras que el 52% (13 empresas) sí comentó, y las respuestas referentes a otros factores influyentes en la decisión de implementar un sistema de control de gestión son las siguientes:

- ✓ Manejo del riesgo.
- ✓ Control del riesgo.
- ✓ Identificar los KPI e implementarlos.
- ✓ Necesidad de generar indicadores.
- ✓ Tener un factor diferenciador.
- ✓ Gestionar los Recursos Humanos en función de los objetivos estratégicos.
- ✓ Conocer variaciones de ingresos y egresos.
- ✓ Conocer rentabilidad por ejecutivo.
- ✓ Gestionar marketing y ventas.
- ✓ Necesidad de crecer.

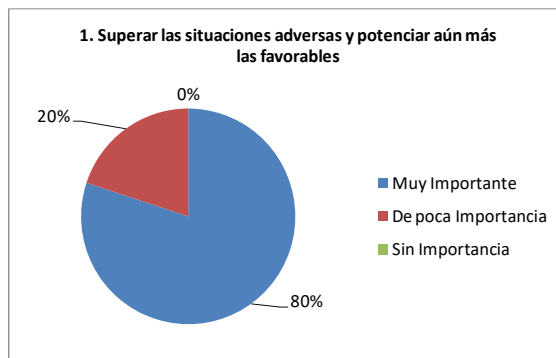
Gráfico N°28 – Aplicación del Cuestionario – Parte II – Pregunta N°6.1



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

En relación con la tercera y última parte del cuestionario, donde el encuestado debe **indicar el nivel de importancia de las ventajas que puede tener una empresa de consultoría empresarial del tamaño MYPE al implementar un sistema de control de gestión sobre otra empresa que no lo tiene**, la primera aseveración / pregunta señala; **superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables ¿es?** - el gráfico N°29 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 80% (20 empresas) considera muy importante ésta ventaja por sobre otra empresa que no tenga un sistema de control de gestión; por otra parte, el 20% (5 empresas) considera que ésta ventaja tiene poca importancia frente a sus competidores.

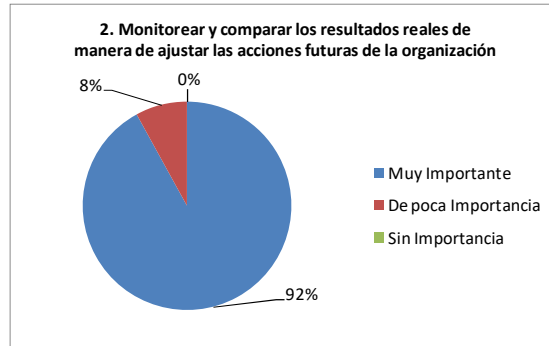
Gráfico N°29 – Aplicación del Cuestionario – Parte III – Pregunta N°1



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La segunda aseveración / pregunta señala; **monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización ¿es?** - el gráfico N°30 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 92% (23 empresas) considera muy importante ésta ventaja por sobre otra empresa que no tenga un sistema de control de gestión; por otra parte, el 8% (2 empresas) considera que ésta ventaja tiene poca importancia frente a sus competidores.

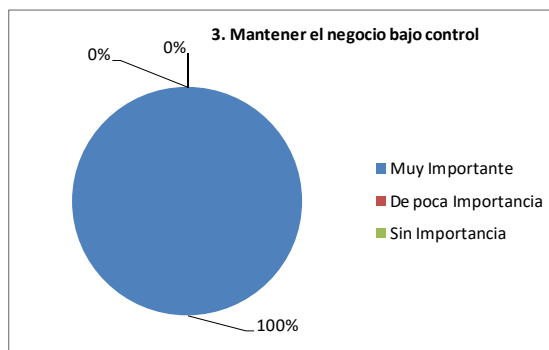
Gráfico N°30 – Aplicación del Cuestionario – Parte III – Pregunta N°2



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La tercera aseveración / pregunta señala; **mantener el negocio bajo control ¿es?** - el gráfico N°31 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 100% considera muy importante ésta ventaja por sobre otra empresa que no tenga un sistema de control de gestión.

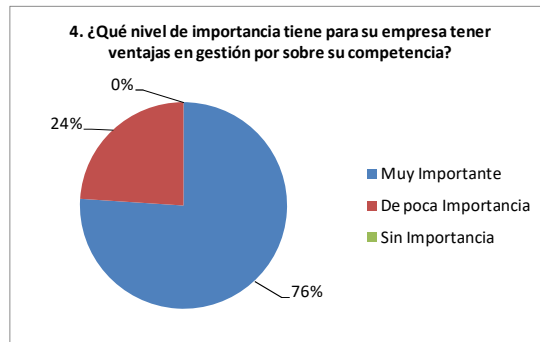
Gráfico N°31 – Aplicación del Cuestionario – Parte III – Pregunta N°3



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La cuarta pregunta, de control, señala; **¿Qué nivel de importancia tiene para su empresa tener ventajas en gestión por sobre su competencia?** - el gráfico N°32 indica que, sobre un total de 25 empresas encuestadas, el 76% (19 empresas) considera muy importante ésta ventaja frente a su competencia; por otra parte, el 24% (6 empresas) considera que ésta ventaja tiene poca importancia.

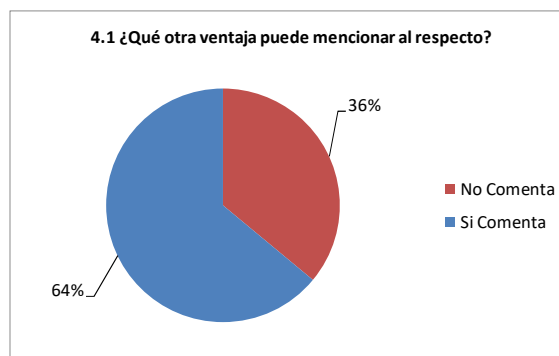
Gráfico N°32 – Aplicación del Cuestionario – Parte III – Pregunta N°4



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

La pregunta 4.1 de control, abierta, señala; **¿qué otra ventaja puede mencionar al respecto?** - el gráfico N°33 indica que, el 36% (9 empresas) no comentó la pregunta, mientras que el 64% (16 empresas) sí comentó, y las respuestas referentes a otras ventajas que puede tener una empresa que cuente con un sistema de control de gestión por sobre otra que no lo tenga, son las siguientes: Cumplimiento con los tiempos asignados a los clientes - Monitorear los resultados reales de la empresa - Mayores oportunidades de crecimiento - Delegar y controlar de mejor manera las tareas. Mantener el control de procesos y Conocer los costos relacionados v/s la inversión.

Gráfico N°33 – Aplicación del Cuestionario – Parte III – Pregunta N°4.1



Fuente: elaboración propia – aplicación de cuestionario – Diciembre 2022.

5.2. Conclusiones

5.2.1. Teórico - Práctica

De acuerdo con el estudio exploratorio y cualitativo, por una parte se concluye que, referente al tema central “control de gestión”, si bien la teoría disponible es bastante extensa y variada, la literatura física (libros) y los medios virtuales muestran las mismas bases y líneas de contenido, se observa que lo anterior obedece a la coherencia del estado del arte y la técnica del conocimiento aplicada en el ámbito de las ciencias empresariales. En el mercado del conocimiento hay mucho que leer y estudiar, y muy abundante en los medios virtuales, no obstante, es necesario manejar ciertos criterios de filtro para elegir de manera objetiva las fuentes más confiables.

Para la pregunta ¿qué nivel de influencia pueden tener en una empresa MyPE ciertos factores en la decisión de implementar un sistema de control de gestión?

Mediante la exploración teórica y su aplicación en el cuestionario, se logra identificar de manera arbitraria información de los principales factores, como son la estrategia y sus acciones concretas, el control sobre las desviaciones, la gestión sobre la mejora continua de la calidad, la relación sistemática de los procesos de la empresa y el uso eficaz y eficiente de los recursos para el logro de los objetivos de la organización. En este contexto, la aplicación del cuestionario demuestra que un 96% (24) de las personas (empresas) encuestadas tomaría la decisión de implementar un sistema de control de gestión basados en la necesidad de “controlar las desviaciones”.

Para la pregunta ¿qué nivel de importancia puede tener en una empresa MyPE las ventajas de implementar un sistema de control de gestión sobre otra que no lo tiene?

Mediante la exploración teórica y su aplicación en el cuestionario, se logra identificar de manera arbitraria las ventajas que dicen relación con; superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables, monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización y mantener la organización bajo control. En contexto, la aplicación del cuestionario demuestra que un 100% (25) de las personas (empresas) encuestadas tomaría la decisión de implementar un sistema de control de gestión considerando que “mantener la empresa bajo control” es una ventaja de la organización por sobre otra que no lo tenga.

5.2.2. Empírica

La experiencia del estudio fue muy enriquecedora, lo cual implicó una dedicación importante de tiempo, tanto personal como familiar, y en un principio se ve bastante lejano el resultado final o mejor dicho el “out put” que pretende la investigación. Durante el proceso empírico y práctico se aplicó aptitud académica y la actitud que permita ejecutar un lineamiento coherente en el estudio de los temas fundamentales que trata la investigación, y de tal manera, lograr avances satisfactorios encaminados al logro de resultados.

Uno de los puntos altos fue la difusión y aplicación del cuestionario, basado en los argumentos teóricos hallados en el estudio de la literatura disponible, donde la idea principal fue contrastar y/o validar esta información con los conocimientos profesionales y actuales de las personas encuestadas. Junto con lo anterior, destaca el hecho de las respuestas vinculadas a las principales preocupaciones de las empresas tratadas en la investigación, lo cual dice relación con el control de las desviaciones y mantener la organización bajo control; las dos variables son similares, pero apuntan a objetivos distintos, ya que por una parte, en el cuestionario, la primera se trata como un factor influyente en la decisión de implementar el sistema de control, y la segunda, viene como un resultado final, es decir, se espera que con esta herramienta la empresa tenga una ventaja sobre otras organizaciones.

5.2.3. Personal

Por último, de manera personal se concluye que, si bien el estudio exploratorio ofrece sólo una aproximación a la respuesta, el resultado final no está lejos de la verdad, mas bien, es una introducción a la verdad. Pero el objetivo personal “intrínseco” e inquietante fue de alguna manera, descubrir cómo piensa la persona de la micro y pequeña empresa respecto de la idea de implementar un sistema de control de gestión; lo anterior, dado que muchas veces se hace referencia a que ésta herramienta es sólo para organizaciones más complejas en cuanto a tamaño y recursos; profesionalmente pienso que el control de gestión es una base necesaria para crecer económica y financieramente, y cada persona que decida emprender debe controlar de alguna forma sus operaciones, y este control, cada vez debe ser mas enriquecedor para la gestión de la organización en función de sus objetivos de crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES VIRTUALES

- 📖 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.bcn.cl
- 📖 Economipedia - www.economipedia.com
- 📖 Grande I., Abascal E. (2003): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC.
- 📖 Hax A., Majluf N. (1996): Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. DOLMEN.
- 📖 Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2014): Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
- 📖 Muñoz L. (2012): Cuadro de Mando Integral. Lippa.
- 📖 Niño Jorge (2009): Contabilidad Gerencial. Andrés Bello.
- 📖 Pérez-Carballo V. Juan F. (2013): Control de Gestión Empresarial. ESIC.
- 📖 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.bcn.cl
- 📖 Real Academia Española - www.rae.es
- 📖 Rivera J., (2018) Qué es y Qué no es el Control de Gestión. Artículo Escuela de Administración - PUC (2018).
- 📖 Servicio de Impuestos Internos - www.sii.cl

ANEXOS

1.- Formato cuestionario.

CUESTIONARIO

Fecha:

Información de la empresa encuestada.

Empresa			
RUT		Ciudad	
Persona Contacto		Profesión	

El objetivo del cuestionario es determinar el nivel de influencia de los factores vinculados a tomar la decisión de implementar un sistema de control de gestión en una empresa de consultoría empresarial de tamaño MYPE, y la valoración de las ventajas que puede tener respecto de otra empresa que no lo tiene.

I.- Información de entrada.

1.- ¿Su empresa realiza planificación estratégica?

Sí (1)

No (2)

2.- ¿Su empresa tiene un sistema de control de gestión?

Sí (1)

No (2)

II.- Aseveraciones / preguntas vinculadas a determinar el nivel de influencia de los factores en la decisión de implementar un sistema de control de gestión.

1.- Transformar la estrategia definida en acciones concretas ¿es?

Muy Influyente (1)

De poca Influencia (2)

Sin Influencia (3)

2.- Controlar las desviaciones ¿es?

- Muy Influyente (1)
- De poca Influencia (2)
- Sin Influencia (3)

3.- Mejora continua de la calidad de la gestión ¿es?

- Muy Influyente (1)
- De poca Influencia (2)
- Sin Influencia (3)

4.- Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa ¿es?

- Muy Influyente (1)
- De poca Influencia (2)
- Sin Influencia (3)

5.- La Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización ¿es?

- Muy Influyente (1)
- De poca Influencia (2)
- Sin Influencia (3)

6.- ¿Cuál de los siguientes factores es más influyente en su decisión de implementar un sistema de control de gestión?

- (1) Transformar la estrategia definida en acciones concretas.
- (2) Controlar las desviaciones.
- (3) Mejora continua de la calidad de la gestión.
- (4) Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa.
- (5) La Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

6.1.- Agregue otro factor:

III.- Aseveraciones / preguntas vinculadas indicar el nivel de importancia de las ventajas que puede tener una empresa de consultoría empresarial del tamaño MYPE al implementar un sistema de control de gestión sobre otra empresa que no lo tiene.

1.- Superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables ¿es?

Muy Importante (1)

De poca Importancia (2)

Sin Importancia (3)

2.- Monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización ¿es?

Muy Importante (1)

De poca Importancia (2)

Sin Importancia (3)

3.- Mantener el negocio bajo control ¿es?

Muy Importante (1)

De poca Importancia (2)

Sin Importancia (3)

4.- ¿Qué nivel de importancia tiene para su empresa tener ventajas en gestión por sobre su competencia?

Muy Importante (1)

De poca Importancia (2)

Sin Importancia (3)

4.1.- ¿Qué otra ventaja puede mencionar al respecto?

Respuesta:

2.- Planillas Tabulación del Cuestionario.

Muestra con participación en el cuestionario.

N	NOMBRE EMPRESA	RUT	CIUDAD	GIRO	PERSONA CONTACTO	CARGO	PROFESION	RESPONDE CUESTIONARIO
1	AXERTA	76519786-4	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	OSCAR CURICHE	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
2	QUEZADA & CONTI CONSULTORES	76668449-1	SANTIAGO	ASESORIA CONTABLE Y TRIBUTARIA	JUAN QUEZADA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
3	CAROLINA ALCAIDE	13681337-4	SANTIAGO	SERVICIOS CONTABLES	CAROLINA ALCAIDE	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	si
4	PRACTIKA GLOBAL	99594090-6	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	PATRICIO PARADA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
5	C&A CONSULTORES	77866270-1	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	ROBERTO CORREA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
6	ASUB CONSULTORES ASOCIADOS SPA	76646349-5	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	RAÚL UMAÑA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
7	PENSA ASESORIAS	77022240-0	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	IVAN GUERRA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
8	MADARIAGA & MEYER CONSULTORES	76208419-8	SANTIAGO	SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL	JOANNA MEYER	SOCIA	CONTADOR AUDITOR	si
9	ASESORIAS BRIEBA Y CORTES LTDA.	76366692-1	LA SERENA	CONSULTORIA DE GESTION	ALEJANDRA BRIEBA	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	si
10	SY ASESORIAS	76272299-2	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	SOLEDAD YAÑEZ	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	no
11	LINCOYAN VEGA OVALLE	5061885-4	VIÑA DEL MAR	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	LINCOYAN VEGA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	no
12	SALAZAR Y SANTIBAÑEZ LTDA	76504276-3	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	JAIME SALAZAR	SOCIO	CONTADOR AUDITOR	si
13	GLOBAL SERVICE CHILE LIMITADA	76376978-K	PICHILEMU	ASOCIACIONES PROFESIONALES	PABLO PEYS	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
14	MAXYMILIAM ZULETA	9503195-1	RANCAGUA	DOTACION DE RECURSOS	MAXYMILIAM ZULETA	PROPIETARIO	CONTADOR AUDITOR	si
15	BUSINESS CORP	76645027-K	SANTIAGO	ASESORIA EMPRESARIAL	ISMAEL VEGA	GERENTE	ING COMERCIAL	si
16	ERIMAR LTDA	76829136-5	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	ERIKA ARANEDA	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	si
17	LLANOS AUDITORES	76272870-2	MACHALI	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	GUSTAVO LLANOS	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
18	JULY MARDONES CONTADOR AUDITOR EIRL	77026653-K	SANTIAGO	CONSULTORIA DE GESTION	JULY MARDONES	SOCIA	CONTADOR AUDITOR	si
19	AMB CONSULTING	96957960-K	VIÑA DEL MAR	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	ROBERTO ARCOS	SOCIO	CONTADOR AUDITOR	si
20	CONSULTORES R&R SPA	77426076-5	SANTIAGO	CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	RODRIGO URBINA	GERENTE	CONTADOR AUDITOR	si
21	SOCIEDAD M&C INVERSIONES	76161713-3	SANTIAGO	ASESORIA INVERSIONES	JUAN CORNEJO	SOCIO	CONTADOR AUDITOR	si
22	AUDITAS LTDA	77659290-0	CONCEPCION	CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	LUIS MONTAÑA	PROPIETARIO	CONTADOR AUDITOR	si
23	MONICA JIMENEZ LINDSAY	10101770-2	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	MONICA JIMENEZ	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	si
24	GO ASESORIAS SPA	77469357-2	QUILPUÉ	CONSULTORIA DE GESTION	GISSELA OLIVARES	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	no
25	CONPAX ADMINISTRACION	76045728-0	SANTIAGO	ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	PATRICIO ACEVEDO	SOCIO	CONTADOR AUDITOR	si
26	PARES Y ALVAREZ SERVICIOS PROFESIONALES	77995910-4	HUALPEN	SERVICIOS PROFESIONALES	GISELA ESCOBAR	ADMINISTRADORA	CONTADOR AUDITOR	no
27	SERVICIOS CABU	76384248-7	SANTIAGO	SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL	PATRICIA CARRASCO	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	si
28	ASESORIAS MAGDALENA JIMENEZ SPA	77014695-K	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	JIMENEZ	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	no
29	ASESORIAS E INVERSIONES BORIS B. E.I.R.L	76305383-0	SANTIAGO	ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	MARGARITA VILLEGAS	ADMINISTRADORA	CONTADOR AUDITOR	si
30	CALT CONTADORES AUDITORES	76168771-9	SANTIAGO	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD	PAULA ALCAINO	PROPIETARIA	CONTADOR AUDITOR	si

Tabulación cuestionario parte I – preguntas 1 – 2

EN*	Encuestado	Pregunta 1	Pregunta 2
		¿Su empresa realiza planificación estratégica?	¿Su empresa tiene un sistema de control de gestión?
1	QUEZADA & CONTI CONSULTORES	no	no
2	CAROLINA ALCAIDE	no	no
3	PRACTIKA GLOBAL	no	no
4	ASUB CONSULTORES ASOCIADOS SPA	no	no
5	BUSINESS CORP	si	si
6	LLANOS AUDITORES	si	si
7	SERVICIOS CABU	no	no
8	ASESORIAS BRIEBA Y CORTES LTDA.	si	si
9	AXERTA	no	no
10	PENSA ASESORIAS	no	no
11	AUDITAS LTDA	no	no
12	CALT CONTADORES AUDITORES	no	no
13	MONICA JIMENEZ LINDSAY	no	no
14	MAXYMILIAM ZULETA	si	si
15	ERIMAR LTDA	no	no
16	AMB CONSULTING	no	no
17	ASESORIAS E INVERSIONES BORIS BURGOS E.I.R.L.	no	no
18	MADARIAGA & MEYER CONSULTORES	no	no
19	C&A CONSULTORES	si	no
20	SALAZAR Y SANTIBAÑEZ LTDA	no	no
21	GLOBAL SERVICE CHILE LIMITADA	no	no
22	JULY MARDONES CONTADOR AUDITOR EIRL	no	no
23	CONPAX ADMINISTRACION	si	no
24	CONSULTORES R&R SPA	no	no
25	SOCIEDAD M&C INVERSIONES	si	no
	Sí	7	4
	No	18	21
	Suma	25	25
	Sí	28%	16%
	No	72%	84%
	suma	100%	100%

Tabulación cuestionario parte II – preguntas 1 – 5

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
EN*	1. Transformar la estrategia definida en acciones concretas.	2. Controlar las desviaciones.	3. Mejora continua de la calidad de la gestión.	4. Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa.	5. La Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.
1	Sin Influencia	Sin Influencia	De poca Influencia	De poca Influencia	Sin Influencia
2	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
3	De poca Influencia	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	De poca Influencia
4	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	De poca Influencia
5	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
6	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
7	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente
8	Muy influyente	Muy influyente	Muy Influyente	De poca influencia	Muy Influyente
9	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	De poca Influencia
10	Muy Influyente	Muy Influyente	De poca Influencia	Muy Influyente	De poca Influencia
11	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
12	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente
13	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	De poca Influencia
14	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	De poca Influencia
15	De poca Influencia	Muy influyente	Muy influyente	De poca Influencia	De poca Influencia
16	Muy Influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	De poca Influencia
17	De poca influencia	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	De poca Influencia
18	Muy Influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy Influyente
19	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy Influyente
20	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	De poca Influencia
21	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
22	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy influyente
23	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy influyente	Muy influyente	Muy Influyente
24	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
25	Muy Influyente	Muy Influyente	Muy influyente	Muy Influyente	Muy Influyente
Muy Influyente	21	24	23	22	14
De poca Influencia	3	0	2	3	10
Sin Influencia	1	1	0	0	1
Total	25	25	25	25	25
Muy Influyente	84%	96%	92%	88%	56%
De poca Influencia	12%	0%	8%	12%	40%
Sin Influencia	4%	4%	0%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulación cuestionario parte II – preguntas 6 – 6.1

Pregunta 6 CONTROL		Control 6.1	
6. ¿Cuál de los siguientes factores es más influyente en su decisión de implementar un sistema de control de gestión?		6.1 Agregue otro factor	
(3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (3) Mejora continua de la calidad de la gestión. (2) Controlar las desviaciones. (2) Controlar las desviaciones. (4) Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa ¿es? (2) Controlar las desviaciones.		No Comenta Manejo del riesgo Control Riesgo No Comenta Identificar los KPI e Implementarlos Necesidad generar indicadores Tener un factor diferenciador Gestion de RRHH en función de los objetivos estratégicos Generar los KPI Conocer Variaciones de Ingresos y Egresos. Conocer Rentabilidad por ejecutivo. Marketing y publicidad No Comenta Gestion de RRHH en función de los objetivos estratégicos No Comenta No Comenta Necesidad de crecer Control Riesgo No Comenta No Comenta Crecimiento No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta No Comenta	
Controlar las desviaciones	17	No Comenta	12
Mejora continua de la calidad de la gestión.	7	Si Comenta	13
Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa	1		
Total	25	Total	25
Controlar las desviaciones	68%	No Comenta	48%
Mejora continua de la calidad de la gestión.	28%	Si Comenta	52%
Relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno en el que actúa	4%		
Total	100%	Total	100%

Tabulación cuestionario parte III – preguntas 1 – 3

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
EN*	1. Superar las situaciones adversas y potenciar aún más las favorables.	2. Monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización.	3. Mantener el negocio bajo control.
1	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
2	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
3	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
4	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
5	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
6	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
7	De poca importancia	Muy Importante	Muy Importante
8	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
9	De poca importancia	Muy Importante	Muy Importante
10	De poca importancia	Muy Importante	Muy Importante
11	De poca importancia	Muy Importante	Muy Importante
12	Muy Importante	De poca importancia	Muy Importante
13	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
14	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
15	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
16	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
17	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
18	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
19	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
20	De poca importancia	Muy Importante	Muy Importante
21	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
22	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
23	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
24	Muy Importante	De poca importancia	Muy Importante
25	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
Muy Importante	20	23	25
De poca importancia	5	2	0
Sin importancia	0	0	0
Total	25	25	25
Muy Importante	80%	92%	100%
De poca importancia	20%	8%	0%
Sin importancia	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Tabulación cuestionario parte III – preguntas 4 – 4.1

Pregunta 4 CONTROL	Control 4.1	
4. ¿Qué nivel de importancia tiene para su empresa tener ventajas en gestión por sobre su competencia?	4.1 ¿Qué otra ventaja puede mencionar al respecto?	
Muy Importante	Cumplir con tiempos asignados a clientes	
Muy Importante	Monitorear los resultados reales de la empresa	
Muy Importante	No Comenta	
Muy Importante	Oportunidad de crecimiento	
Muy Importante	Delegar y controlar	
De poca importancia	Delegar tareas críticas	
Muy Importante	Cumplir con tiempos asignados a clientes	
Muy Importante	Mantener el control de procesos	
Muy Importante	Cumplimiento óptimo del ciclo de actividades contables	
De poca importancia	Mejor retroalimentación para la toma de decisiones	
De poca importancia	Oportunidad de crecimiento	
Muy Importante	Conocer los costos relacionados v/s la inversión	
De poca importancia	Mejorar los tiempos y recursos	
Muy Importante	No Comenta	
Muy Importante	No Comenta	
Muy Importante	Oportunidad de crecimiento	
Muy Importante	No Comenta	
Muy Importante	No Comenta	
Muy Importante	Cumplir con tiempos asignados a clientes	
De poca importancia	No Comenta	
Muy Importante	Mejorar los tiempos de respuesta	
Muy Importante	No Comenta	
De poca importancia	No Comenta	
Muy Importante	Oportunidad de crecimiento	
Muy Importante	No Comenta	
19	No Comenta	9
6	Si Comenta	16
0		
25	Total	25
76%	No Comenta	36%
24%	Si Comenta	64%
0%		
100%	Total	100%