



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE**  
**GESTIÓN**

**Propuesta de un marco de Control de Gestión para Empresas**  
**Familiares Gastronómicas basado en la Región de Valparaíso**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA**  
**INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**NICOLLE CONSTANZA AHUMADA PÉREZ**  
**VALERIA VALENTINA OYARCE HENRÍQUEZ**

Profesora Guía: **JAVIERA MÜLLER NÚÑEZ**

**Valparaíso, enero 2020**

## AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo de la etapa de investigación y análisis de nuestro proyecto de tesis fue necesario el desplazamiento del equipo por la Región de Valparaíso, específicamente en Valparaíso y Viña del Mar para poder obtener información crucial para el estudio. Es por ello, que consideramos agradecer enormemente a aquellas Empresas Gastronómicas que tuvieron la disposición de colaborar, aportando, en cada uno de los casos, su opinión y preferencia sobre preguntas que se realizaron en el Instrumento de Investigación.

Por otro lado, es de suma importancia para nosotras nombrar al cuerpo académico de la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso de Chile por tener la disposición en poder guiar nuestro trabajo, con el fin de poder presentar una tesis de grado a la altura de la exigencia que la institución predica.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
OBJETIVOS.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	13
1.1. CONTROL DE GESTIÓN .....	13
1.1.1. CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	13
1.2. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN .....	15
1.2.1. GESTIÓN DE CALIDAD .....	15
1.2.2. PRESUPUESTO .....	16
1.2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	16
1.2.4. SISTEMA DE COSTEO .....	18
1.2.5. INDICADORES DE GESTIÓN (KPI).....	18
1.2.6. SISTEMA DE INCENTIVOS .....	18
1.2.7. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
1.2.8. STRATEX .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
1.3.1. DIAGNÓSTICO.....	20
1.3.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	21
1.3.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	21
1.3.4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	21
1.4. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	22
1.4.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO.....	22

1.4.2.	PALANCAS DE CONTROL.....	26
1.5.	CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	27
1.6.	EMPRESA FAMILIAR .....	28
1.7.	CONTROL DE GESTIÓN EN RUBROS .....	29
1.7.1.	RUBRO GASTRONÓMICO .....	30
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....		31
2.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
2.2.	FASE TRABAJO DE CAMPO .....	32
2.2.1.	MUESTRA .....	32
2.2.2.	RECOPILACIÓN DATOS .....	33
2.3.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	34
2.3.1.	INSTRUMENTO VALIDADO .....	35
2.3.2.	CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	37
2.4.	FASE INFORMATIVA.....	38
2.4.1.	OBTENCIÓN DE CONTACTOS .....	38
2.5.	FASE ANALÍTICA .....	39
2.5.1.	ANÁLISIS DE DATOS.....	39
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....		40
3.1.	HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN UTILIZADAS .....	41
3.2.	HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ADECUADAS .....	50
3.2.1.	HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN MÁS ADECUADAS .....	50
3.3.2.	HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN MENOS ADECUADAS .....	52
3.3.	RAZÓN DE PORQUÉ SE UTILIZAN MÁS Y SE UTILIZAN MENOS LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	53
3.4.	PROPUESTA DE MODELO BÁSICO .....	55
3.5.	ANÁLISIS MULTIVARIADO .....	60
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN .....		62

<b>CAPÍTULO V: MARCO DE CONTROL DE GESTIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1. Paso 1: Diagnóstico.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2. Paso 2: Establecer Misión y Visión .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3. Paso 3: Definir Objetivos.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4. Paso 4: Definir Estrategia.....</b>	<b>69</b>
<b>4.5. Paso 5: Verificar Alineamiento Estratégico .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>4.5.1. Definir objetivos .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>4.5.2. Establecer Indicadores por Objetivo.....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.3. Definir el Propósito del Indicador .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.4. Definir la Métrica del Indicador.....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.5. Establecer Parámetro de Medición .....</b>	<b>74</b>
<b>4.6. Paso 6: Monitorear Alineamiento .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>4.7. Paso 7: Incorporar Herramientas de Control de Gestión que requiere las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso. ..</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>4.8. Paso 8: Realizar análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE TABLAS

<b>Tabla 1 Clasificación de herramientas de Control de Gestión en Sistema de Ciclo Cerrado .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 2 Herramientas de Control de Gestión clasificadas por Palanca de Control... </b>	<b>27</b>
<b>Tabla 3 Cálculo Muestral para el Estudio. ....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 4 Herramientas de control de gestión clasificadas por Palanca de Control ...</b>	<b>36</b>

<b>Tabla 5 Herramientas de control de gestión clasificadas por Palanca de Control en base a las Empresas Familiares Gastronómicas</b> .....	56
<b>Tabla 6 Análisis de Herramientas de Control de Gestión con Enfoque de Agrupación por Palancas de Control</b> .....	62

## **ÍNDICE GRÁFICOS**

<b>Gráficos 1 Criterio utilizado para clasificar a las empresas familiares.</b> .....	41
<b>Gráficos 2 Nivel de uso de la herramienta Planificación Estratégica</b> .....	42
<b>Gráficos 3 Nivel de uso de las herramientas de Análisis externo.</b> .....	42
<b>Gráficos 4 Nivel de uso de la herramienta Cultura Organizacional.</b> .....	44
<b>Gráficos 5 Nivel de uso de la herramienta Organigrama</b> .....	45
<b>Gráficos 6 Nivel de uso de la herramienta Indicadores</b> .....	46
<b>Gráficos 7 Nivel de uso de la herramienta Mapa Estratégico</b> .....	47
<b>Gráficos 8 Nivel de uso de la herramienta Presupuesto.</b> .....	47
<b>Gráficos 9 Nivel de uso de la herramienta Certificación de Calidad.</b> .....	49
<b>Gráficos 10 Nivel de uso según tipo de incentivo</b> .....	50
<b>Gráficos 11 Herramientas más importante para la empresa</b> .....	51
<b>Gráficos 12 Herramientas menos se utilizan en la empresa</b> .....	53
<b>Gráficos 13 Razón de la poca utilización de una herramienta</b> .....	54
<b>Gráficos 14 Razón de utilización de una herramienta</b> .....	54
<b>Gráficos 15 Herramientas que utilizan</b> ..... ¡Error! Marcador no definido.	
<b>Gráficos 16 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca de Creencia</b> .....	57
<b>Gráficos 17 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca de Límites</b> .....	58
<b>Gráficos 18 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca de Diagnóstico</b> ...	59
<b>Gráficos 19 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca Interactiva</b> .....	60

## **ÍNDICE FIGURAS/ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1 Fases del ciclo cerrado</b> .....	23
<b>Ilustración 2 Cómo Integrar las Herramientas de Control de Gestión en Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso</b> .....	67

## **RESUMEN**

El Control de Gestión es vital para que las empresas puedan controlar sus procesos y actividades. En este caso, el estudio se enfocará principalmente a las Empresas Familiares del rubro gastronómico ya que son un tipo de empresas que han sido muy poco estudiadas y por lo demás, son de gran importancia para contribuir en la economía del país, aportando en el PIB, en el empleo, entre otros. Cabe destacar, que el estudio se concentrará en la Región de Valparaíso, centrándonos, en su mayoría, en Valparaíso y Viña del Mar.

El objeto de esta investigación radica en analizar las Herramientas de Control de Gestión que las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso utilizan, las que no utilizan y cuál es la razón de preferencia de uso de algunas sobre otras. Además de poder determinar, por medio de una encuesta, cuales podrían, eventualmente, ser el tipo de Herramientas de Control de Gestión propicias para dicho rubro en base a la opinión de que agentes administrativos (y que también estén dentro de la clasificación de ente familiar) declaren.

**Palabras claves:** Herramientas, Control de Gestión, Empresa Familiar, Rubro Gastronómico.

## **ABSTRACT**

Management Control is vital for companies to control their processes and activities. In this case, the study will focus mainly on the Family Businesses of the gastronomic field since they are a type of companies that have been very little studied and, they are of great importance to contribute in the country's economy, contributing to GDP, employment, among others. It should be noted that the study will focus on the Valparaíso Region, focusing mostly on Valparaíso and Viña del Mar.

The purpose of this research is to analyze the Management Control Tools that the Family Gastronomic Companies of the Valparaíso Region use, those that do not use and detect the reason for preference of use of some over others. In addition to being able to determine, by means of a survey, whatever they are, eventually, be the type of Management Control Tools conducive to said item based on the opinion of the administrative agents (and that are also within the classification of the entity family) declare.

**Keywords:** Tools, Management Control, Family Business, Gastronomic Area.

# INTRODUCCIÓN

En Chile, el 78% de las empresas son de propiedad familiar. Sin embargo, según la Asociación de Empresas Familiares en Chile (AEF), el 85% de ellas no logra pasar a la tercera generación (Mandakovic et al, 2014) ¿La razón? La falta de planes de sucesión y protocolos familiares, los cuales se ven afectados ya que no cuentan con un sistema de gobierno que incluya herramientas de control de gestión, tales como, una planificación estratégica. Cabe destacar que se estima que sólo el 50% de las empresas familiares en el mundo tiene un plan estratégico establecido, mientras que, en Chile, la cifra se aproxima apenas a un 15% (Asociación de empresas familiares, 2017). Además, Kaplan y Norton (2008) plantean que 9 de cada 10 estrategias implementadas por las empresas fallan en la ejecución de la estrategia, debiéndose a que las herramientas de control de gestión en gran parte de los casos no fueron implementadas, y, por tanto, no se lograron alinear su estrategia con el objetivo organizacional.

Para el año 2015, de las empresas familiares que constituía Chile, se estimó que éstas aportan al PIB chileno entre un 50% al 70%; convirtiéndose en uno de los más grandes impulsores económicos del país, siendo capaces de sustentar el índice de empleo en un 70% (Pérez et al, 2015; Fernández, 2015). De acuerdo con estos datos podríamos indicar que las empresas familiares han generado un gran impacto en la economía chilena, donde constituyen el gran motor de la economía del país, estando, además, ligadas al desarrollo de la economía chilena (Pérez et al, 2015; Fernández, 2015).

Existen encuestas relacionadas respecto a la importancia de las empresas en Chile, dando a conocer que la Región de Valparaíso está dentro de las tres provincias donde existen la mayor cantidad de empresas del rubro gastronómico a nivel nacional, junto con la Región Metropolitana y la Región del Bío- Bío (servicio impuestos internos, 2014) (Anexo 5). En resumen la Región de Valparaíso aloja en mayor volumen, a empresas del rubro gastronómico, dando a entender lo tan relevante que se considera realizar investigaciones respecto a organizaciones de dicho sector. Así bien, dentro de la investigación de este estudio, tal como se explica, se desarrolló dentro de la Quinta Región, específicamente entre las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar.

Las herramientas de Control de Gestión aportan la información propicia para una buena toma de decisiones, la cual contribuye en efecto, a un buen desempeño organizacional,

considerando, el cumplimiento y alineamiento de las estrategias que éstas implementen con su misión, sus objetivos y sus metas (Norton, 2008). Es por ello que, según diversos autores el Control de Gestión es esencial para que las organizaciones puedan lograr el desempeño que éstas desean. He aquí que, desde este punto, parte la necesidad de estudio.

Dicho lo anterior, según estudios relacionados con la temática abordada, apuntan a que las empresas familiares le dan menos importancia a la utilización de herramientas de Control de Gestión, y, además, las utilizan en menor medida, lo cual genera una gran problemática, ya que esto le afecta para una adecuada toma de decisión (Esparza et al, 2009). Es por esto que, se espera que si las Empresas Gastronómicas Familiares utilizaran Herramientas de Control de Gestión en sus procesos, podrían lograr alinear a la organización con respecto a sus metas y así cumplirlas por medio de las estrategias que éstas ejecuten.

Se han realizado variados estudios sobre el diseño de Herramientas de Control de Gestión en empresas no familiares dentro de diferentes sectores. Los estudios que mayormente predominan se encuentran dentro del área de la salud, del rubro de los bancos y de la minería. En el caso de las investigaciones halladas en el sector de la salud (Nowajewski 2018, Gonzalez 2018, Chuang Chih-yu 2017, Maldonado 2017) hacen alusión a diseños sobre Herramientas de Control de Gestión enfocadas a hospitales o clínicas. En el rubro del banco (Yañez 2012, Viveros 2018, Guzmán 2007, Figueroa 2008) de igual forma se encontraron investigaciones de estudios con este tipo de diseños en banco reconocidos de Chile, como, por ejemplo, Banco Santander o Banco de Chile. También, se encontraron estudios dentro del sector minero, los cuales proponen diferentes modelos de Control de Gestión por medio de las herramientas que predominan en dicho rubro (Araya Olivares 2018, Graber 2008, Contreras 2017, Ulloa Olguín 2015).

En lo que respecta a estudios en empresas familiares, no se encontraron exploraciones respecto al uso de Herramientas de Control de Gestión en este tipo de organizaciones. Sin embargo, se lograron hallar otros tipos de análisis, pero en otros ámbitos, tales como diseño (Sandoval 2010; Samuel 2013; Vivira 2014; Cedeño 2015), desempeño (duréndez 2010), implementación (Jaramillo 2002) y Sistema de Control de gestión (Francesca 2002; Duréndez 2009; Moses 2013). En este mismo contexto, lo que se pretende enfatizar en el presente estudio, es brindar un marco de control de gestión basada en la realidad de las empresas gastronómicas familiares de la Quinta Región, esto se realizará mediante

conocimiento de las herramientas de Control de Gestión que están utilizando o les gustaría utilizar a los gestores de este tipo de empresas, por lo que la primera etapa de esta tesis es dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las herramientas de Control de gestión más adecuadas por las empresas familiares gastronómicas de la quinta región?, por medio de subpreguntas que se enfaticen en ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión menos adecuadas por las empresas familiares gastronómicas de la quinta región? ¿Cuáles serían las razones de porqué se utilizan más y se utilizan menos las herramientas de control de gestión en las empresas familiares gastronómicas de la quinta región? ¿Cuál podría ser un modelo básico para que las empresas familiares del área gastronómica puedan inculcar herramientas de Control de Gestión?. Finalmente, la segunda etapa de esta tesis es proponer un marco que englobe todos los conocimientos adquiridos en la teoría, en la carrera y en la información recopilada desde las empresas.

Por esta razón, es que se intenta dar a conocer que existe un mayor estudio y análisis sobre la utilización y diseño de Herramientas de Control de Gestión en empresas no familiares que en familiares. Esto logra detallar que se hace necesario abordar la temática ya expuesta, ya que los estudios en las empresas familiares son muy acotadas, aún cuando éstas son bastante importantes para la economía y desarrollo del país (Paloma Fernández Pérez, 2015). Además, al clasificar las investigaciones por rubro, no se encontraron estudios en el sector gastronómico, la cual mostraría una brecha a nivel nacional y que por lo demás, es donde se va a apuntar esta investigación (Anexo 1)

El propósito de nuestra investigación es poder desarrollar una propuesta de marco de Control de Gestión para las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso, además, lo que se pretende es poder dar respuesta a las preguntas desarrolladas, que representan la problemática de estudio y que se relacionan a la poca investigación que existe respecto a su utilización. El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en seis capítulos: en una primera instancia, se desarrollará el marco teórico con conceptos claves para dar desarrollo al estudio, luego se identificará la metodología, para dar pie a un tercer capítulo sobre los resultados, en donde se identificarán las herramientas de control de gestión más adecuadas por las empresas, las menos utilizadas en empresas familiares y se verá si éstas son también las más representativas para las empresas familiares en el rubro gastronómico, y , finalmente, se desarrollará un análisis sobre las Herramientas de Control de Gestión que son mayormente representativas para las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso.

En el capítulo IV, se interpretarán los resultados para luego en el capítulo V, se pueda proponer el marco de Control de Gestión para las Empresas Familiares Gastronómicas basado en la Región de Valparaíso y ya, finalmente, en el capítulo VI se realizarán las conclusiones y discusiones.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un marco de Herramientas de Control de Gestión para las empresas gastronómicas familiares basada en la realidad de este tipo de empresas en la Región de Valparaíso.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir las herramientas de Control de Gestión apropiadas para la industria gastronómica de acuerdo con la literatura.
2. Describir las empresas familiares gastronómicas de Chile.
3. Levantar información sobre la utilización de herramientas de control en las empresas familiares de la región de Valparaíso.
4. Analizar las herramientas de control de gestión utilizadas por las empresas familiares gastronómicas basado en la V región.
5. Proponer un marco de control de gestión para empresas familiares gastronómicas basado en la región de Valparaíso.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1. CONTROL DE GESTIÓN

A continuación, se describirán sobre el tema que se abordará en el presente trabajo, dando un mayor énfasis a lo que es el control de gestión y las herramientas que son más nombradas en la literatura, para entender su gran relevancia que existe para este tipo de investigaciones, en especial en las empresas familiares.

### 1.1.1. CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN

Desde inicios del periodo de la II Guerra Mundial se ha comenzado a hablar sobre las llamadas “*Herramientas de Control de Gestión*” y el impacto que han generado a nivel mundial en distintos aspectos (Lategana, 2015). En 1993, *Bain & Company*, una empresa norteamericana especializada en consultorías y en generar valor económico a sus clientes, hizo su primer estudio sobre las herramientas de gestión implementadas por las organizaciones, las cuales ayudaron a poder analizar y controlar el comportamiento de sus ejecutivos a lo largo de su funcionamiento hasta la actualidad (Darrell & Bilodeau, 2011). El control de gestión ha ido evolucionando en el tiempo respecto al uso Herramientas y ha ido de la mano con el crecimiento organizacional y el aumento de volúmenes de información en que las empresas han tenido que sobrellevar hoy en día (Trasobares, 2003). Con ello, una de las principales funciones del gerente es controlar el proceso interno que ocurre en la empresa, en donde para llevarlo a cabo, debe contar con herramientas de control de gestión que le permitan hacerlo. Hoy en día la gran cantidad de información que circula, tanto en la organización como en el entorno competitivo, ha generado que las herramientas de control de gestión sean esenciales para que la organización pueda ser competente. (Lategana et al, 2015). El Control de Gestión debe ser la herramienta capaz de ayudar la toma de decisiones en función a los objetivos organizacionales y los recursos disponibles.

Ahora bien, si nos referimos a *¿Qué es el Control de Gestión?* pues, la respuesta indicaría ser la verificación en que todos los procesos dentro de una empresa se realicen conforme a lo programado (Rockart, 1979), comparando el desempeño con estándares predeterminados, planes u objetivos, con el fin de poder determinar, si el rendimiento se adecúa o no a las normas establecidas (Lategana et al, 2015). Esto se evidencia, porque las Herramientas de Control de Gestión aportan la información propicia para una toma de

decisión, la cual contribuye en defecto, a un buen desempeño organizacional, considerando, el cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos y sus metas (Charles Lusthaus, 2002). Lo anterior, podría ayudar a alinear la ejecución de planes estratégicos con su formulación por parte de los distintos departamentos que conforman la organización. Esta brecha entre la formulación y su ejecución se debe a la mala implementación de las Herramientas de Control de Gestión ya que el desarrollo de la estrategia se basa en ella, contribuyendo a su traducción, comunicación y medición. Además, éstas ayudan a la motivación y evaluación del desempeño de la empresa (Norton, 2008).

Otros estudios verifican que el control de gestión es la posición en que la empresa tiene información verdadera y cierta sobre lo que sucede a nivel interno como externo, permitiendo planificar lo que podría pasar en el largo plazo. Lo que permitirá el control de gestión será: Reducir los riesgos y contingencias del negocio facilitando la planificación y la disminución de la incertidumbre, dirigir por objetivos asignados y efectuar el control del grado de cumplimiento, anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica), adaptar, modificar y ajustar la estructura y dimensiones de la empresa en función de los resultados obtenidos, y adaptar, modificar y ajustar los objetivos a largo plazo. Todo ello implica la necesidad de contar con Indicadores de control, generar objetivos ligados a los distintos indicadores y estrategia y, finalmente, generar información sobre el comportamiento y resultados (Ombuena, 2012).

Cabe destacar, que el Control de Gestión es relevante al momento de poder incorporarlo en los procesos de una organización, ya que cumplen una gran importancia para alinear la estrategia con los objetivos y así, lograr una meta específica. Además, podrá generar una eficiencia en el alcance de éstos, logrando así, a tomar las decisiones más apropiadas por parte de la alta dirección. En función a ello, es que el control de gestión posee herramientas que son esenciales para poder llevar a cabo sus funciones en donde, algunas de las más conocidas son el mapa estratégico, la planificación estratégica, el tablero de mandato y cuadro mando integral, presupuesto, Enterprise Resource Planning (ERP), presupuestos, entre otros. A continuación, exploraremos cada uno de ellos.

### **1.1.2 ENGAGEMENT**

El Engagement en ingles significa “compromiso” dirigida desde el empleado hacia la empresa. Así bien, es el constructo en donde las personas contratadas pueden estar física, emocional y cognitivamente fidelizadas y comprometidas con la empresa (Kahn, 1990)

Otros autores hacen mención al estado mental positivo y satisfactorio que se ve relacionado con su labor dentro de la empresa y es caracterizado por la dedicación hacia éste (Bakker et al. 2001)

## **1.1. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Dado la gran cantidad de herramientas de control de gestión que existen, Kaplan y Norton (2008) hace referencia a algunos tipos, los cuales fueron expuestos en el Capítulo I de Control de Gestión. Sin embargo, existen otros tipos de herramientas tales como: Gestión de Calidad, Presupuestos, Cuadro de Mando Integral entre otros.

### **1.1.1. GESTIÓN DE CALIDAD**

La gestión de calidad se ve reflejada en los procesos que componen una empresa donde esta analiza las actividades que son parte de los procesos. Busca la manera de incrementar la productividad y el rendimiento, pero también la disminución de los costos. Lo anterior se ve como objetivos que deben cumplir para llegar a la meta general que es aumentar la competitividad como empresa dentro de la industria o incluso diversificarse para entrar a una nueva.

Es necesario ordenar esta herramienta al igual que una estrategia partiendo de lo macro hasta lo micro. Primero se debe definir políticas de calidad acordes a la estrategia organizacional, seguido objetivos claros alineados con la organización, para poner definir una planificación con ellos, luego un organigrama para que los trabajadores también tengan claro su rol, para finalmente generar un sistema de incentivos para motivarlos (Babilido, 2018).

### **1.1.2. PRESUPUESTO**

Burbano (2011) dice que el presupuesto surge como una herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos y su relación con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. Por otro lado, Durán-Vargas (2011) hace referencia a que el presupuesto es un plan para futuras actividades la cual ayuda a que la alta dirección pueda tomar buenas decisiones con el fin de poder cumplir con sus objetivos organizacionales. Su objetivo principal es poder maximizar el costo-beneficio, dándose a entender, como la cantidad de veces en que los costos pueden cubrir los ingresos proyectados de una organización.

Lo anterior, por tanto, da a entender, que el presupuesto es una herramienta de control de gestión que ayuda a poder controlar los recursos de la organización, con el fin de poder lograr tener una buena decisión.

### **1.1.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral se ha vuelto una de las herramientas más utilizadas de este siglo tanto en las organizaciones (Jaume, 2013). Se desarrolla en cuatro perspectivas, las cuales son financiera, cliente, interna e innovación y formación, las cuales deben contar la historia de la estrategia de la empresa (Kaplan & Norton, 2002). Respecto a la perspectiva financiera, lo que busca es animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la organización, pero no se debe olvidar que si bien se pueden determinar objetivos iguales para cada unidad de negocio, se busca que se realicen de forma personalizada, ya que como veremos estas pueden estar en diferentes etapas, lo cual tienen objetivos propios diferentes, que si bien deben estar igualmente alineados a la empresas, pueden de igual manera necesitar un análisis detallado. El crecimiento es una fase en la cual el producto o servicio está en la etapa más temprana, por ende, son potencial de crecimiento. Se deben considerar recursos para su desarrollo y expandir las instalaciones de producción. Suele tener bajo rendimiento sobre el capital invertido, pero su objetivo es el porcentaje de crecimiento en las ventas, luego está el sostenimiento es la fase donde usualmente se encuentran la mayoría de las unidades de negocia de la empresa. Se exige un buen rendimiento sobre el capital de inversión. Las unidades deben mantener la participación de mercado de la empresa o mejorarlo. Siendo su objetivo

altamente relacionado con la rentabilidad. Por último, cosecha o su etapa madura, no se caracteriza por grandes inversiones, como es el caso de la etapa de crecimiento, solo lo necesario para mantenerse. Su objetivo es maximizar el retorno. Por otra parte, cuando se habla sobre *la perspectiva del cliente* se refiere a que permite agrupar los indicadores que son claves sobre los clientes como fidelidad, retención, satisfacción, adquisición y rentabilidad, además se puede identificar segmento de mercado, lo que estos valoran, por medio de esto determinar la propuesta de valor que se entregarán a los clientes. Para esto hay atributos que ayudan a organizar la propuesta de valor. Uno es el atributo de productos y servicios tiene que ver con la funcionalidad del producto o servicio, su precio y calidad, identificar la preferencia del o los segmentos de mercados, para satisfacer completamente la necesidad, siendo el segundo las relaciones con los clientes entra de la preventa, todo el proceso de respuesta hacia el cliente desde la solicitud del servicio o producto hasta la entrega, por último la imagen y reputación atributo que muestra las cosas intangibles que atrae a los clientes como los anuncios o servicios por venta cosas que no tiene que ver directamente con las especificaciones del producto. También, cuando se habla de *perspectiva del proceso interno* lo que trata es que los directivos identifican los procesos que se debe sobresalir en excelencia con el fin de satisfacer los objetivos de los accionistas y clientes. Siendo los procesos internos muy importantes se debe identificar la caracterización del coste, calidad y servicios, con el fin de entregar productos mejorados y superiores. Finalmente, respecto a la *perspectiva de innovación y formación* lo que apunta es impulsar el crecimiento y aprendizaje de la organización, con una vista a largo plazo, con el fin de ser pilar para conseguir las 3 perspectivas anteriores, ya que estas miden la excelencia, pero con la formación necesaria se logrará llevar a cabo esa excelencia. Por esto una forma se conseguirlo en por medio de investigación y desarrollo de nuevos productos. Existen inductores de la innovación y la formación. El primero es capacidad de los empleados que es la forma en que estos contribuyen a la organización, seguido de capacidad de los sistemas de información se entiende por la necesidad de que se tenga información excelente, sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras, con el fin de dar apoyo a las fases ya mencionadas, finalmente la motivación un factor clave, ya que un trabajador desmotivado, no aportan a la los objetivos de la empresa o si es que lo hace no es de la mejor manera, además de aportar al mal clima de la empresa.

#### **1.1.4. SISTEMAS DE COSTEO**

Al calcular los costos se busca determinar el total incurrido en la producción de los bienes y servicios durante un periodo determinado, puesto que entrega información para el control administrativo de las operaciones, la planificación, toma de decisiones, entre otras. Además de facilitar la medición de la utilidad y Evaluar el inventario.

Un sistema de costeo si bien se puede llevar tanto manual como digital lo que busca es centralizar la información evitando la duplicidad de datos y que los encargados que la utilizan cuenten con la misma información, para que las decisiones tomadas sean con respecto a los datos reales de la empresa (Aguirre, 2004)

#### **1.1.5. INDICADORES DE GESTIÓN (KPI)**

Los KPI (*Key Performance Indicators* o Indicadores Claves de Desempeño) miden el nivel de desempeño de un proceso dando a conocer el rendimiento de éstos. Dichos indicadores sirven para conocer la situación actual de la empresa con el fin de poder alcanzar los objetivos establecidos y son utilizados para “valorar” actividades que son difíciles de medir. Cabe destacar, que están fuertemente relacionados con la estrategia de la organización, lo cual ayuda a facilitar el conocimiento de la mejor alternativa a seguir, ayudando también, a la comunicación entre los miembros que la componen. Lo anterior se lleva a cabo gracias a que los KPI's permiten que la alta dirección se pueda comunicar con los escalafones más bajos de la organización, generando que todos los trabajadores deban involucrarse directamente en alcanzar las metas propuestas (Fernández-Villavicencio et al, 2013).

Los indicadores claves de desempeño pueden ser financieros como no financieros, los cuales se utilizan para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de la organización. El propósito sobre su utilización radica en poder realizar diagnósticos en base a la situación que se encuentra la empresa, en motivar a los equipos responsables en el cumplimiento de los objetivos organizaciones y en medir el nivel de servicio que la firma posee.

#### **1.1.6. SISTEMA DE INCENTIVOS**

Antes de abordar la temática de los sistemas de incentivos, es necesario hacer un hincapié sobre lo que es un incentivo, la cual, según la Real Academia Española (RAE), dice ser “un

*estímulo que se le ofrece a una persona o grupo, con el fin de ayudar a mejorar y elevar la producción de ésta y su rendimiento*". Así bien, pensar que el dinero es la única forma de incentivar a los individuos de una organización, es entender solo una parte, ya que existen las motivaciones extrínseca e intrínseca en otras palabras las personas pueden sentirse motivadas por algo que tiene otra persona y por otro lado sentirse motivados por el desarrollo personal que se obtiene al realizar una actividad (Moronta Morillo 2006). Los incentivos Financieros como bonos, prestaciones, Aumento de sueldo y Beneficios adicionales generan una motivación extrínseca, a diferencia de los No financieros como Ascensos, Reconocimientos y días libres responden a la motivación propia del individuo.

Cuando se realiza un sistema de incentivo puede ser dirigido a mejorar el desempeño de una unidad de negocio, división o empresa (trabajo en equipo). También al desempeño individual (inhiben trabajo en equipo) y Colectivo (cooperación entre distintas áreas). Es necesario clasificarlos de manera monetaria o no monetaria, determinar que se desea lograr y cómo lo va a lograr el o los individuos, de esta manera es más fácil asignar el incentivo correcto, porque de lo contrario sea generará actitudes no deseadas y que no están acorde a los valores de la empresa o sus objetivos. Es importante no olvidar que solo se debe entregar un incentivo cuando se realizó lo que se esperaba lograr.

### **1.1.7. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia dentro de las organizaciones. Martín (2002), dice que corresponde a patrones de significado que logra mantener a la firma en armonía, en conflictos de grupos y hasta en relaciones de ambigüedad y contradicción. Asimismo, otros autores hacen alusión a que los miembros de la firma son las que determinan en gran parte, la cultura, debido a que su percepción determina las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura.

Entre sus elementos, se encuentran la identidad de los miembros, es decir, cual es el nivel de identificación respecto a la empresa o trabajo, también el énfasis de grupo, el cual mide el nivel de trabajo en equipo de los miembros, el perfil de decisión, en donde da a conocer la prioridad de la toma de decisiones (si se enfoca en las actividades de la organización o en los recursos humanos), la integración, en donde refleja la coordinación o independencia de las unidades que conforman la compañía, el control sobre la existencia de una orientación a la reglamentación o el autocontrol, la tolerancia al riesgo, es decir, que si se

fomenta o no la creatividad, innovación o la iniciativa entre los subordinados, el perfil de la gerencia, en donde hace alusión a si la gerencia efectúa o no los medios para que llegar hacia a ellos de una manera fluida y finalmente, el enfoque de la organización, en donde da a conocer la orientación de la gerencia sobre si se enfoca hacia lo externo o interno de la organización (Estrada et al, 2009).

Cabe destacar que, gracias a la cultura organizacional, se puede realizar un control sobre el comportamiento, valores y creencias que tienen los miembros de la organización con el fin de que éstos logren cumplir con los objetivos establecidos. Para ello, es importante crear una cultura fuerte, capaz de alinearse con las estrategias y metas de la empresa. Esto hace alusión a que la cultura o el control cultural deben apuntar al control mutuo entre las personas que trabajan en la firma, es por ello, que es muy importante considerar por ejemplo, mecanismos de selección para continuar con las mismas personas o personas parecidas entre sí que logren crear los mismos valores, que tengan las mismas conductas y que todos sean proactivos y, en el caso de los nuevos individuos que serán parte de la compañía, es que se debe realizar una socialización previa, es decir, realizar una inducción, lo cual lograría contribuir a que la persona se adapte de la mejor manera a la comunidad organizativa, y así, se sienta motivado, siendo éste, capaz de poder contribuir en el logro de objetivos.

### **1.1.8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación, se realizará la descripción de conceptos que son esenciales para poder comprender lo que trata de incorporar la Planificación Estratégica:

#### **1.1.8.1. DIAGNÓSTICO**

A lo que intenta apuntar el diagnóstico, es lograr una descripción sobre cómo la empresa opera en un punto fijo de tiempo. O bien, es un método analítico de desempeño que la organización realiza tanto interna como externamente, con el fin de que pueda facilitarles a los agentes administradores la toma de decisiones (Andrade de Sousa, 1968).

En simples palabras, lo que intenta aludir es poder determinar la situación de la empresa dentro de un contexto basándose en cómo ha estado operando hasta la actualidad y de esta forma, pueda detectar sus puntos eficientes o ineficientes (Coma Rodríguez et al, 2014)

### **1.1.8.2. MISIÓN Y VISIÓN**

La misión se encarga principalmente, de declarar la necesidad fundamental que satisface a la empresa, evidenciando por medio de ella, su esencia y razón fundamental de ser. Para ello, la empresa debe preguntarse ¿Qué hace el restaurante? Para luego cuestionarse, ¿Por Qué lo hace? Con el fin de poder descubrir se esta forma, a qué se dedica realmente (Lema, 2004).

Cabe destacar, que, para poder validar la misión, el restaurante puede comprobarlo realizando las siguientes preguntas: ¿Expresa valor agregado?, ¿Explica porqué existe el restaurante?, ¿Declara la necesidad básica que logra satisfacer? (Lema,2004).

En cuanto a la visión, ésta se puede explicar cómo aquello que la Empresa Familiar Gastronómica espera lograr. En otras palabras, es el sueño o aspiración que desea cumplir (Lema, 2004). Esto se puede responder por medio de la pregunta ¿Hacia dónde pretende ir el restaurante?

En otras palabras, es la meta final a la cual pretende lograr la organización.

### **1.1.8.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Los objetivos organizacionales lo que intenta hacer es transformar la misión en objetivos específicos de resultados sobre lo que se quiere lograr alcanzar, en donde se debe responder ¿Le proporciona impulso al restaurante? ¿Mantiene a la gente en acción? ¿Capta la esencia de su negocio? (Lema, 2004).

Cabe destacar, que deben ser objetivos que causen una descripción específica y atractiva y debe inspirar pasión y convicción sobre lo que se quiere lograr (Lema, 2004).

### **1.1.8.4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

La estrategia es el plan de acción que el restaurante debe llevar a cabo para poder lograr su meta u objetivo, en donde se debe tener en cuenta los recursos que dispone para poder llevar a cabo su táctica (Arce Burgoa, 2010).

La estrategia corporativa es la forma en cómo la empresa quiere ser reconocida en el mercado y como es diferenciada. Debe tener una ventaja competitiva que pueda lograr, por

medio de ella, alcanzar el éxito en el tiempo. Además, debe ser una acción capaz de poder cumplir con las necesidades y expectativa de su público objetivo (Lema, 2004).

Para poder llevar a cabo dicho plan, se puede hacer por medio de la pregunta ¿Cómo llegar a cumplir los objetivos organizacionales?, ¿Cómo hacerlo?

## **1.2. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

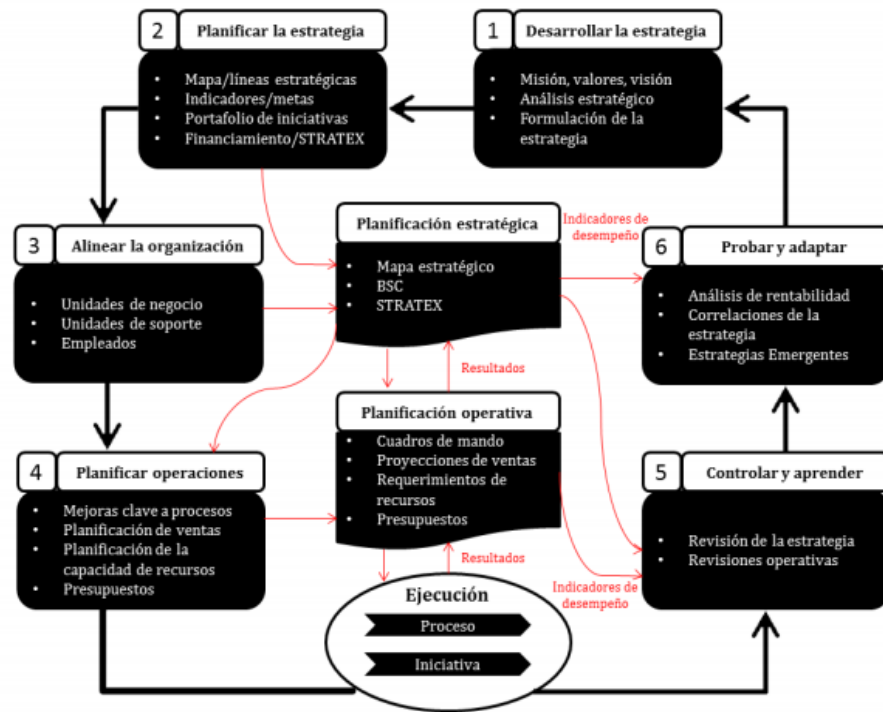
Cuando el nivel estratégico de la empresa establece una estrategia, es necesaria la ayuda de todos los trabajadores para que ésta se lleve a cabo y logre su objetivo final, pero ¿cómo se llega a los niveles tácticos para que éstos coordinen a sus subordinados?, ¿cómo se traspa la información de la importancia que es implementar la estrategias? o simplemente ¿ cómo sabemos si esto fue realizado de la mejor manera? estas preguntas son cruciales para el éxito de la estrategia, que en muchos casos pueden significar la permanencia de la organización en la industria.

Los sistemas de Control de Gestión tienen como función alinear las estrategias con la empresa, ayudando a los gerentes a dirigir la organización con la implementación y control de las estrategias (Norton 2008). Existen dos sistemas que son conocidos, los cuales son el Ciclo Cerrado y las Palancas de Simons.

### **1.2.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CICLO CERRADO**

Kaplan y Norton (2008) definen un sistema de gestión de ciclo cerrado mediante seis etapas de gestión: en la primera etapa se encuentra el *desarrollo de la estrategia*, luego, se realiza una *planificación estratégica*, en una tercera etapa, se *alinea la organización*, luego, en una cuarta etapa, se planifican las operaciones, ya en una quinta etapa se controla y aprende y en la última, es una fase de prueba y adaptación. Esto se puede detallar en la siguiente lámina:

### Ilustración 1 Fases del ciclo cerrado



Fuente: Rubio (2018).

En la primera etapa, el desarrollo de la estrategia parte con la formulación de tres componentes importante: la visión, la misión y los valores. Estos puntos lo que generarán será un guía para la empresa, con el fin de guiar sus acciones (valores), su propósito (misión) y la aspiración de resultados futuros (visión). La misión es el propósito fundamental de la compañía, por tanto, debería de informar a los ejecutivos y a los subordinados sobre el objetivo general de la organización con el fin de perseguirlo en juntos (Kaplan y Norton, 2008). La Visión se define los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa, la cual deberá estar orientada al mercado y expresar como quiere la empresa que el mundo la perciba. Y, los valores, según Simons (1987), verifica que son el reflejo de lo que es realmente importante para la organización y son considerados fundamentos de la cultura organizacional. Además, los valores de una compañía definen su actitud y comportamiento

La planificación estratégica, como segunda etapa, según Anthony y Govindarajan (2003), es un proceso que sistematiza los programas que la organización realizará y los recursos necesarios para llevar a cabo cada programa estratégico. Por otra parte, Hernández (2016), dicen que es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Simons (1987), además dice que la planificación estratégica es un componente de gran importancia para la ejecución y cumplimiento de los objetivos de las empresas. Asimismo, Kaplan y Norton (2008) dicen que para ser más efectivo el proceso de planeación, se debe realizar la elaboración de un mapa estratégico, donde se logra la traducción de las estrategias en objetivos. El desarrollo de un cuadro de mando integral o, *balanced scorecard*, lograría establecer indicadores y la definición de un presupuesto estratégico específico (STRATEX) que logre orientar las acciones de la organización.

Los autores Kaplan y Norton (2008) definen el mapa estratégico como una base de la estrategia de una organización, en donde su objetivo principal es el facilitar la traducción de la estrategia por medio de la comunicación entre sus empleados explicándoles el cómo se relacionan sus procesos operativos con los objetivos a alcanzar. Así bien, los mapas estratégicos ayudan a las empresas a poder centrar sus estrategias de una manera comprensiva pero concisa y sistemática. Por otro lado, el presupuesto estratégico específico, debe considerar una estructura de financiamiento que logre separar los recursos necesarios para implementar estrategias en el corto plazo como en el largo plazo.

En una tercera etapa, la cual supone lo que es el alineamiento de la organización con la estrategia, Kaplan y Norton (2008) establecen que el cumplimiento de los objetivos se puede llevar a cabo por medio de la elaboración del desdoblamiento de la estrategia, es decir, conseguir que todos los departamentos que componen la organización puedan compartir los objetivos en común, tomando como nivel superior, el mapa estratégico. En esta etapa, se encuentran los esquemas de incentivo, los cuales dan a entender la vinculación del individuo por medio del comportamiento al largo plazo de los objetivos personales con los institucionales, incorporando y alineando la motivación de cada persona con los de la organización. Los incentivos se pueden dividir en dos categorías: los incentivos monetarios que refieren a recompensas en términos de dinero, tales como bonos o comisiones y los no monetarios que son pagos directos y pueden ser tangibles o intangibles (Silverman, 2004).

En una cuarta etapa, se encuentra la planificación de operaciones, la cual tiene como objetivo, vincular la estrategia con las operaciones, en donde se da hincapié a dos fases importantes; en la primera da relación con el progreso de negocios asociadas a sus

estrategias, y, en una segunda fase, se relaciona la estrategia con las proyecciones que infieren tanto a sus capacidades como en sus gastos.

En la quinta etapa se deben realizar revisiones sobre la estrategia, con el fin de poder retroalimentar lo realizado en las etapas anteriores, con el fin de que se pueda pasar a la siguiente fase. Además, se debe realizar una revisión en el ámbito operativo, con el fin de poder alinear los indicadores de desempeño con las acciones que realiza la empresa para poder cumplir objetivos y metas en el corto y largo plazo.

Y en la última etapa, Kaplan y Norton (2008) consideran que se debe realizar un seguimiento y control en los objetivos, planes y medidas de desempeño establecidas en las primeras etapas propuestas por los ya nombrados autores. Además, se plantea, que deben existir dos tipos de revisiones; una operacional sobre la gestión de cada proceso, con el fin de poder obtener una retroalimentación sobre los planes y objetivos organizacionales y una revisión estratégica, donde se abordan las iniciativas estratégicas y cambios en el largo plazo. Finalmente, en una sexta etapa, es necesario evaluar los resultados obtenidos y cuestionar los supuestos planteados para el desarrollo de la estrategia, realizando los cambios que sean necesarios en los objetivos y si es necesario, en los análisis tanto internos como externos (Solórzano, 2008).

Así bien, es que se puede decir que los sistemas de control de gestión son un conjunto de herramientas de control de gestión. A continuación, se presentará de manera más detallada las Herramientas de Control de Gestión que están clasificadas en base a las etapas del Ciclo Cerrado.

**Tabla 1 Clasificación de herramientas de Control de Gestión en Sistema de Ciclo Cerrado**

<b>Etapas ciclo cerrado</b>	<b>Herramientas de Control de Gestión</b>
<b>Desarrollo de la estrategia</b>	Valores Misión Visión Análisis externo (FODA, PESTEL, entre otros) Propuesta de valor
<b>Planificar la estrategia</b>	Stratex Mapa estratégico Cuadro de mando integral

<b>Alinear la Estrategia</b>	Esquema de incentivos Tableros de control Sistema establecimiento de objetivos Sistema comunicación y formación Cultura Organizacional
<b>Planificar Operaciones</b>	Sistemas de calidad Gestión estratégica Sistema de costos Planificación de ventas y capacidad de los recursos
<b>Controlar y Aprender</b>	Reuniones operativas y estratégicas
<b>Probar y Adaptar</b>	Análisis de rentabilidad Correlaciones de la estrategia Estrategias emergentes

Fuente: Elaboración propia basado por Solórzano (2018).

### 1.2.2. PALANCAS DE CONTROL

Según Simons (1987), existen cuatro tipos de palancas de control en el sistema de control de gestión, los cuales son: *los sistemas de creencias, sistemas de límites, sistemas de control de diagnóstico y sistema de control interactivo.*

Los sistemas de creencias son utilizados para buscar nuevas oportunidades, los cuales las utilizan los directivos, para definir, comunicar y reforzar los valores, propósitos, objetivos y destino de la empresa. Estos reflejan por medio de conductas o directrices de trabajo dentro de una organización. Los sistemas de control de diagnóstico se utilizan para motivar, controlar y realizar sistemas de incentivos por el logro de metas determinadas. En otras palabras, es el medio de retroalimentación formal entre los distintos sistemas que más se usan en la empresa con el fin de evaluar y realizar un seguimiento de objetivos. Los mecanismos que suponen son los controles contables internos, planes de negocio y presupuesto.

En el caso de los sistemas de control interactivo, ayudan a estimular el aprendizaje organizacional y la generación de estrategias organizacionales. Como se puede observar, son sistemas usados por la alta dirección para la toma de decisiones. Simons (1987) además establece que, cualquier sistema de control de diagnóstico se puede convertir en

interactivo al centrar su enfoque en los intereses de la dirección. Por otro lado, los sistemas de límite establecen restricciones al comportamiento de búsqueda de oportunidades, es decir, que determinan lo “aceptable” y la estrategia de participación de cada uno de los individuos parte de la organización y sus límites. Esto se establece por medio de creencias o procedimientos, es por ello, que es un sistema burocrático, en donde se generan reglas comunes.

A modo de estructurar las herramientas anteriormente vistas las clasificaremos según las Palancas de control de Simons:

**Tabla 2 Herramientas de Control de Gestión clasificadas por Palanca de Control**

Palancas	Herramientas de Control de Gestión
<b>Sistemas de creencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estrategia</li> <li>○ Misión</li> <li>○ Visión</li> <li>○ Cultura organizacional.</li> </ul>
<b>Sistemas de límites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamento</li> <li>○ Organigrama</li> <li>○ Manuales</li> <li>○ Código de conducta y ética</li> <li>○ Contratos</li> </ul>
<b>Sistemas de diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presupuestos</li> <li>○ Cuadro de Mando Integral</li> <li>○ Sistema de Costeo</li> <li>○ Indicadores de gestión (KPI)</li> <li>○ Sistema de Incentivos</li> <li>○ Sistemas de Calidad</li> </ul>
<b>Sistema interactivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reuniones estratégicas</li> <li>○ Concursos</li> <li>○ Paseos o actividades relacionadas con el personal</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **1.3. CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

El Control de Gestión ayuda a las organizaciones para que se lleve a cabo el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, en donde el Control de Gestión ayuda a poder

detectar, orientar y alertar sobre cualquier desviación que existan dentro de los planes establecidos por la empresa (Rivas, 2012).

La información que producen los sistemas de una organización en función al control, ayuda a la alta dirección o a la gerencia a poder tomar medidas de decisión basadas en la prevención y la mitigación de riesgos y la corrección de sus efectos, es por ello, que el Control de Gestión es esencial para las entidades, pues el control plasmados en los procedimientos de la organización dará respuesta a los riesgos en todos sus niveles (Rivas, 2012).

Tal como se detalló, las herramientas de control de gestión son parte de un Sistema de Gestión, en donde, la organización en su conjunto es responsable de aplicar control a lo largo de toda su estructura, ya que permite el desarrollo de actividades que conllevan al logro de objetivos empresariales y ayuda a disminuir la incertidumbre del riesgo (Rivas, 2012). Es por ello, que el control de gestión se hace necesario implementarlo dentro de los procesos organizacionales los cuales se pueden clasificar en empresas familiares como no familiares.

A continuación, se detallarán definiciones sobre lo que son las empresas familiares, las cuales tienen el mayor énfasis, puesto que el trabajo investigativo se basa en estos tipos de entes.

#### **1.4. EMPRESA FAMILIAR**

Una empresa familiar, según la Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) se define como:

“Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características:

1. Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.
2. La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.
3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”. (KAMEI, 2008).

Según Vélez et al. (2008) una empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco, poseen la suficiente propiedad accionaria

de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión a la siguiente generación (Paula Andrea Molina Parra, 2016).

También, GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales) dice que una empresa familiar es : "Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social". (GEEF,2011).

En base a las definiciones anteriores, podemos decir, que una empresa familiar, es aquella en donde los individuos que asumen el control de una organización y eventualmente, logra existir algún vínculo parental entre ellos, podría estar encasillado dentro de la definición de lo que es una empresa familiar.

Sin embargo, dentro de esta investigación, nos enfocaremos principalmente, en la definición propuesta por (KAMEI, 2008), dando relevancia a que una empresa familiar debe cumplir a lo menos, con uno de los tres requisitos o características propuestas por este autor. Esto conlleva, a un acercamiento de una definición general, con el fin de que en conjunto con el tema del presente trabajo, logre concluir exitosamente, respecto a lo que se pretende lograr.

## **1.5. CONTROL DE GESTIÓN EN RUBROS**

El control de gestión logra ser esencial para que las empresas puedan tener un buen desempeño, es por ello, que se hace necesario acotar dicho estudio en el rubro gastronómico. A continuación, se va a detallar con mayor énfasis lo nombrado.

### **1.5.1. RUBRO GASTRONÓMICO**

Según la Cuarta Encuesta Longitudinal (ELE), del Ministerio de Economía, Chile, evidencia que de un total de 325.334 empresas encuestadas, el 57,5% de las entes de la categoría “familiar” se encuentran dentro del sector “actividades de alojamiento y servicios de comida”, siendo éste, el grupo en donde más entes de dicha categoría existen (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2017). Además, que según Servicio de Impuestos Internos (SII), la Región de Valparaíso está dentro de las tres provincias donde existen la mayor cantidad de empresas del rubro gastronómico a nivel nacional, junto con la Región Metropolitana y la Región del Bío- Bío, reflejándose en un 11,56%, 34,74% y 11,63% respectivamente.

Así bien, en el año 2018, llegaron a Chile 2.346.302 extranjeros (Subsecretaría de turismo, 2019), sin embargo, los turistas no reconocen la gastronomía como el motivo principal de viaje al país, pero, esto no quita que tengan sus preferencias dentro de dicho rubro, ya que el 58% de ellos, prueba la comida típica de Chile y el 54% va a un restaurante (Sabores de Chile, 2018).

Es por ello, que se hace necesario realizar la presente investigación sobre la utilización de herramientas de control de gestión en las empresas familiares gastronómicas, ya que no existe ningún tipo de investigación por rubros y menos en uno tan importante como el de la gastronomía. Así bien, se debe considerar además que la Región de Valparaíso, es una de las zonas en donde más empresas existe en el sector, evidenciando la gran importancia que existe. Por este motivo, es que se hará énfasis del estudio en la V región, ya que forma parte de una de las más importantes zonas en la que se encuentra presente dicho rubro.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Para poder llevar a cabo este trabajo investigativo, es necesario dar a conocer la metodología que se utilizará, ya que es importante para el buen desarrollo. A continuación de enfatizará el enfoque metodológico con sus respectivas fases.

### 2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó es cualitativa, la cual, según la literatura, este enfoque implica la planificación de actividades que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas o también, contesta preguntas planteadas dentro de la investigación (Gregorio Rodríguez Gómez, et al, 1996).

Esto surgió porque el análisis principal del estudio consta en lograr responder la pregunta de investigación sobre la utilización de las Herramientas de Control de Gestión en empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso, en donde, se indagará de un modo exploratorio. Esto ayudaría a poder realizar un análisis sobre las Herramientas más características que pudiesen ser implementadas en las empresas del rubro gastronómico, con el fin de que pudiesen lograr una eficiencia en sus procesos generando un mejor desempeño para la toma de decisiones y el logro de objetivos organizacionales. En esta sección, lo que se pretende es poder justificar la decisión de la utilización de la metodología cualitativa en la investigación para poder dar respuesta a las preguntas de investigación y objetivos de estudio.

La metodología cualitativa tiene cuatro fases fundamentales para que se pueda llevar a cabo el desarrollo de la investigación: fase preparatoria, fase trabajo de campo, fase analítica y fase informativa. En la primera etapa, se diferencian dos subetapas: la reflexiva y el diseño, en donde en la primera, el investigador intenta establecer un marco teórico-conceptual en base a sus conocimientos, experiencias y formación investigativa, mientras que, en la etapa de diseño, lo que hace el investigador es dedicarse a la planificación de las actividades que se van a llevar a cabo en las fases posteriores (Gregorio Rodríguez Gómez, et al, 1996). Luego, se comienza con la siguiente fase, correspondiente a la fase de *trabajo de campo* en donde el investigador va accediendo progresivamente a la información y a los datos que son fundamentales para llevar a cabo el estudio que éste está

abordando. Aquí lo que se pretende, es que el investigador acceda al campo por medio de un permiso, el cual hace posible poder entrar en una escuela, clase, asociación, entre otros. Esto lo ayuda a que entre en el escenario objeto de investigación y que termina al finalizar el estudio (Gregorio Rodríguez Gómez, et al, 1996). Dentro de esta misma fase, también debe realizar una recogida productiva de datos que instruye a la recogida de datos en el campo, en donde el investigador debe ir tomando una serie de decisiones en el cual pueda incluir en el cambio y modificación del diseño del estudio. Ya en una segunda fase, se debe realizar un análisis sobre la información recogida en la etapa anterior. En este tipo de enfoque, se debe ir evaluando sistemáticamente, es por ello, que, en este caso, se debe hacer una inferencia sobre lo que se está estudiando. Aquí es posible establecer una serie de operaciones que constituyen en el proceso de análisis del método cualitativo. Finalmente, en la última etapa que respecta a este enfoque, se llega a un proceso informativo donde el investigador logra alcanzar la comprensión completa del fenómeno que está estudiando y con ello, la pone a disposición de otras personas, con el fin de que éstas puedan instruirse sobre lo que se estuvo investigando (Gregorio Rodríguez Gómez, et al, 1996).

Cabe destacar, que en el presente trabajo investigativo, se considerará este tipo de enfoque metodológico puesto que, en base al análisis del mapa literario desarrollado, no se encontraron suficientes estudios que abordan la utilización de herramientas de control de gestión en el ámbito gastronómico de las empresas familiares, lo que genera un “vacío” investigativo que da hincapié a una exploración con el fin de poder, como bien dice su nombre, explorar las Herramientas de Control de Gestión que mayormente predominan en el rubro.

## **2.2. FASE TRABAJO DE CAMPO**

### **2.2.1. MUESTRA**

Según Servicio Impuesto Internos (SII) en el año 2015, en la Región de Valparaíso había 4.205 empresas que se encontraban dentro del rubro de hoteles y restaurantes, en donde pertenecen al grupo de restaurantes, bares y cantinas. Dentro de la ciudad de Valparaíso se encuentran 770 empresas correspondiente a la sección, lo que equivale a un 18% de dicha población (Cuadro N°3). Cabe destacar que, por medio de un 90% de confianza y un 50% de heterogeneidad, la muestra estimada que se debería de considerar es de 62

empresas que se deberían de encuestar. Esta cantidad de empresas que se pretenden conceptualizar en el tamaño de la muestra es determinada en base a calculadoras estadísticas (Anexo 2), sin embargo, es sólo un número estimativo, ya que el presente trabajo investigativo se enfoca en una metodología cualitativa de tipo exploratoria, lo que da a entender que si bien, no se logra cumplir con dicho universo, el estudio de igual forma se podría abordar. En el Cuadro N°3 se puede exhibir de mejor forma el análisis que se realizó para poder determinar el tamaño muestral por medio del cálculo:

**Tabla 3 Cálculo Muestral para el Estudio.**

	<b>SurveyMonkey</b>	<b>Netquest</b>	<b>Asesoría económica y marketing Copyright</b>
<b>Cálculo muestral</b>			
<b>Tamaño muestral</b>	770	770	770
<b>Nivel de confianza</b>	95%	95%	95%
<b>Margen de error</b>	5%	5%	5%
<b>Tamaño de muestra obtenido</b>	62	63	62

Fuente: Elaboración propia

Así bien, se debe considerar que, de la población estimada a estudiar, la clasificación de empresas familiares y no familiares se va a ir viendo reflejado por medio de la encuesta (anexo 2), ya que se les realizarán preguntas sobre la administración de la entidad, con el fin de poder deducir si son o no parte de las organizaciones que se enfoca la investigación.

### **2.2.2. RECOPIACIÓN DATOS**

El Instrumento que se utilizó para esta investigación fue la encuesta, entendiéndose, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar,

describir, predecir y/o explicar una serie de características (Casas, Repullo, & Donado, 2003).

Dicha encuesta será semiestructurada en la que contenga preguntas específicas sobre las Herramientas de Control de Gestión y la razón de su uso para el caso de las empresas gastronómicas que son parte del universo familiar. Dicho instrumento, se logra levantar gracias a preguntas basadas en la escala de Likert y también de alternativas, en donde para ambos casos, la persona encuestada deberá considerar la opción más representativa para ella.

En primera instancia, lo que se pretende es realizar es un levantamiento de los datos obtenidos por medio de la encuesta realizada y, en base a ellas, se obtendrán los datos de las Herramientas utilizadas por parte de este tipo de firmas, con el fin de poder testearlas y así analizar cuáles son las más usadas y menos usadas. Luego, se pretende hacer un análisis estadístico descriptivo, entendiéndose ésta como la presentación de datos con el fin de que salga de su estructura, en donde se realiza por medio de tablas o gráficos en la cual permite detectar las características sobresalientes como las no sobresalientes. Cabe destacar, que este tipo de análisis requiere de la clasificación de la información que se logre encontrar, con el fin de poder caracterizar, en nuestro caso, las herramientas de control de gestión que mayormente prevalecer en las empresas familiares gastronómicas (Orellana, 2001). En el caso de las preguntas semi abiertas, y se prefiera la opción “otros”, se hará un Excel considerando las palabras que mayor se repiten entre las personas encuestadas, desarrollando una “lluvia de ideas” con las palabras claves.

Las variables que se consideran importantes recopilar por medio de la encuesta son los tipos de Herramientas de Control de Gestión que las Empresas Familiares Gastronómicas utilizan y no utilizan, además de analizar cuáles, según su percepción, serían las más idóneas a usar en el rubro de los restaurantes.

### **2.3. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Se considera necesario el validar el instrumento investigativo con el que será realizado el análisis sobre las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso. Dicha validación será hecha por medio de un panel de expertos del área de Control de Gestión. Se propone también, realizar en una segunda instancia, un análisis directo con los encuestados, en donde se pretende realizar una prueba previa a la realización formal y

oficial de la herramienta. Con esto, se podrán generar cambios respectivos sobre, por ejemplo, terminología de palabras o sesgo de interpretación.

Asimismo, con respecto a la confiabilidad, se considera utilizar la técnica *prueba-reprueba*, la cual trata de aplicarlo en la misma muestra más de una vez para finalmente, evaluar los resultados por medio del coeficiente de Pearson. En otras palabras, lo que se pretende es realizar este procedimiento en base a un panel de expertos.

### **2.3.1. INSTRUMENTO VALIDADO**

Las preguntas que se quieren realizar, es en base a las preguntas de investigación para poder lograr el objetivo general del presente estudio, abordando temáticas sobre el uso de herramientas de control de gestión del área estratégica y de planificación y su razón de utilización en las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso. Estas se intentarán segmentar en base a la definición de *empresas familiares* para que se presenta en el marco teórico.

En lo que respecta a la encuesta, las preguntas fueron validadas por tres expertos, los cuales se escogieron en base a un perfil general, y consta en que éstos tengan una formación académica en el área de pregrado y postgrado y que sean especialistas en el área de control de gestión, economía y/o expertos en cuanto a lo que es la metodología investigativa, considerando a lo menos, tres años de experiencia en su área de especialización. Los tópicos que deben evaluar son preguntas detalladas que apuntan a responder a las preguntas de investigación del estudio, considerando, por ejemplo, la clasificación de la empresa tanto familiar como no familiar, identificar el nivel de utilización de las herramientas de control de gestión de las áreas de estrategia y de planificación.

La escala de evaluación que se utilizó varía entre cero a cinco, en donde el *cero* corresponde a que la pregunta no aplica o bien, no tiene/posee; *uno* que está el validador totalmente desacuerdo con la afirmación que se expone en la encuesta; *dos*, que está en desacuerdo; *tres*, que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; *cuatro*, que está de acuerdo y *cinco*, que está totalmente de acuerdo. El análisis de la validación se llevó a cabo en base a la cantidad de preguntas que no sufrieron algún tipo cambio por parte del panel de experto, entendiéndose por la cantidad de preguntas eliminadas, modificadas y agregadas. Con todos los cambios realizados en base a las modificaciones que los expertos sugirieron, la encuesta concluyó abordar 29 preguntas en total.

Con lo que respecta al primer validador, sugirió eliminar una pregunta debido a que el enfoque de ésta no estaba acorde a las preguntas de investigación, además sugirió modificar once de ellas en base a conectores o palabras específicas con el fin de conseguir que la interpretación y sesgo de ésta sea la mínima. Por otro lado, sugirió agregar una pregunta ya que acusaba de que existían dos preguntas en una sola, lo cual advertía que sería mejor “separarlas” para que el encuestador pueda entenderlo sin problemas y finalmente, en cuanto a las preguntas que no fueron cambiadas, corresponden a dieciséis. Cabe destacar, que en cuanto al impacto que tuvo esta validación en la encuesta, fue principalmente en las preguntas modificadas y no cambiadas, correspondientes al 38% y 55% respectivamente.

En cuanto al segundo validador, sólo sugirió modificar preguntas específicas, ya que la claridad de éstas fue cuestionada (se cambió la redacción de diez preguntas). En cuanto a preguntas que se eliminaron o agregaron no hubo cambio al respecto. Un 34% de ellas correspondieron a aquellas preguntas que se hizo algún cambio y un 66% a aquellas preguntas que no se les hizo ninguna modificación.

Finalmente, el tercer validador, al igual que el primero, sugirió eliminar una de las preguntas debido a que consideró que no cumplía con los objetivos del estudio investigativo y modificar nueve de ellas (correspondiente al 31% del total). En cuanto a las preguntas que no se modificaron, fueron diecinueve, el cual hace alusión a un 66%.

Lo anterior se puede presentar de mejor forma para una buena comprensión del proceso de validación en el siguiente cuadro:

**Tabla 4 Herramientas de control de gestión clasificadas por Palanca de Control**

Observaciones	
<b>Validador 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sugiere eliminar una pregunta debido a su enfoque</li> <li>○ Recomienda modificar 11 preguntas respecto a conectores o palabras técnicas</li> <li>○ Sugiere separar una pregunta en dos para una mejor comprensión</li> </ul>
<b>Validador 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aconseja modificar redacción de 10 preguntas</li> <li>○ No hubo preguntas eliminadas</li> </ul>
<b>Validador 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sugiere Eliminar una pregunta debido a su enfoque</li> <li>○ Recomienda modificar conectores de nueve preguntas</li> </ul>

En general, los validadores tuvieron buena impresión y percepción sobre las preguntas que se quisieron abordar, correspondiente al 62%, sin embargo, la mayoría de ellos corrigieron determinadas palabras, con el fin de que ésta sea lo más clara y sencilla posible (correspondió a un 34% del total). Además, se puede decir, que las preguntas que se agregaron y eliminaron fue la minoría, evidenciando un 1% y un 2% respectivamente.

Comenzamos con 32 preguntas, pero luego del proceso de validación, el 91% de los ítems se modificaron. En cuanto a las preguntas abiertas, también se vieron modificadas por preguntas de selección múltiples, donde se da la posibilidad al encuestado en caso de que las alternativas no responden la pregunta, ellos pueden seleccionar la opción otro y escribir su respuesta, además de poder seleccionar más de una alternativa si esto es necesario. Nos vimos en la necesidad de evaluar si era necesario eliminar preguntas, que fue en el caso de dos preguntas que trataban específicamente del departamento de Recursos Humanos, las cuales finalmente se eliminaron, dicho todos estos cambios, se finalizó con un total de 29 preguntas, las cuales se consideró un buen número por parte de algunos validadores. Si bien todo esto se logró con una ronda de validación como equipo consideramos hacer dos, con el fin que los validadores que de completamente conformes con el instrumento.

### **2.3.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

La confiabilidad del instrumento se llevó a cabo mediante modificaciones de la encuesta, en donde en primera instancia, se escogieron tres empresas que fueran del rubro gastronómico y que además fuera una Empresa Familiar. Afortunadamente, en el caso de las tres organizaciones, al momento de responder, expresaron estar dentro de dicha categoría, de lo contrario, se hubiera tenido que enviar a una cuarta o quinta empresa más hasta cumplir con los requisitos mínimos que se necesita para poder validarla.

Es por ello, que dicho proceso confiable se realizó en dos oportunidades: la primera vez se les mandó vía correo electrónico la encuesta en donde ellos expresaron su opinión, en donde mencionaban algunas palabras técnicas o formas de preguntas de algunas alternativas que les podrían entorpecer el dar una respuesta sobre lo que se les quiere preguntar. Ya una vez arreglados los errores o defectos de la encuesta, se les envió

nuevamente dicho instrumento, en donde en este punto, ellos expresaron su conformidad o inconformidad frente a los cambios realizados.

Cabe destacar, que ya en la segunda instancia que se les mandó vía correo electrónico la encuesta, en donde los cambios que sugirieron fueron prácticamente nulos, por lo que se decidió dar por terminado dicho proceso. Pero, por el contrario, sí hubieran existido más sugerencias y hubiesen sido esenciales para entregar un instrumento con el menos sesgo y complicación posible, se hubiera realizado nuevamente la confiabilidad.

## **2.4. FASE INFORMATIVA**

### **2.4.1. OBTENCIÓN DE CONTACTOS**

Para obtener contactos que ayuden a poder obtener información relevante para el estudio, es que consideran dos meses para la recopilación de datos de la encuesta, en donde la primera semana se deben enviar a las empresas familiares gastronómicas que se logren captar de la Región de Valparaíso, enfocada principalmente, en la ciudad de Valparaíso. En la segunda semana, se realizó un *recordatorio* sobre la encuesta, con el fin de que las organizaciones la puedan responder. Ya, en la tercera semana, se espera que la mayoría de las firmas seleccionadas para contestar dicha encuesta lo hayan hecho, sin embargo, en el caso de las que no lo han hecho, se les pretende enviar nuevamente, con el fin de poder hacer presión y ya, finalmente, en la cuarta etapa, se quiere cerrar el periodo de recopilación de encuestas vía correo electrónico. Sin embargo, en el caso de empresas que no se ha obtenido algún tipo de respuesta, se deberá ir personalmente, lo cual será ejecutada dicha acción en la quinta y sexta semana. Además, sí las empresas insisten en no contestar, entonces en la séptima y octava semana se insistirá en realizar la encuesta de manera presencial.

Una vez que se obtuvo base de datos se identificará qué herramientas son las más utilizadas por las empresas familiares del rubro gastronómico de la Región de Valparaíso. Además, se podrán determinar cuáles son las herramientas menos utilizadas y concluir el por qué existe esta disyuntiva, del que las empresas familiares gastronómicas utilicen en mayor o menor medida algunos tipos de herramientas de control de gestión. Esto, por medio de un análisis estadístico descriptivo, se logrará generar una interpretación acerca de la situación general de las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso, en

donde se podrán deducir la predominancia de éstas y si es así, cuáles son las más características o que mayormente utilizan y a su vez, las que menos usa.

## **2.5. FASE ANALÍTICA**

### **2.5.1. ANÁLISIS DE DATOS**

El fin de poder realizar un análisis de los datos es lograr generar una propuesta estratégica para determinar el proceso y producto final de la investigación. Para ello, se realizó por medio del enfoque “End-Point”, en donde, en base a las preguntas cerradas, como lo son de alternativas, se analizaron los resultados que se lograron detectar para, posteriormente, poder compararlos con la literatura.

Cabe destacar, que, para poder analizar dichos datos, es que se utilizó un software estadístico llamado “Analyse-it”, para las pregunta que se utiliza escala de likert. El cual genera una matriz de correlación entre las preguntas que se le realizaron a los encuestadores, en donde se dictaminó que aquellas interrogantes que tuvieran un índice correlativo mayor o igual a 0,5 serán aquellas variables que tendrán una asociación lineal en más grado. El propósito es detectar los ítem que ocurren al mismo tiempo, pero que no es casualidad que ocurra, posteriormente ver en la literatura si esto también ocurre, ya que esto daría sustento a los resultados y a la vez nos permita separar los datos importantes, para poder dar más énfasis en ello. También se realizó un análisis por medio de gráfico estadísticos, con el fin de poder detectar aquellas preferencias de opciones que tuvieron los encuestados.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información posterior a su validación y confiabilidad, se procedió a realizar el análisis de los datos que se obtuvieron a la encuesta para dar respuesta a las preguntas de investigación las cuales son: ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión más utilizadas por las empresas familiares gastronómicas de Región de Valparaíso ?, por medio de subpreguntas que se enfaticen en ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión menos utilizadas por las empresas familiares gastronómicas de la quinta región? ¿Cuáles serían las razones de porqué se utilizan más y se utilizan menos las herramientas de control de gestión en las empresas familiares gastronómicas de la quinta región? ¿Cuál podría ser un modelo básico para que las empresas familiares del área gastronómica puedan inculcar herramientas de control de gestión?

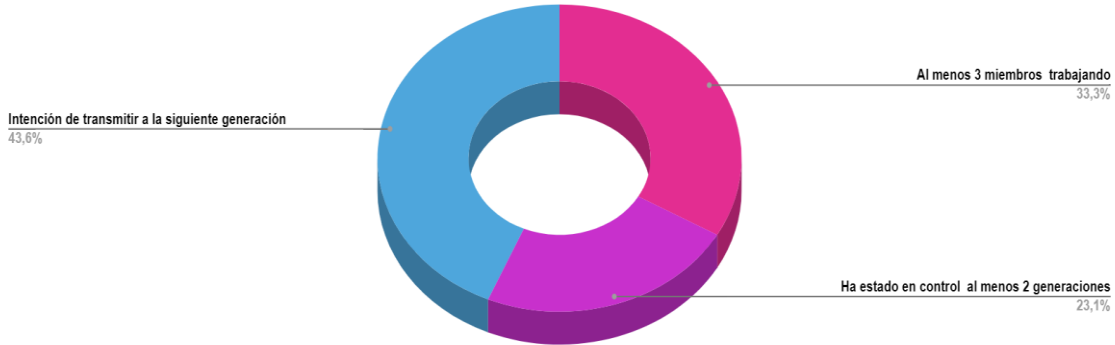
### **3.1. EMPRESA FAMILIAR**

Con respecto a las empresas que fueron encuestadas, todas seleccionaron al menos una de las opciones relacionadas con la definición escogida para poder dar desarrollo al trabajo investigativo, en donde un 44% de la muestra, tienen la intención de poder transmitir el mando de la empresa a la siguiente generación, un 33% al menos tres miembros de la familia que está al mando está trabajando activamente en la entidad y un 23% del ellas, el control de la organización ha estado en al menos dos generaciones.

En base a lo detectado, se puede concluir, que del total de organizaciones encuestadas corresponden al grupo familiar, ya que tal como se explicó con anterioridad, una firma se considera controlada por una familia con al menos una de las características propuesta por KAMEI (2008), en donde expresa que aquellos que tienen a cargo el control de la empresa deben tener la intención de transmitirla a la siguiente generación, al menos tres miembros de la familia están trabajando activamente o bien, la empresa ha estado al control de al menos dos generaciones anteriores. Lo anterior se puede mostrar en base a la gráfica N°1:

## Gráficos 1 Criterio utilizado para clasificar a las empresas familiares.

### Criterios para empresas familiares



Fuente: Elaboración propia

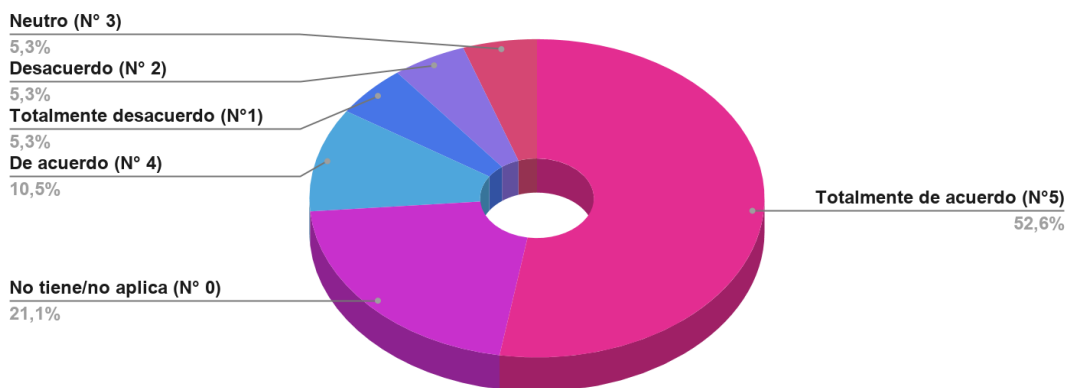
### 3.1. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN UTILIZADAS

Si nos basamos en las Palancas de Control de Simons (1987), tal como se evidencia en el marco teórico, da a conocer cuatro sistemas que son capaces de integrar las distintas herramientas de control de gestión que existen.

En el *Sistema de Creencias*, el cual engloba a la planificación estratégica, misión, visión, valores, y cultura organizacional, se pudo determinar que 10 de las 19 empresas encuestadas utilizan misión, visión y además tienen sus valores establecidos, correspondiente al 53%. Sin embargo, dos empresas establecieron que está totalmente desacuerdo con la afirmación de tener su misión, visión y valores, lo cual se manifiesta con un 10% y, un 42% de ellas dice no tenerlo establecido. Para una mejor explicación, ver gráfico N° 2.

## Gráficos 2 Nivel de uso de la herramienta Planificación Estratégica

### Planificación estratégica

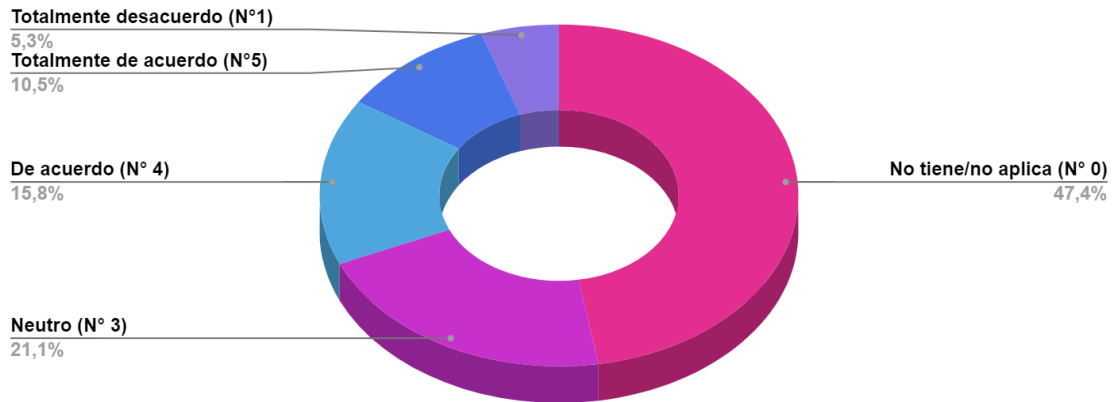


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis externo, correspondiente a la planificación estratégica, se dio a conocer que 9 de 19 empresas (un 47%) no realiza un análisis externo (por ejemplo, análisis PESTEL o las cinco fuerzas de Porter) para poder conocer su posición frente a sus competidores. Cabe destacar, que un 26% de las empresas familiares gastronómicas encuestadas realiza un análisis completo sobre el entorno, ya que reflejan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con dicha aseveración. Esto se puede demostrar en el siguiente gráfico N° 3:

## Gráficos 3 Nivel de uso de las herramientas de Análisis externo.

## Analisis Externo

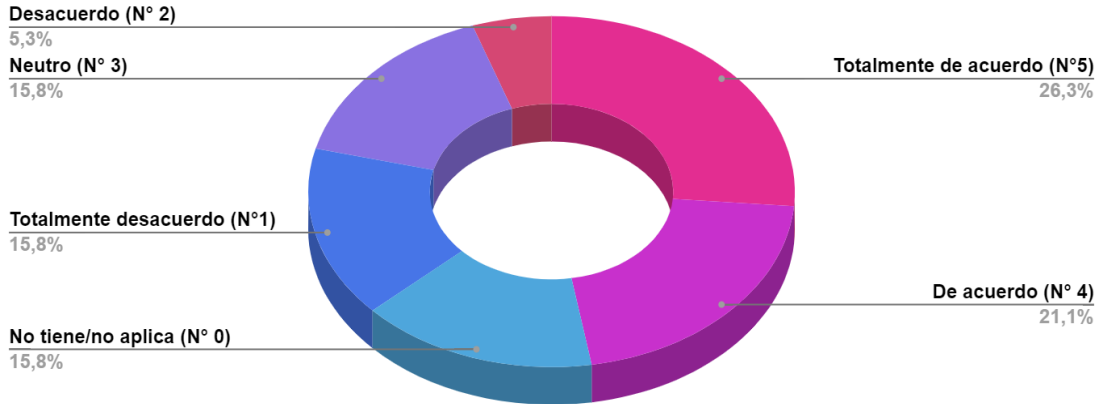


Fuente: Elaboración propia

En el caso de la cultura organizacional, se pudo establecer que, con una moda de cinco (totalmente de acuerdo), en una gran mayoría, las empresas reflejaban sus creencias y tradiciones compartidas entre sus miembros en donde, nueve de ellas expresaron estar totalmente de acuerdo y estar de acuerdo, lo cual equivale a un 47%. Luego, un 15% del total reveló no poseer una cultura organizacional, otro 15% dijo estar totalmente desacuerdo en no poseer dicho elemento y el 15% restante señaló no estar de acuerdo ni desacuerdo con lo detallado en la encuesta. Cabe destacar, que tan sólo una entidad (5%) dijo que estaba en desacuerdo con el uso de una cultura interna. Lo declarado se puede evidenciar en el gráfico N° 4:

## Gráficos 4 Nivel de uso de la herramienta Cultura Organizacional.

### Cultura Organizacional

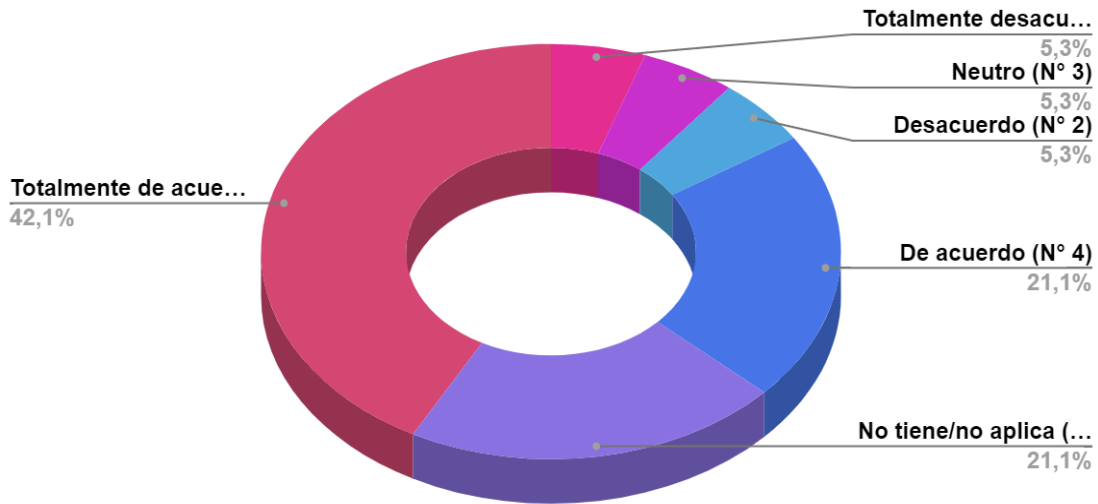


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en base al *Sistema de Límites*, se puede encontrar en dicho grupo, el organigrama, el cual se pudo detectar, en su gran mayoría, que las empresas están totalmente de acuerdo en decir que lo tienen formalizado, entendiéndose como una representación gráfica de la estructura de la empresa, en la cual se muestran las relaciones entre las distintas funciones y áreas que posee la firma así como también, de las personas que trabajan en ellas (Real Academia Española , 2019 ). Con una moda de cinco (estar totalmente de acuerdo) se detectó que 12 de las empresas encuestadas posee organigrama, correspondiente a un 63%. Por otro lado, un 21% dice que no posee organigrama y sólo un 10% dice estar totalmente en desacuerdo con la afirmación propuesta en la encuesta. A continuación, en el gráfico N° 5 se demuestra:

## Gráficos 5 Nivel de uso de la herramienta Organigrama

### Organigrama



Fuente: Fuente de Elaboración propia

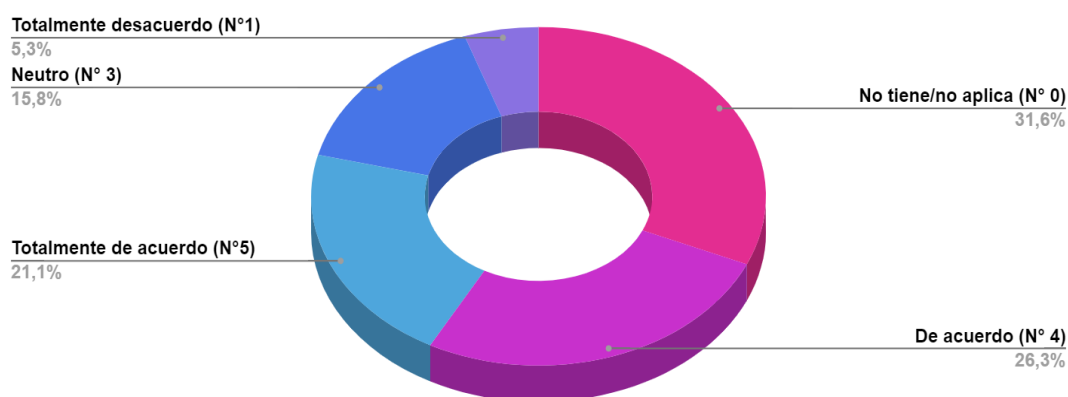
En cuanto al *Sistema de Control de Diagnóstico*, se pueden englobar algunas herramientas de control de gestión que son esenciales para un manejo estratégico de cómo la empresa funciona, con el fin de poder contribuir a la mejor toma de decisión. Entre ellos, se encuentra el presupuesto, el Mapa Estratégico, Indicadores de Gestión (*Key Performance Indicator*), Cuadro de Mando Integral, sistema de incentivos, sistemas de calidad. Existen más tipos de herramientas que están incluidas dentro del mismo grupo, como lo es el presupuesto estratégico (Stratex), Sistema de Costeo por Proceso o Sistema de calidad, sin embargo, se escogieron aquellas que podrían, eventualmente, ser usadas en las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso.

Una de las preguntas que se asoció a la utilización de indicadores de gestión o *Key Performance Indicator* (KPI) fue principalmente, conocer si los gestores de la empresa utilizan indicadores para poder monitorear y dar seguimiento a las estrategias que implementan. Y fue que, con una moda cercana al cero (no aplica o no tiene),

sorpresivamente, las entidades, en su mayoría, no utilizan KPI's, ya que seis empresas (32%) expresaron derechamente, que no tienen dichos indicadores. Por otro lado, un 26% dijo estar de acuerdo con el aserto. Cabe destacar, que sólo el 21% del total (cuatro empresas) expresó estar totalmente de acuerdo en utilizar dicha herramienta de gestión en sus restaurantes. Esto podría dar a entender, que casi un 37% no utiliza en gran medida indicadores de gestión. Esto se puede ver reflejado en el siguiente gráfico:

**Gráficos 6 Nivel de uso de la herramienta Indicadores.**

### Indicadores

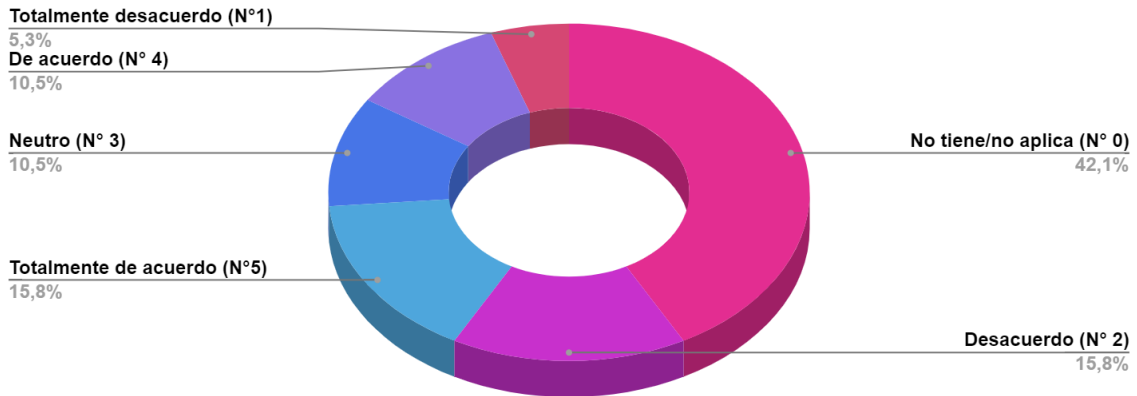


Fuente: Fuente de Elaboración propia

Para poder ejecutar indicadores de gestión, es necesario tener previo un mapa estratégico, el cual sería capaz de poder dar traducción a la estrategia que, en este caso, el restaurante quisiera comunicar. Es por ello, que se vio necesario realizar una pregunta apuntada a dicho tópico dentro del instrumento que lo lograra reflejar. Se logró detectar que el 42% de las empresas encuestadas no poseían mapa estratégico (equivalente a ocho firmas) y un 21% de ellas estaban en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación expresada en el instrumento. Cabe destacar, que sólo el 26% de las empresas encuestadas utiliza KPI's para traducir su estrategia. En base a la moda, la opción que más veces se seleccionó fue el cero (no tiene indicadores) Esto se puede asimilar mejor en gráfico N°7.

## Gráficos 7 Nivel de uso de la herramienta Mapa Estratégico

### Mapa estrategico

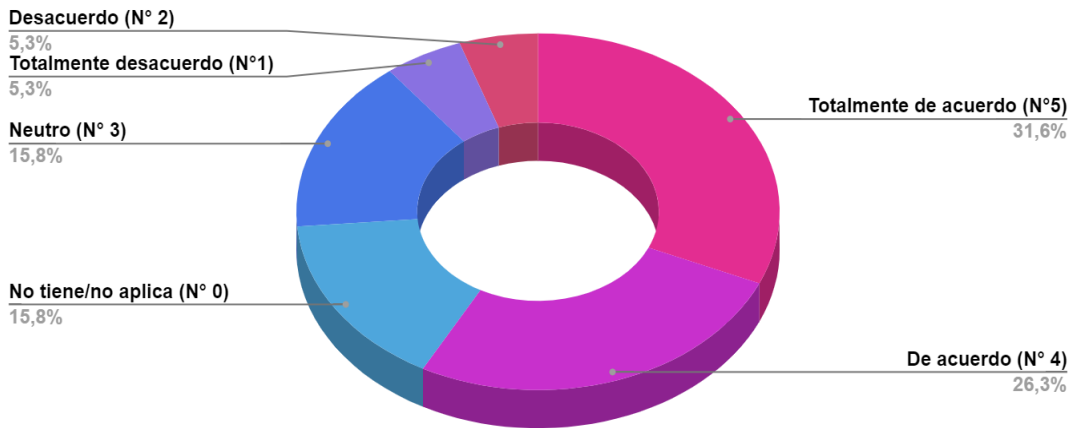


Fuente: Fuente de Elaboración propia

Así bien, en la encuesta se preguntó por la utilización del presupuesto, entendiéndose como la proyección de un monto estimado de los recursos que se gastarán dentro de un área de la empresa en un periodo determinado. Se descubrió que el 58% del total encuestado (11 empresas) afirma estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la pregunta que se había realizado, expresando que si utilizaban dicha herramienta en sus procesos. En cuanto a las demás respuestas el 15% expresó que no utilizaba presupuesto y otro 10% dijo no estar de acuerdo con la afirmación expuesta en la encuesta. Por medio de la moda, la opción que más predomina entre los encuestados es la N° 5, entendiéndose por estar totalmente de acuerdo en utilizar presupuesto. Esto se puede ver en el gráfico N° 8:

## Gráficos 8 Nivel de uso de la herramienta Presupuesto.

## Presupuesto

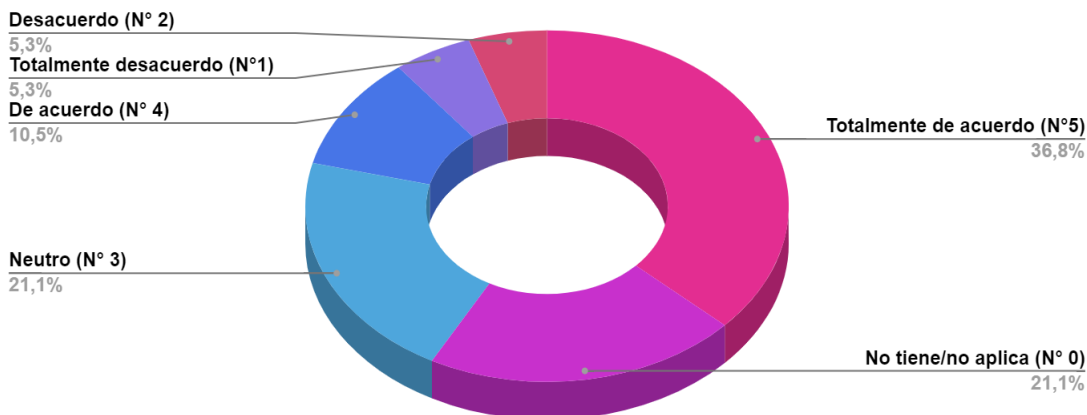


Fuente: Fuente de Elaboración propia

Asimismo, se consideraron algunas aseveraciones que apuntan al sistema de certificación de calidad. Se detectó que un 47% de las empresas dijo estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con contar con algún tipo. Un 21% (cuatro empresas) expresaron no tener ningún tipo de certificación. Y, finalmente, con un 10% de elección, las organizaciones expresaron no estar de acuerdo con lo que se había expuesto en el instrumento. Según la moda de la pregunta, predomina el estar totalmente de acuerdo con la aseveración dada. Esto se puede observar de mejor forma en gráfico N° 9:

## Gráficos 9 Nivel de uso de la herramienta Certificación de Calidad.

### Certificación de calidad

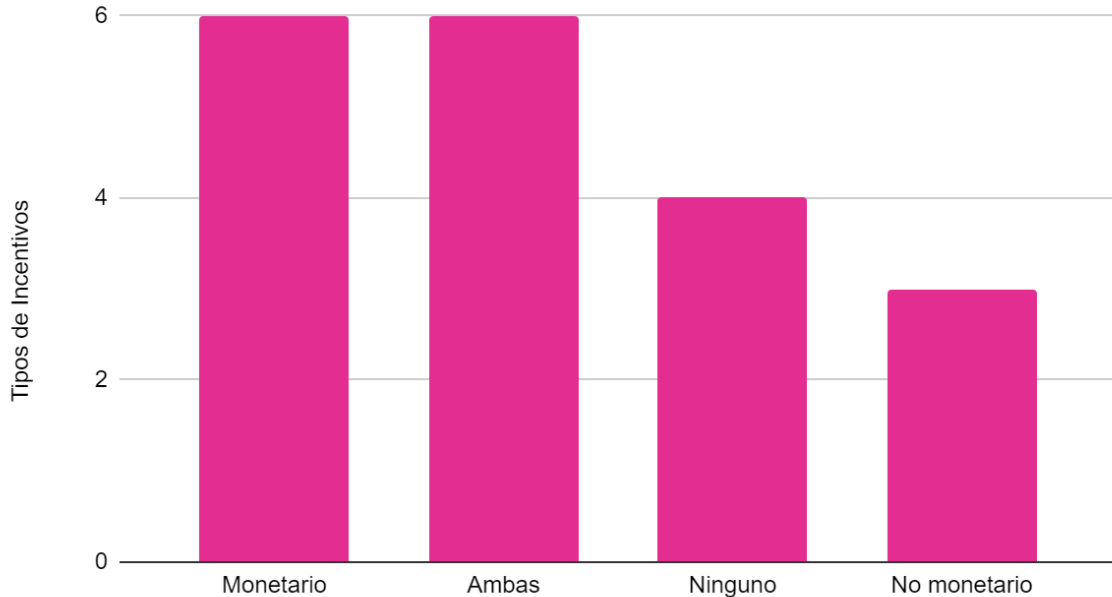


Fuente: Fuente de Elaboración propia

En lo que respecta al *Sistema de Control* Interactivo de puede dar a conocer la herramienta de sistema de incentivos. En el caso de las preguntas que se hicieron en la encuesta, se hizo con el fin de determinar el tipo de incentivos que poseía la empresa, es decir, conocer si son monetarios o no monetarios, entendiéndose como monetario aquellos que apuntan, por ejemplo, a comisiones, bonos, prestaciones, beneficios, entre otros, y no monetario a los que refieren el ascenso, otorgarle una mayor responsabilidad a algún trabajador, un reconocimiento, celebrar fechas importantes para ellos, etc. Cabe destacar, que esta herramienta tiene como finalidad, ayudar a que sus trabajadores se sientan más comprometidos con su labor. Se pudo apreciar, en dicho caso, que 32% de las empresas familiares gastronómicas poseen incentivo monetario y también no monetario. Aparte, se encuentra el incentivo monetario como el segundo lugar, correspondiente al 31%, en donde expresan las empresas que es de esta forma que intentan contribuir al compromiso de sus trabajadores. Esto se puede ver reflejado en el gráfico N° 10:

## Gráficos 10 Nivel de uso según tipo de incentivo

### Tipos de Incentivos



Fuente: Fuente de Elaboración propia

## 3.2. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ADECUADAS

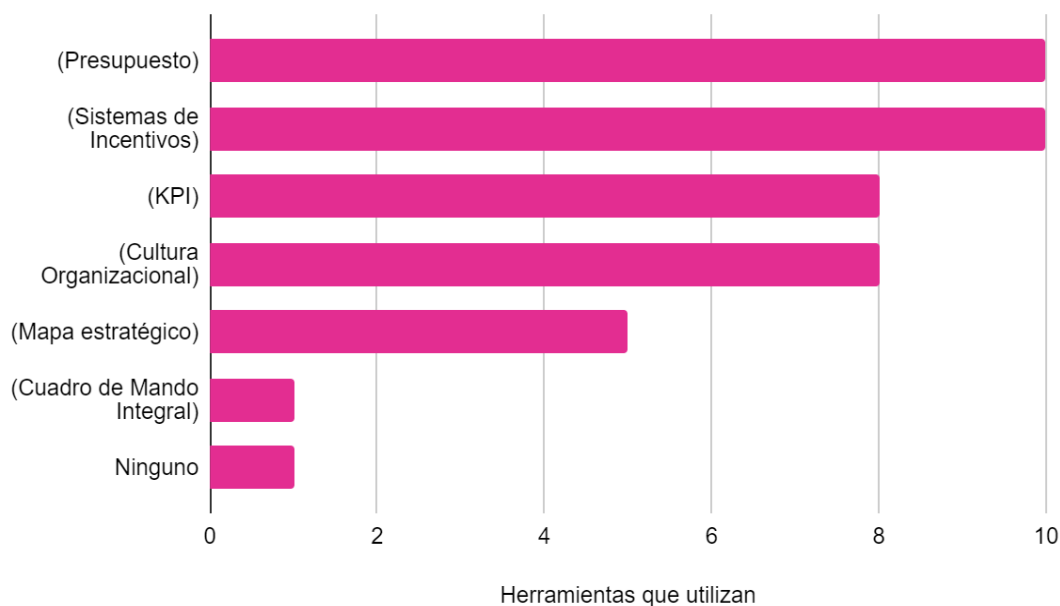
### 3.2.1. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN MÁS ADECUADAS

A las empresas que respondieron el estudio se les pidió mencionar las tres principales herramientas de control de gestión que utilizan en sus procesos, mostrándoles algunas opciones como el presupuesto, cuadro de mando integral, cultura organizacional, indicadores de gestión (KPI), sistema de incentivos u otros, entendiéndose este último, como la opción que se le otorga al encuestador de poder incluir algún tipo de herramienta que fuera necesaria nombrar por ellos. Cabe destacar, que, en este caso, las organizaciones tenían la facultad de poder seleccionar más de una opción si es que así lo requerían.

Gracias a la encuesta realizada, se pudo descubrir un 23% de las empresas cuentan con presupuesto y una fracción similar equivalente al mismo porcentaje, también poseen sistema de incentivos como herramientas de control de gestión, las cuales son en este caso, las opciones que más priorización tuvieron por parte de quienes realizaron la cuenta, las cuales equivalieron a 10 respuestas en cada selección. Por otro lado, se pudo determinar que en siguiente lugar se halló que los indicadores de gestión (KPI) y la cultura organizacional fueron las siguientes herramientas que más utilizan las empresas, correspondiente en ambos casos, a un 19% (ocho selecciones). Asimismo, en el caso de lo que es el mapa estratégico, tan sólo un 12% de las respuestas fueron apuntadas a dicha opción, lo cual se vio plasmado con tan sólo cinco preferencias. Finalmente, tan sólo un 2% (una selección) dijeron que utilizaban cuadro de mando integral en sus procesos. Lo anterior, se puede ver reflejado en el gráfico N° 11:

**Gráficos 11 Herramientas que más utilizan las empresas familiares gastronómicas**

### Herramientas que utilizan



Fuente: Fuente de Elaboración propia

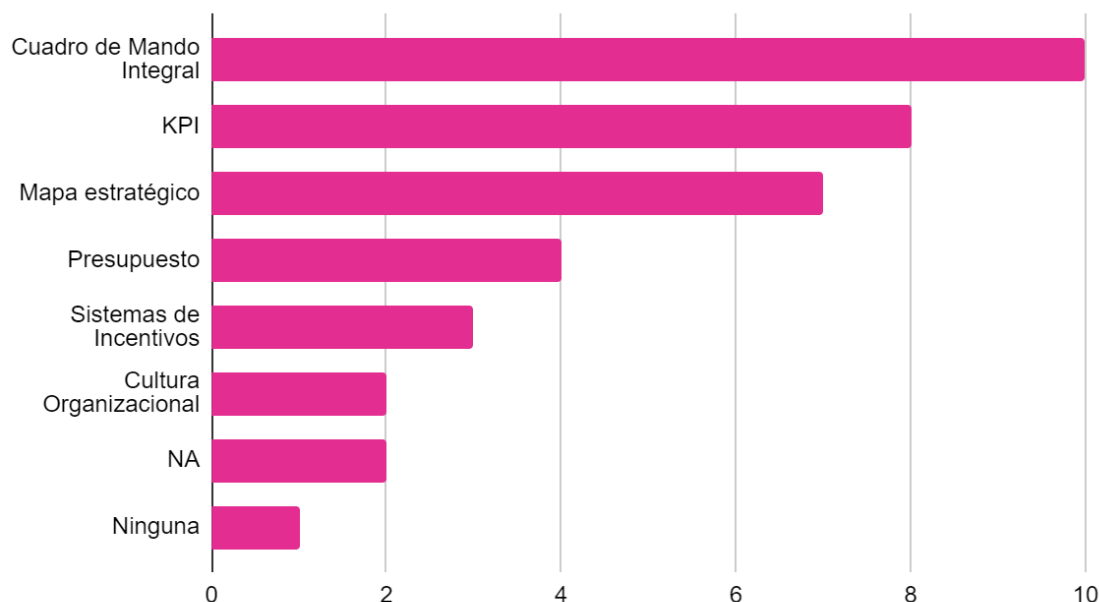
### 3.3.2. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN MENOS ADECUADAS

De la base de datos generada, se generó una pregunta específica que intentaba dar respuesta a una de las subpreguntas que apuntaba a dar a conocer las herramientas de control de gestión que las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso conocían pero que, no las utilizaba dentro de sus actividades. Cabe destacar, que las organizaciones encuestadas podían seleccionar más de una opción, lo cual se pudo ejecutar un total de treinta y siete respuestas. Esto trajo consigo, un hallazgo importante, el cual da a conocer que las firmas del grupo familiar gastronómico, en su mayoría, no usa el Cuadro de Mando Integral, lo cual corresponde a un 27% (diez selecciones), también se detectó que el 21% de las entidades no utiliza los indicadores de gestión (ocho recopilaciones) y un 18% de ellas, tampoco usa el mapa estratégico. Cabe destacar que las herramientas de control de gestión nombradas son conocidas por los encuestados, pero no las prefiere implementar en sus restaurantes.

Así bien, las herramientas que tuvieron un menor porcentaje de preferencia por las empresas familiares gastronómicas fueron el presupuesto (con un 11% de preferencia), sistema de incentivos (8%) , cultura organizacional (5%) y ninguna de las anteriores (con un 2% de selección). Esto se puede ver detallado de mejor forma en gráfico N° 12:

### Gráficos 11 Herramientas menos se utilizan en la empresa

#### Herramientas que no utilizan



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. RAZÓN DE PORQUÉ SE UTILIZAN MÁS Y SE UTILIZAN MENOS LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

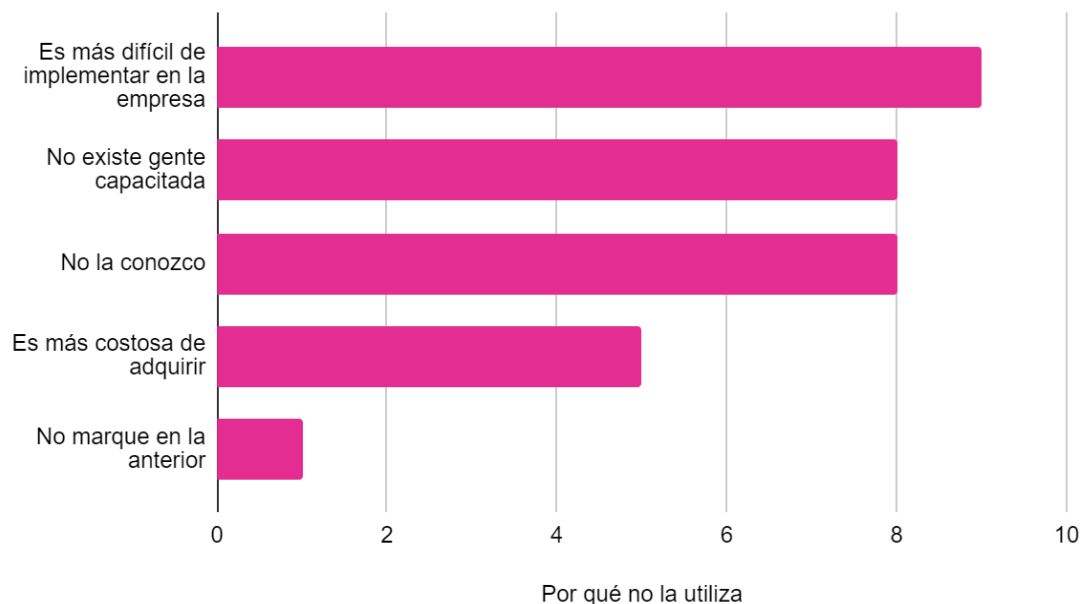
Lo que se les consultó a las empresas participantes del estudio fue que logren determinar la razón del uso de las herramientas de control de gestión que ellos utilizan, por lo que, la respuesta más representativa fue porque son las más fáciles de aplicar, correspondiendo a un 58% del total. Siguiendo a dicha opción, algunas firmas expresaron que las herramientas que utiliza son más accesibles económicamente que otras, reflejándose en un 29% de las selecciones totales. Tan sólo un 8% de las empresas expresaron que usan algunas herramientas porque son las más conocidas.

En el caso de aquella disyuntiva sobre el motivo de porqué las empresas familiares del rubro de la gastronomía utilizan en menor medida las herramientas de control de gestión, se detectó que un 29% de las empresas dice que es difícil su implementación y otro 25% dice que no existe gente capacitada. Además, otra fracción similar, correspondiente también al 25% dice no conocer las herramientas de control de gestión. Por otra parte, un 16% reflejó que es costosa su adquisición correspondiente a cinco selecciones y tan sólo

un 3% no seleccionó ninguna de las alternativas anteriores. Esto se puede demostrar en el gráfico N° 13:

### Gráficos 12 Razón de la poca utilización de una herramienta

#### Por qué no la utiliza

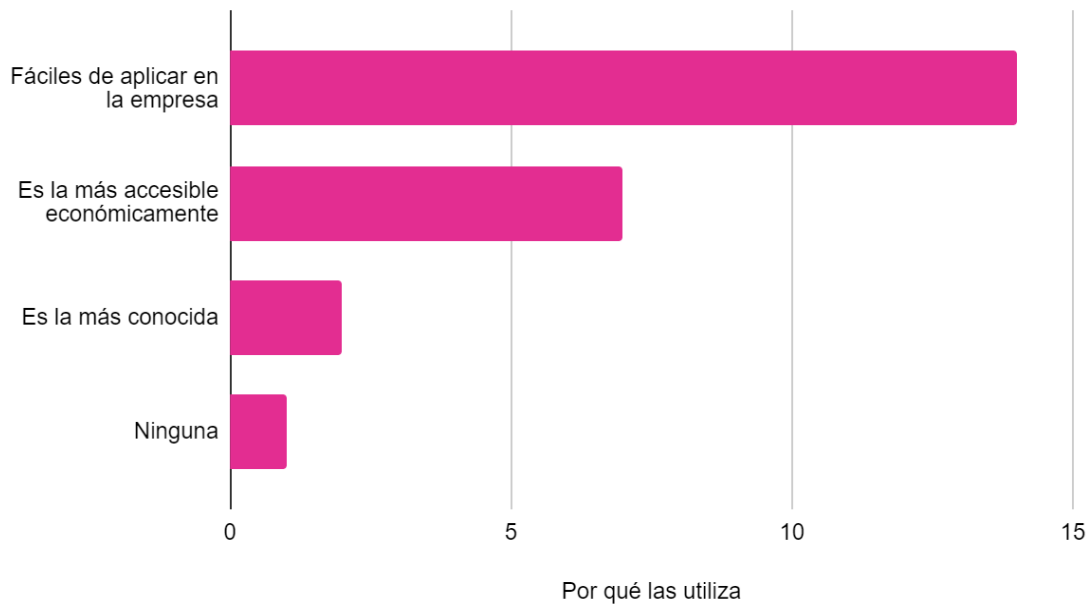


Fuente: Elaboración propia

Para lograr dar respuesta a la razón del porqué las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso tienden a utilizar más o menos las herramientas de control de gestión, se tuvo que preguntar directamente a los encuestadores, lo cual se reflejó en el gráfico N° 14:

### Gráficos 13 Razón de utilización de una herramienta

## Por qué las utiliza



Fuente: Elaboración propia

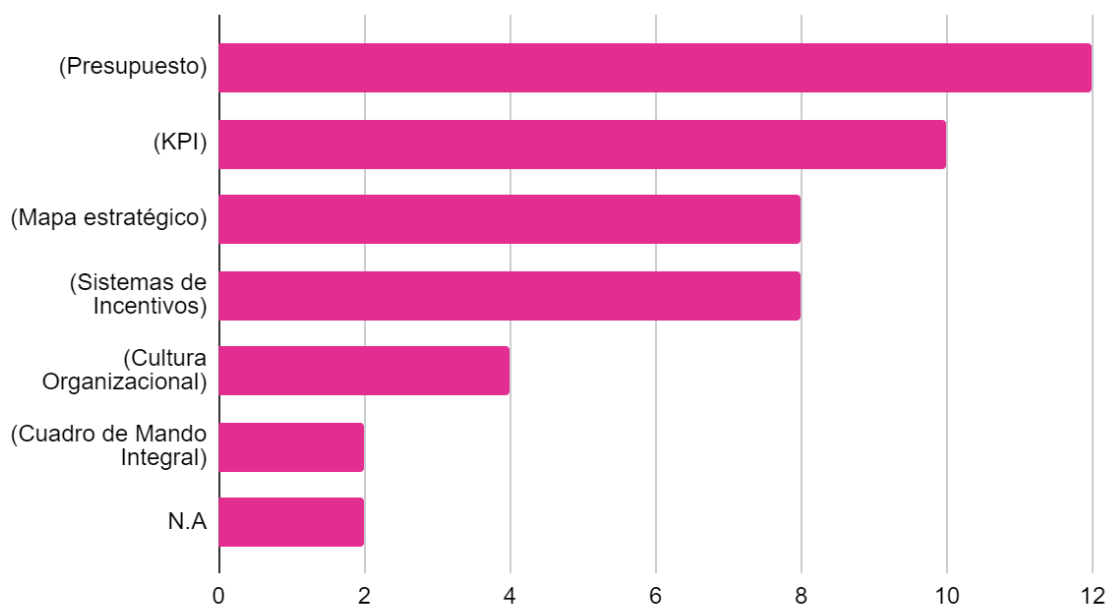
### 3.4. PROPUESTA DE MODELO BÁSICO

Según la base de datos recopilada, se pudo determinar que las herramientas de control de gestión que son fundamentales para poder llevar un mejor control sobre las actividades de una empresa familiar del rubro gastronómico es el presupuesto con una preferencia del 63%, y los Indicadores de Gestión (52%)

En lo que respecta al sistema de incentivo se pudo hallar que un 42% de los encuestados le daban preferencia, al igual que el mapa estratégico (42%).

Por otro lado, un 21% de las preferencias apuntan a la cultura organizacional y tan sólo un 10% le dieron preferencia al cuadro de mando integral. Esto se puede evidenciar en

## Gráficos 15 Herramientas más importantes para las empresas familiares gastronómicas



Fuente: Elaboración propia

En resumidas cuentas, en base a lo recaudado por medio de la encuesta, es que se pudieron obtener los siguientes resultados:

**Tabla 5 Herramientas de control de gestión clasificadas por Palanca de Control en base a las Empresas Familiares Gastronómicas**

Palancas de Simons	Resultados
<b>Sistema de Creencias</b>	Empresas utilizan misión, visión y valores.
	No realizan un análisis externo, por ejemplo PESTEL.
	Poseen una Cultura organizacional.
<b>Sistema de Límites</b>	Empresas familiares gastronómicas tienen un organigrama establecido.
<b>Sistema de Control de Diagnóstico</b>	No utilizan indicadores de gestión o KPI's.
	No poseen un Mapa Estratégico para comunicar la estrategia.
	Firmas familiares usan el presupuesto como herramienta de Control de Gestión.
	La gran mayoría de las empresas familiares poseen algún tipo de certificación de calidad.
<b>Sistema de Control Interactivo</b>	Poseen un tipo de incentivo asociado ya sea al Engagement, fidelidad, retención, liderazgo, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

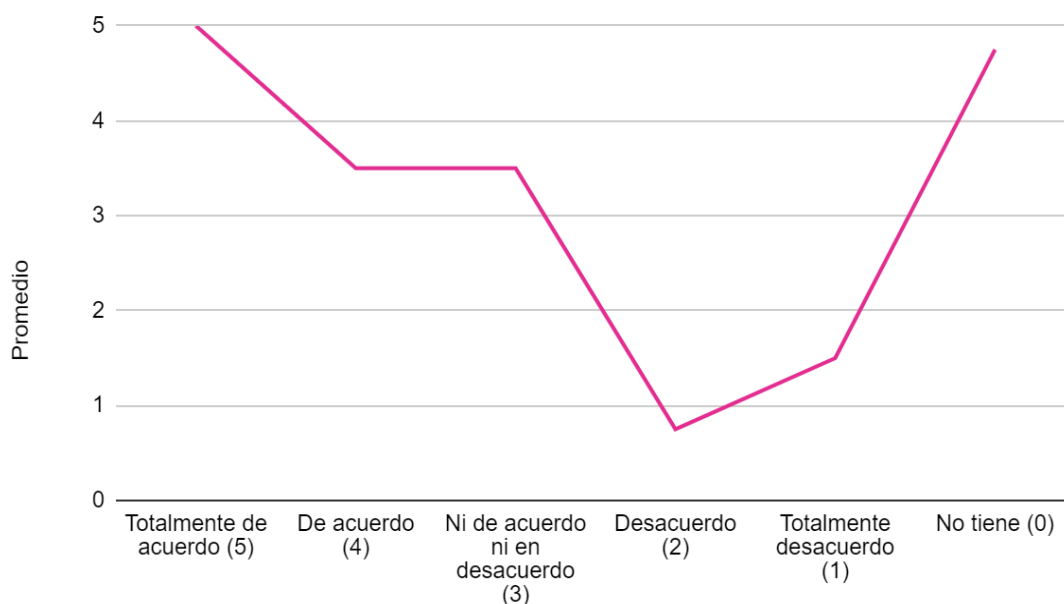
Por otra parte, se pudo deducir, que las herramientas de Control de Gestión que las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso que más utilizan en su implementación son el Sistema de Incentivos y el Presupuesto, mientras que el que menos usan, según ellos, es el Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, se pudo hallar, que las herramientas que menos utilizan son porque, principalmente, dicen que no existe personal capacitado que pueda implementarlo, o bien, es difícil de implementar.

A pesar de que existen herramientas de Control de Gestión que las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso tiende a utilizar en mayor o menor medida, los agentes encuestados lograron deducir, que aquellas herramientas que podrían ser las más idóneas para el rubro serían los Indicadores de Gestión y el Presupuesto.

A continuación, se presentará un gráfico (N°16) en donde resume los resultados obtenidos en la *Palanca de Creencias*, en donde la mayoría de los encuestados reflejaron estar en totalmente de acuerdo, sin embargo, una fracción similar, expresó no tener algún tipo de Herramienta de Control de Gestión en su empresa:

**Gráficos 14 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca de Creencia**

### Palanca de creencia

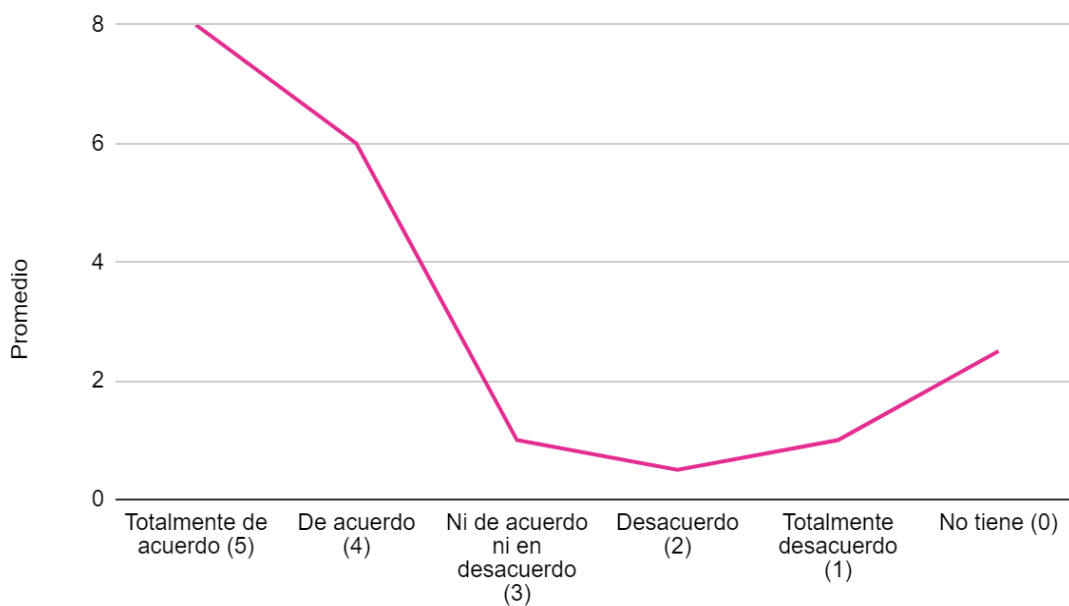


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las *Palancas de Límites*, también se pudo detectar que se encontraban totalmente de acuerdo con utilizar herramienta de Control de Gestión pertenecientes a este sistema. Se puede exhibir de mejor forma en el siguiente gráfico (N° 17):

**Gráficos 15 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca de Límites**

### Palanca de Límites

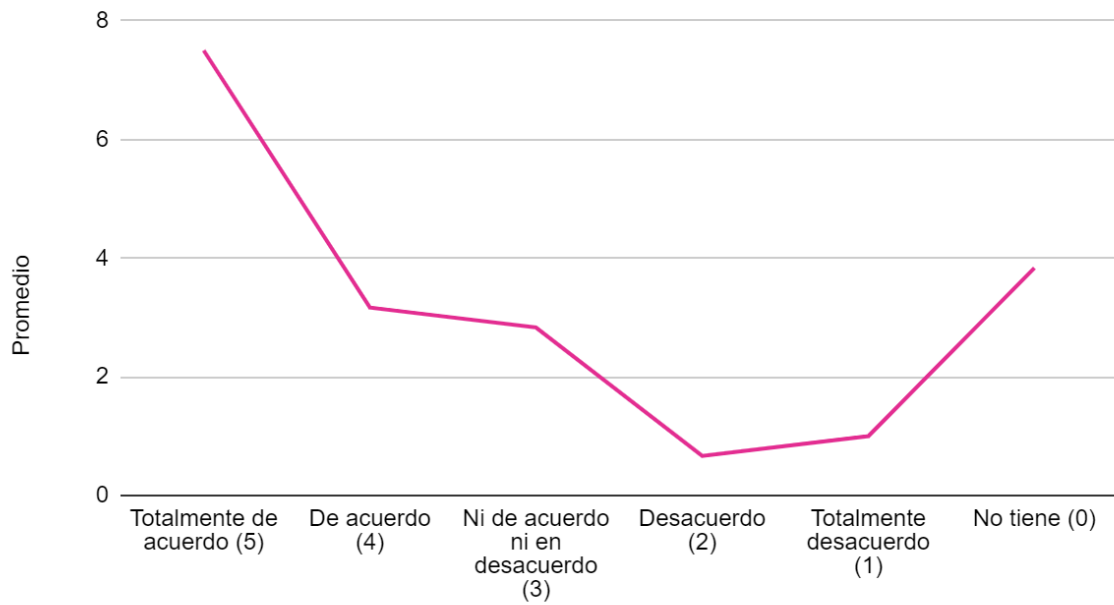


Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al *Sistema de Diagnóstico*, se pudo halló que las Empresas Familiares Gastronómicas están totalmente de acuerdo en utilizar Herramientas de Control de Gestión de éste sistema. Se puede mostrar de mejor forma en el gráfico N°18:

## Gráficos 16 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca de Diagnóstico

### Palanca de Diagnóstico

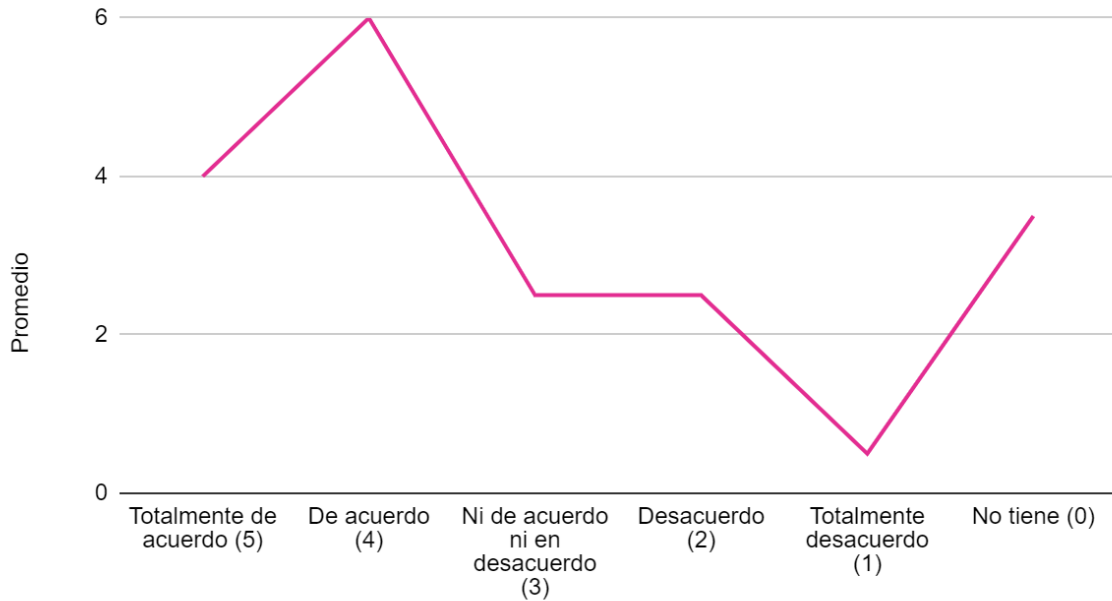


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la Palanca Interactiva, se pudo detectar que se encuentran de acuerdo en utilizar Herramientas de Control de Gestión de esta categoría. Esto se puede mostrar en el gráfico N° 19:

## Gráficos 17 Resumen de los resultados obtenidos en la Palanca Interactiva

### Palanca Interactiva



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. ANÁLISIS MULTIVARIADO

De las preguntas realizadas a las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso, se pudo realizar un análisis bivariado y multivariado, con el fin de poder detectar eventos que podrían ser fundamentales para entender el comportamiento de situaciones que, a simple vista no se logran detectar, ya que esta técnica estadística ayuda en ver la relación entre las distintas variables. Este estudio se realizó por medio del software Analsy-it en donde el fin de utilizarla es para poder determinar cuáles son las variables que ocurren al mismo tiempo. Cabe destacar, que para poder detectarlas se asumió que tendrían una correlación del 0,5 en adelante.

En base al análisis realizado, se pudo hallar una relación bivariado entre la misión, visión y valores con las normas de calidad, evidenciando una correlación del 0,53. También se detectó que el organigrama junto con las reuniones periódicas que se les realiza a los trabajadores de la empresa y el mapa estratégico tienen una relación multivariada ya que, en este caso, su correlación es del 0,70, siendo éste, uno de los índices más altos que se

halló en el análisis. Esto se debe, principalmente, porque las empresas al tener formalizado su organigrama, según la literatura, éstas tienen que mantener su gran nivel de comunicación (Rivera, 2013), por lo que es necesario que, eventualmente, tengan que realizar reuniones cada cierto tiempo, con el fin de poder fomentar la comunicación entre ellos.

En cuanto a los costos, se encontró que cuando la empresa compara los reales con los estimados y también cuenta con el perfil de cargo forman en conjunto, una correlación del 0,69. Cabe destacar, que esta relación está igualmente, dentro de los índices más altos y se debe posiblemente, porque el costo que se utiliza en el personal es uno de los más altos para aquellos restaurantes familiares de la Región de Valparaíso, por lo cual, las empresas familiares muestran “una orientación eficiente en el aprovechamiento de sus recursos humanos” (Ashtrachan y Kolenko, 1994).

Asimismo, en el caso del análisis financiero que realizan las organizaciones junto con el presupuesto se halló una correlación del 0,75 y además, con los Indicadores de Gestión, se obtuvo una relación del 0,51. Lo cual explica que para que exista un análisis financiero en las Empresas Familiares del Rubro Gastronómico, es necesario que deba existir algún presupuesto y que además posea KPI's que ayuden a la organización a poder tener un control sobre sus movimientos financieros.

En cuanto al análisis externo que realizan, como, por ejemplo, el análisis PESTEL o de las cinco Fuerza de Porter, se pudo percatar que junto con la cultura organizacional, las creencias que tienen los miembros de la organización, los indicadores de gestión y el mapa estratégico también se generaba una correlación entre ellos. En este caso, la correlación que existe entre el análisis externo con los indicadores es de 0,53, con la cultura organizacional es de 0,53.y con el mapa estratégico es de un 0,59, siendo esta última la relación más alta entre todas.

Por otro lado, por medio del análisis, se pudo revelar que los indicadores de gestión y la mejora de éstas, junto con el análisis financiero, el análisis externo, el presupuesto y el mapa estratégico conforman otra relación multivariada, la cual en conjunto si funcionan al mismo tiempo, da la posibilidad que su relación sea más fuerte. En este caso, los Indicadores de Gestión frente a su mejora continua es la correlación más alta, dando un índice del 0,78, además, si se le complementa con los análisis externos, muestra una relación del 0,53, con el presupuesto del 0,52 y con el mapa estratégico del 0,51.

## CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN

Así bien, desde esta sección, el análisis de interpretación se realizará en base a un enfoque de agrupación por Palancas de Control, en donde se pretende unificar las respuestas obtenidas de las preguntas basadas por la Escala de Likert con el fin de poder recopilar información mucho con menos riesgo de sesgo o bien, con menos riesgo de una interpretación errónea de lo que se quiere llegar a establecer. La forma de estudio será clasificando las respuestas en dos ítems: aquellas Herramientas de Gestión que poseen las Empresas Familiares y aquellas que no cuentan y también, se hará en base al análisis multivariado.

Gracias a la literatura, se puede realizar una segmentación por medio de la definición expuesta por KAMEI (2008) en relación con las empresas familiares como no familiares, en donde las clasifica en base a la intención de poder transmitir el mando a la siguiente generación, si el mando ha estado en control de la familia en al menos dos generaciones y si al menos tres miembros de la familia trabajan activamente dentro de la organización.

En el caso de aquellas empresas que “cuentan” con Herramientas serán consideradas aquellas respuestas que apuntaron más cerca de las respuestas de “*estar totalmente de acuerdo*”, lo cual se consideran como respuestas “positivas”. Por otro lado, en el caso de aquellas que “no cuentan” con algún tipo de Herramienta, será considerado para aquellas respuestas que apunten a “*estar totalmente desacuerdo*”. Esto se puede evidenciar de mejor forma en el Cuadro N°6:

**Tabla 6 Análisis de Herramientas de Control de Gestión con Enfoque de Agrupación por Palancas de Control**

Creencia	¿Poseen? (En base al % mayor sobre si cuanta o no con Herramientas de Control)	Cuenta con la herramienta	No cuenta con la herramienta
Planificación estratégica	Si	0,68	0,32
Análisis externo	No	0,47	0,53
Nueva estrategia	Si	0,74	0,26
Cultura Organizacional	Si	0,63	0,37

	¿Poseen?	Cuenta con la herramienta	No cuenta con la herramienta
<b>Límite</b>			
<b>Organigrama</b>	Si	0,68	0,32
<b>Perfil de cargo</b>	Si	0,89	0,11
<b>Diagnóstico</b>	¿Poseen?	Cuenta con la herramienta	No cuenta con la herramienta
<b>Presupuesto</b>	Si	0,74	0,26
<b>Indicadores de gestión</b>	Si	0,63	0,37
<b>Sistema de incentivos</b>	Si	0,68	0,32
<b>Análisis financiero</b>	Si	0,95	0,05
<b>Mapa estratégico</b>	No	0,37	0,63
<b>Normas de calidad</b>	Si	0,68	0,32
<b>Interactivo</b>	¿Poseen?	Cuenta con la herramienta	No cuenta con la herramienta
<b>Iniciativa de mejora</b>	Si	0,58	0,42
<b>Reuniones</b>	Si	0,63	0,37
<b>Engagement</b>	Si	0,68	0,32

Fuente: Elaboración propia

Se pudo desprender de la base de datos recopilada que las empresas familiares gastronómicas de la Región de Valparaíso tienen tendencia a utilizar Herramientas de Control de Gestión como lo es la Planificación estratégica, con un 74% de preferencia, refiriéndose esto a la elaboración de la misión, visión y valores. Esto se ve respaldado por la literatura, ya que al momento de realizar una planificación estratégica es necesario poder determinar los objetivos organizacionales, los cuales ayudan a la empresa a ser más competitiva (Pérez, 2010). Además, muestran una reacción positiva sobre la participación que tienen los empleados en la creación de nuevas estrategias que la empresa podría ejecutar para lograr a sus objetivos organizacionales. Ambas variables están asociadas al *sistema de creencias*.

En el caso de la cultura organizacional, quienes respondieron la encuesta, en su mayoría, expresaron poseerla (63%), sin embargo, consideran que en base a la pregunta que apunta a la relevancia que tienen, posiblemente, es aquella que tiene un grado de importancia, pero, que no es fundamental para las Empresas Familiares del Rubro Gastronómico. Dicha opción además, se encuentra dentro de las cuatro alternativas más escogidas para proponer el modelo, lo cual se debe, principalmente a que la armonía entre los miembros y trabajadores de la empresa es esencial para que exista una buena cultura en donde, según Guzmán y Fuentes (2013) , expresan que la mayoría de las empresas familiares poseen un “excelente nivel de armonía”, por lo que podría deducirse en que es por esta situación, que no la consideran fundamental, pero que sí es necesario poseerla ya que estas características de cultura son aspectos que logran facilitar el proceso de planificación estratégica, capacitar a sus trabajadores y ayudar en implementar adecuadamente sistemas de Control de gestión (Gómez-Guillamón, 2015).

Cabe destacar, que la literatura apunta a que no todas las empresas familiares tienen éxito, sin embargo, las que logran tenerlo, se debe en gran parte a la ventaja competitiva que tiene en base a la cultura familiar, en donde gracias a este recurso estratégico, logra que tenga un fuerte efecto en el rendimiento, estrategias y objetivos y metas que tenga la organización familiar (García Pérez de Lema, 2011).

Se pudo detectar, por otra parte, que las Empresas Familiares Gastronómicas no realizan un análisis externo, por lo que no poseen algún tipo de conocimiento sobre su posicionamiento frente a su competencia. Los datos arrojaron que el 53% del total encuestado no realizan dicho estudio.

En cuanto al *Sistema de Límites*, se pudo determinar que poseen todas las Herramientas pertenecientes a esta Palanca, en donde, dicen tener un perfil de cargo al momento de reclutar a nuevo personal (89%). Esto se puede apoyar en base a la literatura, ya que Ashtrachan y Kolenko (1994) dicen que las empresas familiares muestran un patrón de conducta eficiente frente al aprovechamiento el recurso humano. Además, poseen organigrama (68%) con el fin de poder estructurar a la empresa familiar.

En la *Palanca de Diagnóstico* se detectó que el 95% de las empresas realizan un análisis financiero y, además, la Herramienta de Control de Gestión que más preferencia tuvo, fue el Presupuesto con un 74% de inclinación. Ésta es una herramienta de análisis financiero, en donde según, Correa (2011) dice que el presupuesto es una herramienta administrativa

de planeación y de control financiera, el cual es capaz de poder ordenar (monetariamente) los resultados previstos de un plan, proyecto o estrategia.

Asimismo, según los agentes encuestados, las empresas familiares gastronómicas no poseen mapa estratégico, además se encuentra dentro de las Herramientas de Control de Gestión que menos utilizan (tercera Herramienta menos importante con un 37% de preferencia), pero, la razón principal es porque no existe gente capacitada para su implementación y monitoreo. Curiosamente, dicha herramienta no se encuentra dentro de las prioridades para incluirla en el modelo de propuesta, lo cual se podría deber porque las empresas familiares poseen un protocolo familiar el cual intenta poseer una comunicación fluida entre la organización y la familia, en donde este plan, contiene criterios, políticas y estrategias de comunicación que logran influir en la productividad y clima laboral (Guzmán; Fuentes, 2013), lo cual se podría deducir, que en base a la buena comunicación que tienen, no es necesario utilizar dicha herramienta para darle a conocer a toda la firma lo que pretende apuntar la empresa. Lo anterior, se ve reflejado en un 63% de prioridad. Según Rivera (2013), las empresas familiares suelen ser proactivas y en algunos casos, se anticipan a conflicto de intereses, lo que hace que entre ellos tengan una buena comunicación. Dicho lo anterior, como la relación es más horizontal o menos burocrática, la información fluye de mejor manera, sin que tenga la necesidad de utilizar el mapa.

El Sistema de Incentivos es otro sistema en la que indicaron poseerla (con un 68% de afirmación) lo cual se puede ver respaldado por la literatura ya que algunos estudios dicen que las empresas familiares intentan dar mayor énfasis a los incentivos que les entregan a su personal con el fin de que éstos tengan una retribución positiva, ya que es de esta forma que los directivos pueden cerciorarse que podrá existir un mejor alineamiento entre los intereses del personal con el de la organización. Es por ello, que la mayoría de los empleados son recompensados en mayor medida por bonus o incentivos tanto del corto como del largo plazo. (Carrasco Hernández, 2014).

De acuerdo con la *Palanca Interactiva* establecida por Simons (1987), se pudo descubrir que las empresas familiares declaran, en su mayoría, poseer Engagement (68% de afirmación) frente a sus empleados, en donde tienen un alto grado de compromiso con la organización. Esto se puede ver respaldado en la literatura ya que algunos autores, como, por ejemplo, Martos (2007) expresa que en las firmas familiares existe un liderazgo transformacional, es decir, que su enfoque está ligado a motivar a su personal, lo cual esto estimula y potencia su aprendizaje por imitación y observación, generando a que estén más

comprometidos con la empresa. Así bien, en general, las empresas familiares gastronómicas además expresan realizar reuniones periódicas con su personal (63% de ellas).

Por otra parte, según la encuesta realizada, se pudo desprender información extra, en donde el Cuadro de Mando Integral es una herramienta poco importante para el rubro gastronómico, ya que fue la opción menos preferida por los encuestados. Además, en el modelo, ellos también consideran que es la menos importante de incorporar. Esta situación, en teoría, podría deberse porque al tener una buena comunicación interna por ser familiar, no necesitan expresar la estrategia de manera de integrarlas en sus subordinados (Rivera, 2013).

En cuanto al análisis multivariado, se pudo determinar que tienden a utilizar más indicadores del ámbito financiero, lo cual se pudo evidenciar con una inclinación a expresar su posesión en un 68%. Esto se ve apoyado bajo la literatura, ya que se dice que el análisis que realizan las organizaciones por medio de las herramientas financieras llega a ser la fuente más efectiva para poder evaluar el desempeño económico y financiero de ésta. Además, es importante señalar que los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera (Nava Rosillón, 2009). Se puede desprender, además, que del análisis multivariado, las empresas generan una mejora continua gracias en sus procesos gracias a que éstas utilizan indicadores de gestión. Esto se ve evidenciado ya que según Héctor C. Reyes. (2013), los indicadores permiten a la organización a poder recompensar el ciclo de una mejora continua con el fin de poder ayudar a un pensamiento estratégico a largo plazo.

Asimismo, en base al análisis multivariado, es que se puede inferir que en cuanto al área de recurso humano, las empresas familiares gastronómicas poseen un mayor costo. Esto se ve respaldado ya que los costos que se requiere para esta área afectan de tal manera que las organizaciones, para poder aumentar el servicio que ofrecen lo deben hacer sin la necesidad de aumentar el personal (Ugas, 2003).

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MARCO DE CONTROL DE GESTIÓN

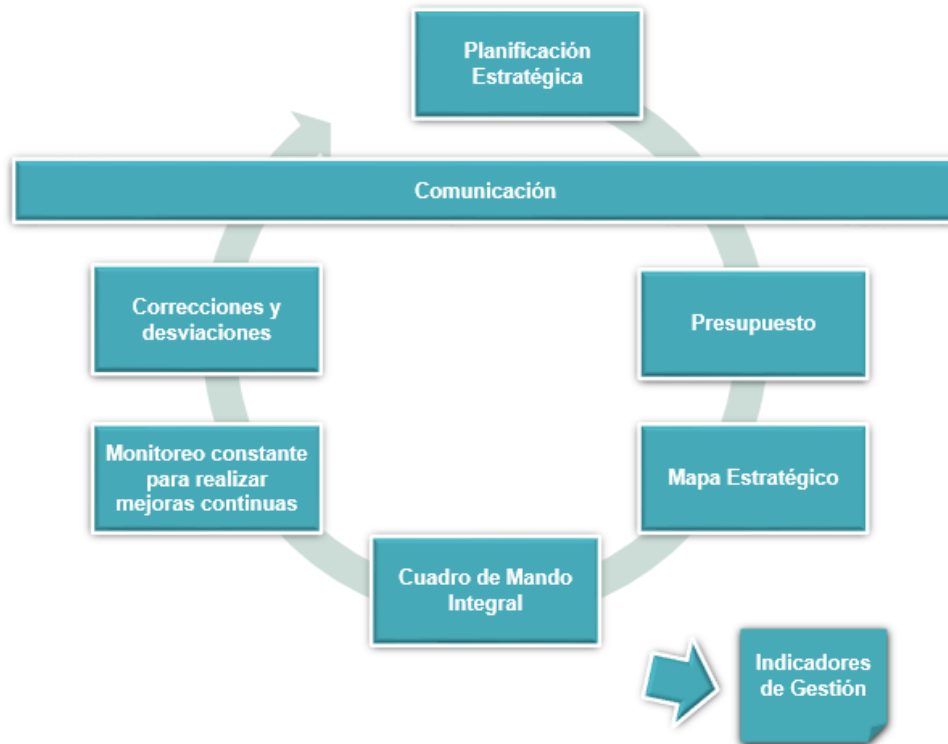
Dado a los resultados del estudio de esta tesis, se propondrá un marco para empresas que quieran incursionar en control de gestión y no tengan conocimientos sobre como empezar, gracias a la experiencia recaudada en la encuesta de esta tesis, se realizará un *framework* que está basada en la propuesta de Kaplan y Norton y teoría del Control de Gestión. El proceso de integración de las Herramientas de Control de Gestión que se propone en esta tesis consta de 8 pasos (figura N°2). Y, está contextualizado hacia todas las Empresas Familiares Gastronómicas, basada en la información recaudada de este tipo de empresas en la Región de Valparaíso.

Gracias a la base de datos generada por las encuestas, es que se pudo hallar que las Empresas Familiares Gastronómicas determinaron que las Herramientas de Control de Gestión más importantes para su rubro son el Presupuesto y los Indicadores de Gestión ya que dicen ser aquellas Herramientas que son las más fáciles de aplicar y además, son las más accesibles económicamente. Por otro lado, consideran que una de las Herramientas que menos utilizan es el Cuadro de Mando Integral, sin embargo, no la escogieron porque no tengan conocimiento sobre ella, sino que fue por el hecho que no existe gente capacitada para su implementación.

Asimismo, las mismas empresas encuestadas dan preferencia en utilizar el Presupuesto y los Indicadores de Gestión (KPI's) como las Herramientas de Control de Gestión esenciales y más importantes para que organizaciones de dicho rubro puedan conocer su comportamiento y pueda alcanzar el éxito al largo plazo (Esperanza Bohórquez, 2011). Y son éstas últimas las que se considerarán fundamentales para la propuesta de modelo de Control de Gestión para las Empresas Familiares Gastronómicas.

En el cuadro que se muestra a continuación, se presentarán las etapas con el fin de poder presentar un *framework* hacia aquellos restaurantes familiares que consideren necesario implementar las Herramientas de Gestión ya nombradas en sus procesos:

***Ilustración 2 Cómo Integrar las Herramientas de Control de Gestión en Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso***



Fuente: Elaboración propia

Para poder implementar el Control de Gestión en este tipo de empresas y según la información rescatada por la base de datos, es que en primer lugar se debe integrar la planificación estratégica para luego incluir las Herramientas necesarias propuestas por los encuestados. Esto se muestra de la siguiente forma:

#### **4.1. Paso 1: Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es en simples palabras, un proceso sistemático que sirve de ayuda para la implementación de planes con el fin de que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y de esta forma, se pueda proporcionar una base para la toma de decisiones (Abascal, 2004). En este caso, es importante realizar los siguientes pasos:

##### **4.1.1. Diagnóstico:**

El diagnóstico es el punto inicial que se requiere para poder definir la estrategia que la Empresa Familiar Gastronómica pretende perseguir, en donde, se debe asegurar en este

punto que la dirección debe estar comprometida con el fin de poder apoyar cualquier acuerdo que se llegue para poder fijar el rumbo organizacional.

A lo que se debe llegar es analizar cómo está operando actualmente la empresa con el fin de poder conocer sus puntos de fortaleza y deficiencia y además, detectar ámbitos eficientes e ineficientes.

#### **4.1.2. Establecer Misión y Visión**

Se debe establecer una Misión y Visión de la Empresa Familiar Gastronómica que logre guiar a la firma en sus próximos pasos.

#### **4.1.3. Definir Objetivos**

Se deben definir Objetivos capaces de lograr cumplir con misión de la empresa. Cada uno de los objetivos que se definan deben apuntar a una meta en común.

#### **4.1.4. Definir Estrategia**

Se deben crear estrategias para poder cumplir los objetivos organizacionales.

### **4.2. Paso 2: Marco de Control de Gestión**

Una vez que la Planificación Estratégica esté listo, las Empresas Familiares Gastronómicas podrán proceder a la siguiente etapa, la cual consta en incluir Herramientas de Control de Gestión en sus procesos. Según la información recopilada, se pudo determinar que las más importantes son el Presupuesto y los Indicadores de Gestión (KPI's). Es por ello que, se estableció que el *“Del presupuesto nacen los KPI's”*, sin embargo, según la literatura, para poder integrar los Indicadores de Gestión, es necesario utilizar el Cuadro de Mando Integral, ya que provee una estructura para que se puedan centrar los indicadores financieros y no financieros, lo cual esto contribuye a una política estratégica proactiva, ofreciendo un método estructurado para que la empresa pueda escoger los KPI's que son más relevantes para ella, con el fin de poder guiar a la empresa con un enfoque mucho más sistemático y controlado. Esto ayuda a la empresa a mejorar su nivel de competitividad a largo plazo (Kaplan & Norton, 1995, 2009; Brewer & Speh, 2000). En otras palabras, lo que hace es poder medir la estrategia ya que en base a ella se despliegan los objetivos y en función a ellos, es donde se incorporan los Indicadores de Gestión, sin embargo, para poder llevar un control estratégico del total de KPI's (que se encuentra en Cuadro de Mando Integral), la Empresa Familiar Gastronómica deberá escoger los más importantes.

Asimismo, según la literatura, el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia en un conjunto de indicadores que controlan, por medio de parámetros, la consecución de

objetivos, pero, para ello, es que se debe elaborar primero el Mapa Estratégico, ya que, muestra la forma en que la estrategia se alinea con los objetivos organizacionales para la creación de valor (Kaplan y Norton, 2004).

En resumidas cuentas, lo que se propone es lo siguiente:

#### **4.2.1 Comunicación**

La comunicación entre los miembros del restaurante debe ser clara y precisa, por lo que es necesario que exista una buena armonía entre ellos para que la planificación estratégica sirva como base para la integración de Herramientas de Control de Gestión que son esenciales para la propuesta del Marco.

Dicho esto, es que en el caso de las Empresas Familiares, la comunicación es fluida, lo cual facilita en gran manera esta barrera (Guzmán; Fuentes, 2013).

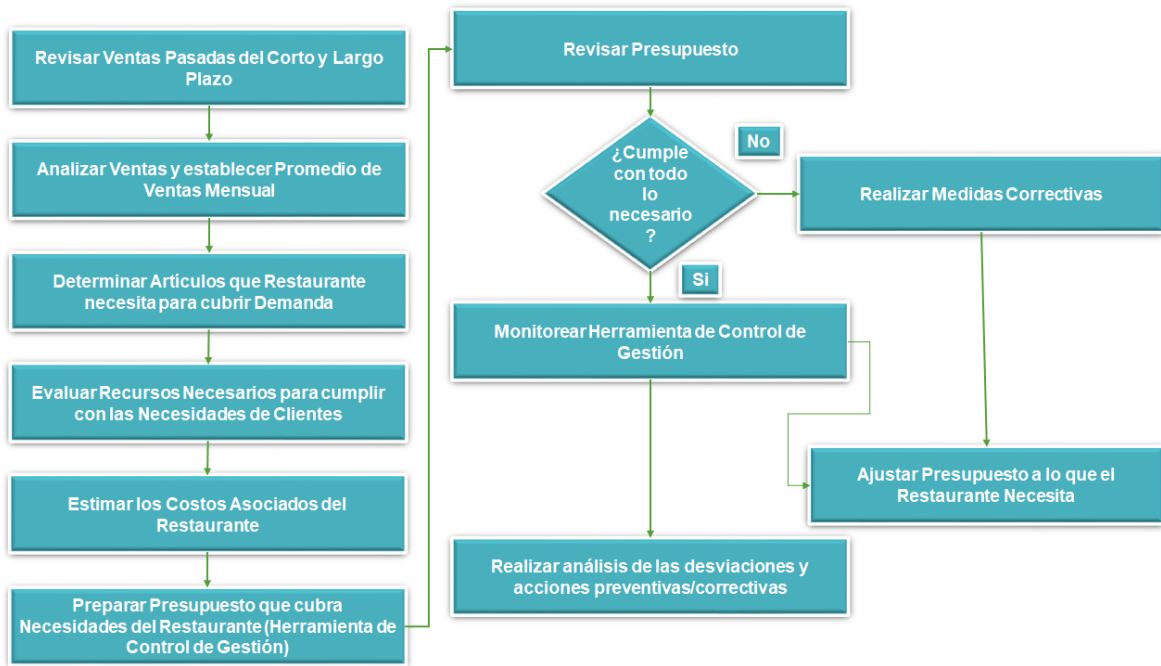
#### **4.2.2 Establecer el Presupuesto**

Una de las formas de poder integrarlo como Herramienta de Control de Gestión en las Empresas Familiares Gastronómicas (Anexo N°7) es en primera instancia, revisar las ventas pasadas del corto y largo plazo, con el fin de poder determinar el historial de a lo menos un año o más (dependiendo de la necesidad de la empresa). Una vez hecho, la idea es poder analizar las ventas con el fin de poder establecer un promedio mensual. Ya realizado dicho proceso, es que el restaurante deberá determinar todos los artículos que necesita para poder cubrir la demanda y de esta forma, pueda analizar los recursos que posee la empresa con el fin de poder distribuir algún porcentaje de éstos para poder adquirir los insumos.

Luego, es necesario que logre estimar los costos que están asociados al giro del restaurante y de esta forma, pueda preparar un Presupuesto en el cual pueda cubrirlos y también sus insumos. Una vez que se haya realizado, los agentes administrativos deberán de revisarlo para poder establecer que éste cumple con todo lo necesario para llevar a cabo su integración. Si es así, entonces se puede implementar, pero, se debe monitorear constantemente, con el fin de poder evaluar si éste se está cumpliendo o no. Además, al igual que el Sistema de Incentivos, se sugiere realizar un análisis para detectar posibles desviaciones.

Esto se puede explicar de mejor forma en la siguiente ilustración (N° 3):

**Ilustración N°3 Cómo Integrar el Presupuesto en Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso**



Fuente: Elaboración propia

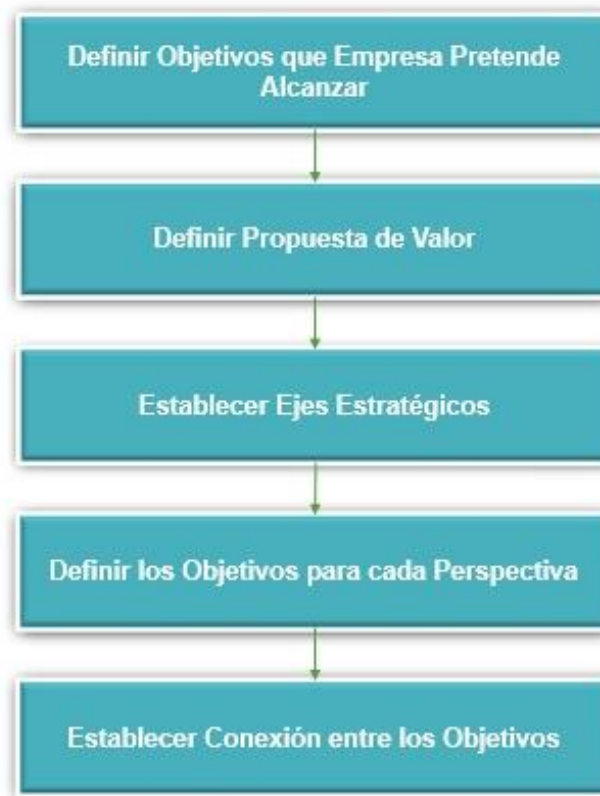
**4.2.3 Definir el Mapa Estratégico**

Para definir el Mapa Estratégico, es necesario definir los objetivos organizacionales (Paso 4.1.3) para luego, establecer la Propuesta de Valor del restaurante, en donde le proporciona al cliente una ideología clara sobre cual es su forma de añadir valor en sus procesos. Luego, se deben establecer los ejes estratégicos, en donde se guía el análisis por medio de variables. Además, se deben asignar objetivos específicos y se deben categorizar en función a las perspectivas: *financiera*, *cliente*, *interna* y *aprendizaje y crecimiento*. Por último, se deben establecer conexiones entre ellos.

Esto se puede entender de mejor forma en la siguiente ilustración:

**Ilustración N°4 Cómo Integrar el Mapa Estratégico**

### Mapa Estratégico



#### 4.2.4 Diseñar un Cuadro de Mando Integral

Se debe proceder, posteriormente, a diseñar un Cuadro de Mando Integral en donde para lograr establecerlo, es necesario crear indicadores que estén directamente alineados con los objetivos organizacionales. Además, se deben definir los KPI's que son más relevantes (en base al criterio de cada empresa).

Para integrar los Indicadores de Gestión (KPI's) en las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso (Anexo N°6) es necesario en primera instancia, definir los objetivos organizacionales (Paso N°3), luego, definir la estrategia organizacional (Paso N°4). Para poder evaluar el alineamiento entre el objetivo y la acción, es necesario establecer indicadores y, simultáneamente, definir métricas tanto cuantitativas como cualitativas que logren medir lo que se quiere apuntar. Asimismo, es sumamente importante confeccionar un manual detallado de cada uno de los indicadores definidos, con el fin de poder describir su enfoque.

Cabe destacar que es necesario, además, establecer parámetros de medición para cada uno de los indicadores y, una vez ya listo, se debe pasar a monitorear que los resultados de cada indicador estén en dentro del rango establecido (parámetros), en donde esto se debe realizar de manera periódica. Cabe destacar que, además se deben realizar desviaciones y acciones preventivas y correctivas en caso de que algún indicador no esté midiendo lo que pretende alcanzar. Lo anterior se puede visualizar de mejor forma en la siguiente Ilustración (Nº 5):

**Ilustración Nº 5 Proceso de integración de Indicadores de Gestión**



Fuente: Elaboración propia

Así bien, para poder llevar a cabo dicho proceso, es necesario establecer los siguientes pasos:

#### 4.2.4.1 Establecer Indicadores por Objetivo

El Restaurante Familiar Gastronómico debe establecer objetivos que sean cuantificables o bien, sean medibles, con el fin de poder cumplir con la meta organizacional. Es neta consideración de la empresa determinar si para un objetivo es necesario considerar más de un indicador.

Se entiende por Indicador a una expresión numérica o verbal para caracterizar actividades en términos cualitativos y cuantitativos (Norton, 2008). Para poder desarrollarlos, es necesario cumplir los pasos siguientes, ya que es de esta forma que se podrán proponer de una manera compleja y detallada.

#### 4.2.4.2 Definir el Propósito del Indicador

Se debe definir cuál es el propósito del Indicador que el restaurante definió, con el fin de poder conocer de manera más detallada el enfoque de éste. De esta forma se podrán reducir los riesgos de sesgo o malinterpretación sobre lo que se pretende medir.

#### 4.2.4.3 Definir la Métrica del Indicador

Se debe determinar la expresión numérica o verbal del indicador que se pretende establecer. En este caso, puede ser una fórmula matemática o alguna otra forma cualitativa (dependiendo del caso) que logre medir de alguna forma si se cumple o no el objetivo que se quiere definir.

#### 4.2.4.4 Establecer Parámetro de Medición

Se debe establecer parámetros de medición para cada indicador creado, en donde se establezca un rango de “aceptación” en base a los resultados que entregue. Lo que se quiere lograr apuntar, es que la variable resultante se encuentre dentro de los límites establecidos, de lo contrario, se podría inferir que no existe alineamiento entre los objetivos con la estrategia.

#### 4.2.4.5 Determinar los KPI's más importantes

Para poder establecer los Indicadores de Gestión propicios, es necesario determinar los Indicadores que son más importantes para las Empresas Familiares Gastronómicas, en donde este paso debe ser a criterio de cada organización que los implemente. Esto se logra visualizar mejor por medio de la siguiente ilustración (Nº6):

**Ilustración Nº6 Especificación de la selección de los Indicadores de Gestión más importantes**

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL



### 4.2.5 Monitoreo Constante para la Mejora Continua

Es necesario una vez determinados los Indicadores de gestión, comprobar el alineamiento de éstos, en donde se propone realizarlo en base a los parámetros que se definieron previamente para cada KPI. Se aconseja realizarlo de manera periódica.

### 4.2.6 Correcciones y Desviaciones

Una vez ya realizado el proceso de integración de las Herramientas de Control de Gestión (Presupuesto, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral y KPI's) se debe realizar un análisis sobre las desviaciones que pudieran existir en el momento de evaluar el alineamiento de los objetivos organizacionales con la estrategia por medio de los indicadores.

En esta fase, se propone realizar acciones correctivas a aquellos indicadores que, por medio del monitoreo, no obtuvieron buenos resultados y acciones preventivas a aquellos indicadores que obtuvieron resultados dentro del parámetro establecido.

La información que se pudo rescatar es que las Empresas Familiares encuentran importante implementar el Cuadro de Mando Integral, pero no lo hacen por falta de conocimientos pese a que la literatura indica que gracias a la buena comunicación que existe en este tipo de firmas existe menos necesidad de implementarlo, sin embargo, consideramos que es una Herramienta de Control de Gestión súper importante para ellas, ya que creemos que es esencial para poder implementar los KPI's.

Todo el ciclo propuesto será de gran utilidad para aquellas Empresas Familiares Gastronómicas que consideren integrar el Marco de Control de Gestión. Esto se alinea mucho con la teoría, ya que como lo dice Kaplan y Norton (2008), existe un ciclo en el cual se conforma por seis etapas (Ciclo Cerrado). En el caso de nuestra propuesta, se basa en dos fases, la cual consta de lo que es la Planificación Estratégica con lo que es la Integración de Herramientas de Control de Gestión y que también, está guiado por lo que plantean dichos autores, ya que son ellos los pioneros en establecer los pasos para poder diseñar un Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral y KPI's, los cuales son parte importante de lo que sugerimos en el modelo.

Cuando una Empresa Familiar Gastronómica inicia actividades en el rubro, puede, eventualmente, que pase por una de las cinco etapas de crecimiento de una empresa, la cual se engloba a la etapa de *existencia, de supervivencia, de éxito, de despegue y madurez de recursos* (Fiol, 2006). Dicho esto, es que se sugiere que en el momento que comience, lo haga en primera instancia, con la utilización del Presupuesto (además de la planificación estratégica, ya que es la primera fase que se plantea en el Marco), puesto que la mayoría de los encuestados expresaron usar esta Herramienta de Control de Gestión. Una vez, la empresa vaya creciendo y pasando a las siguientes etapas y se vuelve más madura, se recomienda agregar las Herramientas siguientes: Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral. Cabe destacar, que la integración de ellas debe ir alineado netamente con la necesidad de cada Empresa. Después de eso, podrían añadir el Ciclo Cerrado propuesto por Kaplan y Norton (2008) si es que el restaurante lo precisa.

Todas las Herramientas de Control de Gestión que se incluyeron en la propuesta de Marco ayudará a la firma en darle valor añadido al producto final, ya que son Herramientas valiosas, en especial, para los encargados de las Empresas Gastronómicas y Familiares ya que con ellas podrán alinear sus estrategias, y con ello, evitará que retroceda en las etapas de crecimiento o bien, puedan prevenir a que existan problemas de control, financieros o también, dificultad de poder madurar y competir frente a sus rivales. Incluso, podrá eventualmente, evitar irse a la quiebra o bancarrota. Todas estas repercusiones se podrán evitar si incluyen el Control de Gestión en sus procesos, contribuyendo así, en darle valor al modelo.

Se debe mencionar que cada una de las Herramientas de Control de Gestión que se nombran es para guiar a las Empresas Familiares Gastronómicas desde un inicio, con el fin de que puedan encaminarse a medida que van creciendo. Es por ello, que se recomienda que realicen el ciclo completo con el fin de poder tener mejores resultados de desempeño, un mejor control y una mejora continua frente a lo que el restaurante va experimentando en el tiempo.

## CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En este trabajo se han analizado las principales Herramientas de Control de Gestión que utilizan las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso, en donde los diversos tipos de Herramientas de Gestión han sido descritas a largo de la investigación en base a su alcance e importancia que pudieran ejercer en la organización para que ésta pueda alinear el logro de sus objetivos con los resultados que obtenga, y de esta forma, pueda lograr obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

En la fase analítica sobre los datos obtenidos, se pudieron detectar variadas conclusiones sobre lo que los gestores de las organizaciones expresaron en la encuesta realizada. Se logró identificar que: Según la *Palanca de Creencias*, la Herramienta de Control de Gestión predominante es la Planificación Estratégica junto con el apoyo del personal para poder crear nuevas estrategias que logren cumplir con los objetivos organizacionales. En cuanto a la *Palanca de Límites*, se pudo detectar, que en la mayoría de las empresas familiares gastronómicas establecen un perfil de cargo para reclutar al nuevo personal. En cuanto a la *Palanca de Diagnóstico*, realizan un análisis financiero y entre ello, utilizan el Presupuesto como aquella Herramienta de Gestión que colabora en el estudio. Finalmente, en el caso de la *Palanca Interactiva*, se detectó que el Engagement es variable que explica el nivel de compromiso que tiene el personal con la empresa.

Por otro lado, se pudo hallar que las Empresas Familiares Gastronómicas de la Región de Valparaíso poseen una Cultura Organizacional y tienen el Organigrama establecido, situación que les ayuda en poder potenciar la comunicación entre sus miembros, además, expresan aplicar Sistema de Incentivos para motivar a su personal, sin embargo, no utilizan el Mapa Estratégico, además de que no realizan un análisis externo sobre cuál podría ser el comportamiento de su competencia. Así, a pesar de que expresan no utilizarlas, consideran que algunas de ellas serían de gran importancia incorporarlas en sus procesos, tal como son el presupuesto y el sistema de incentivos, esto debido principalmente, porque según su respuesta, son fáciles de aplicarlas y son más accesibles económicamente.

Un resultado que llamó mucho la atención en esta investigación fue que las empresas afirman que una de las razones por las que no usan ciertas Herramientas de Control de Gestión se debe, principalmente, porque es difícil su implementación y porque no existen especialistas capaces de poder ejecutarlas, lo cual puede significar el fracaso de la

herramienta, puesto que la mala implementación podría ser la causante (Kaplan & Norton 2008), y no fue debido porque no tienen conocimiento sobre ella o bien, es muy costosa de adquirir, lo cual da a entender, que su principal limitante es el recurso humano más que el ámbito económico. La Herramienta de Control de Gestión que más escogieron los encuestados, fue el Cuadro de Mando Integral.

Dicho esto, es que se dan luces de la carencia de profesionales en el mercado que logre cubrir dicha necesidad, en donde, un Ingeniero en Información y Control de Gestión en la zona no pasaría desapercibido, ya que su principal función es utilizar eficientemente las Herramientas de Control de Gestión, enfatizando, principalmente, en el diseño, implementación y monitoreo de éstos, con el fin de que se puedan alinear sus planes y estrategias con el objetivo o meta (Universidad Católica del Norte, 2019) a la cual, la Empresa Familiar Gastronómica quiera llegar.

El principal foco de la investigación fue proponer el modelo a futuras Empresas Gastronómicas Familiares que quieran incluir el Control de Gestión en su empresa y en base a ello, es que se estableció analizar la utilización de las Herramientas de Control de Gestión en ellas, en donde se identificó que el Presupuesto y el Sistema de Incentivo son las principales Herramientas.

En dicha propuesta de Marco, se establecieron los pasos necesarios que deben seguir para que puedan integrar las Herramientas de Control de Gestión. Cabe destacar, que está pensado para aquellas firmas que no tengan conocimiento en Control de Gestión, sin embargo, es sólo una guía, por lo que queda a criterio de ellas ejecutar el Presupuesto y los Indicadores de Gestión (KPI's) , sin embargo, si consideran imprescindible incorporar otro tipo de Herramientas que consideren importantes, no habría inconvenientes, ya que depende de la necesidad y de los objetivos que cada organización pretende alcanzar.

Asimismo, es que el ciclo propuesto servirá específicamente a las Empresas Familiares Gastronómicas, en donde ésta se alinea mucho con la literatura, específicamente con lo que es el Ciclo Cerrado (Kaplan y Norton, 2008), lo cual valida que lo propuesto por autores orientado a empresas de gran tamaño también es autenticado para aquellas empresas de menor escala, como lo es el caso de las Empresas Familiares Gastronómicas. Cabe señalar que el modelo planteado se realizó basándonos en los autores Kaplan y Norton (2008) ya que ellos son los pioneros en proponer el modelo de Ciclo Cerrado, en donde establecen los Indicadores de Gestión (KPI's), Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

Gracias a la propuesta, ésta lograría ayudar a las Empresas Familiares Gastronómicas en darles un encaminado sobre cuales podrían ser los pasos que deben seguir para poder incorporar las Herramientas de Control de Gestión. Asimismo, es que, para implementarlas, es necesario la buena comunicación en toda la firma, ya que es de esta manera que la estrategia se podrá comprender de mejor forma. Cabe destacar, que la repercusión directa del modelo va enfocada principalmente en poder guiar a la estrategia con el fin de lograr los objetivos organizacionales. También ayudará a acrecentar su rendimiento, contribuyendo en el largo plazo a una mejor alternativa para ir progresando y de esta forma, pueda ir avanzando de las etapas de crecimiento. Además, podría ayudarlas a aumentar las ventas con el fin de evitar una posible quiebra o una mala administración, cosa que es evidente para este tipo de firmas, ya que tal como se explica en el trabajo investigativo, el 85% de las Empresas Familiares no logra pasar a la siguiente generación, sin dejar de mencionar que, del universo de empresas, en Chile el 78% corresponde a ellas, lo cual se puede probar la gran importancia que tienen frente al país, ya que además de ser el tipo de empresas que más existen, también son las que más contribuyen al país, en especial en el Producto Interno Bruto (PIB) y, tal como lo establece Pérez (2015), son el motor de la economía chilena.

Por otra parte, consideramos que es muy importante implementar la Planificación Estratégica en nuestro modelo ya que, a pesar que en la base de datos recopilada establece que el 68% del total la posee, en el mundo tan sólo el 50% de las Empresas Familiares la utiliza y en Chile la cifra baja a un 15%, por lo que si no la implementan, lo más probable es que les cueste mucho más poder subsistir en un entorno tan competitivo como lo es en la actualidad.

Junto con ello, es que las Herramientas de Control de Gestión que se mencionan en el Marco son especialmente, para el tipo de firmas familiares del tipo gastronómica y que sería de gran importancia para ellas, ya que es gracias a ellas que podrían, eventualmente, traspasar el mando a las siguientes generaciones y podrían ir madurando a través del tiempo.

Cabe destacar, que tal como se explicó en la tesis, las Herramientas de Control de Gestión nombradas son como base para poder implementar el ciclo que proponemos, en donde se aconseja ir integrándolas paulatinamente a medida que va aumentando de tamaño. Así bien, se hace necesario abordar que si la Empresa Familiar y Gastronómica considera

necesario implementar una Herramienta distinta a las establecidas lo puede realizar, ya que, como se explicó, es sólo una guía para ellas.

Tal como se señaló, el Ingeniero en Información y Control de Gestión se hace necesario justamente para la implementación de Herramientas de Control de Gestión, es por ello, que un profesional de esta área podría colaborar en gran impacto a las Empresas Familiares Gastronómicas, ya que el Cuadro de Mando Integral junto con el Mapa Estratégico son Herramientas que fueron elegidas como las menos utilizadas sólo por el hecho por no existir gente capacitada para su correcta implementación, sin embargo, están presentes en el modelo, la cual hace un llamado potente a que podrían ser ellos lo que ayuden a poder implementarlos y diseñarlos en el Marco propuesto de Control de Gestión.

Dicho todo lo anterior, es que se puede concluir que los objetivos investigativos fueron cumplidos, ya que las preguntas desarrolladas para el presente estudio, tuvo como finalidad principal, el analizar las Herramientas de Control de Gestión que utilizan las Empresas Familiares Gastronómicas, con el fin de poder, en base a la información extraída, proponer un Modelo para ellas.

Para futuras investigaciones, se propone aplicar la encuesta elaborada en otros ámbitos con el fin de poder analizar la utilización de las Herramientas de manera segmentada, es decir, en otros rubros o incluso a un nivel más macro y ser tomada a nivel nacional. De esta forma, los hallazgos puedan reflejar el nivel de progreso que ha tenido el Control de Gestión en Chile estos últimos años y de esta manera, dar a entender que las Herramientas de Control de Gestión son esenciales para que las empresas puedan tener un análisis estratégico con un mayor soporte y pueda lograr tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. M., & Pérez, A. C. (2010). La Planificación Estratégica En Las Empresas Familiares. *Cicag*, 7(2), 81-87.
- Solórzano, E. G. (2018). Propuesta De Un Sistema De Control De Gestión
- Andrade De Souza, Teobaldo. Diccionario Profesional De Relaciones Públicas Y Comunicación Y Glosario De Términos Angloamericanos, Sao Paulo, 1968. P.28.
- Antonio Duréndez Gómez-Guillamón, J. L. (2015). La Cultura De Las Empresas Familiares Mexicanas Y Su Influencia En La Mejora De La Gestión Y El Rendimiento: Un Estudio Múltiple De Casos Del Sector Turístico . Departamento De Ciencias Económicas Y Administrativas.
- Astrachan, J., Y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*
- Andréu Abela, J.; García-Nieto, A.; Pérez Corbacho, A. M. (2007) "Evolución De La Teoría Fundamentada Como Técnica De Análisis Cualitativo". Cuadernos Metodológicos N° 40. Madrid, Centro De Investigaciones Sociológicas Cis.
- Asesoría Económica Y Marketing Copyright . (2019). Calculadora De Muestras. Obtenido De Asesoría Económica Y Marketing: [Http://Www.Corporacionaem.Com/Tools/Calc\\_Muestras.Php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
- Asociación De Empresas Familiares . (2017). Asociación De Empresas Familiares . Obtenido De [Https://Www.Aef.Cl](https://www.aef.cl)
- Astrachan, J., Y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*
- Abascal, F. (2004). Cómo Se Hace Un Plan Estratégico: La Teoría Del Marketing Estratégico (Cuarta Ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Burbano, J. (2011). Presupuesto, Enfoque De Gestión, Planeación Y Control De Recursos. 4a Ed. Bogotá: Mc Graw Hill S.A.
- Bakker, Arnold B. (2001). "Hoe werkomstandigheden van invloed zijn op burnout: Het WEBmodel". En C. A. L. Hoogduin, W. B. Schaufeli, C. P. D. R. Schaaap y A. B. Bakker (reds.),
- Brewer, P., & Speh, T. (2000). Using The Balanced Scorecard To Measure Supply Chain Performance. . *Journal Of Business Logistics*,
- Baldío, G., Del Carmen, J., & Conde Gómez, I. M. (2018). Gestión De Calidad: Gestión De Calidad En La Comunicación Empresarial (Doctoral Dissertation, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua).
- Carletto, L. J. (2014). Las Herramientas De Control De Gestión
- Casas, J., Repullo, J., & Donado. (2003). La Encuesta Como Técnica De Investigación. Aten Primaria.
- Carrasco Hernández, S. M. (2014). Human Capital In Family Businesses: An Exploratory Analysis In Spanish Firms. *Revista Fir, Faedpyme International Review*.
- Charles Lusthaus, M.-H. A. (2002 ). Evaluación Organizacional .Ottawa, Canadá : Inter-American Development Bank.
- Correa P. (2011). Generalidades De Los Presupuestos. Documento En Línea. Disponible En: [Aprendeonlinea.Udea.Edu.Co/Lms/Moodle/Resource/View.Php?...Id...Consulta](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/resource/view.php?...Id...Consulta): Agosto 2011.
- Comas Rodríguez, Medina León, Nogueira Rivera (2014). The Management Control And The Information Systems: Proposal. Issn 1815-5936.

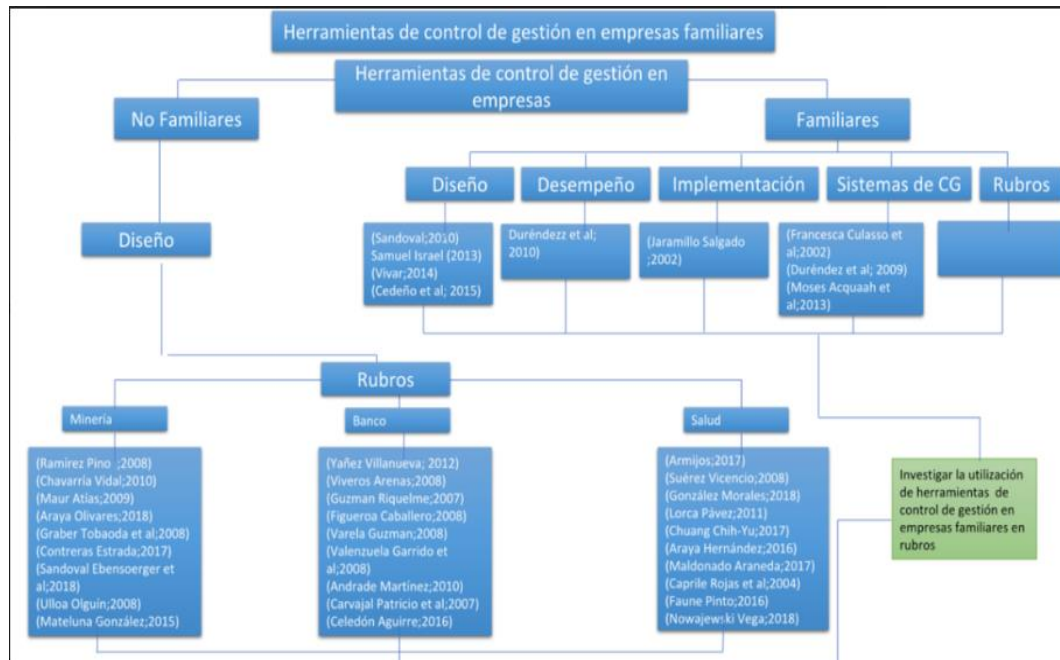
- Danijel Pučko, T. C. (January, 2010). Factors Of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence From Slovenian Business Practice. University Of Ljubljana.
- Durán-Vargas, E. L. (2011). Presupuestación Bajo Incertidumbre
- Ernesto Sánchez Hernández, M. M. (2016). The Strategic Planning And Its Impact In Teaching Management.
- Esperanza Bohórquez, E. (2011). Sistema De Control Estratégico Y Organizacional. Críticas Y Desafíos. Revista Ciencias Estratégicas., 19(26), 307-322.
  - Fiol, R (2006). Las cinco etapas de una empresa. Ahorro y Eficiencia energética, imprescindibles para el ahorro y eficiencia energética.
- García Pérez De Lema, E. A. (2011). La Cultura De Las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas Y Su Influencia En La Gestión Estratégica. Issn: 0120-3592.
- González Castro, R. (2017). La Implementación De Los Sistemas De Control De Gestión En Las Empresas De Nueva Creación: Una Revisión De La Literatura. Red De Revistas Científicas De América Latina, El Caribe, España Y Portugal.
- Gonzalo Jiménez, V. A. (2014). Radiografía De La Empresa Familiar En Chile. Obtenido De Repositorio Universidad Del Desarrollo : [Http://Repositorio.Udd.Cl/Bitstream/Handle/11447/94/Wp13.Pdf?Sequence=1](http://Repositorio.Udd.Cl/Bitstream/Handle/11447/94/Wp13.Pdf?Sequence=1)
- Gregorio Rodríguez Gómez, J. G. (1996). Metodología De La Investigación Cualitativa . Ediciones Aljibe .
- Hilario Díaz Guzmán, E. C. (2013). La Comunicación En La Empresa Familiar, Principal Elemento En La Preservación De La Armonía Familiar. Revista Internacional Administracion & Finanzas
- Hector C. Reyes. (2013) "Administración De Las Operaciones, Machete Y Práctica" , C.A.B.A, Ed. Nueva Librería.
- Hernandez Sampieri, R., Y Otros (2006) Metodología De La Investigación. México, Mc Graw Hill.
- Jaume, F. (2013). Cuadro De Mando Integral . Diaz De Santos.
- José Guadalupe Salazar Estrada, J. C. (2009 ). Climate And Organizational Culture: Two Essential Components In The Working Productivity. Acimed .
- José Luis Esparza Aguilar Domingo García Pérez De Lema, A. D. (2009). Gestión Estratégica Y Competitiva De Las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas: Un Estudio Empíric. Revista Ean No. 66: Mayo-Agosto De 2009, 17-19.
- Kaplan Y Norton. (2008). The Execution Premium: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas. España: Deusto.: Taller Interactivo. Isbn: 978-84-234-2681-2.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro De Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations Of The Balanced Scorecard. Handbooks Of Management Accounting Research(3), 1253-1269.
- Kaplan , R., & Norton, D. (1995). Putting The Balanced Scorecard To Work. Performance Measurement, Management, And Appraisal Sourcebook
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work". Academy of Management Journal, vol. 33,
- Lategana, C. V. (2015). The Evolution Of Management Control Tools. Revista Argentina De Investigación En Negocios.
- Lategana, C. V. (2015). The Evolution Of Management Control Tools. Evista Argentina De Investigación En Negocios.
- Lategana, C. V. (2016). La Evolución De Las Herramientas De Control De Gestión. Ssn 2422-5282.

- Martin, J. (2002). *Organizational Culture, Mapping The Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Miles, J. (2014). *Estrategia: Los Mapas Estratégicos Y El Cuadro De Mando Integral*. Universidad Católica De Uruguay .
- Mohammad A. Rashid, L. H. (2002). *The Evolution Of Erp Systems: A Historical Perspective*. Idea Group Publishing.
- Morillo Moronta, I. J. (2006). Nivel De Satisfacción Del Personal Académico Del Instituto Pedagógico De Miranda José Manuel Siso Martínez En Relación Con El Estilo De Liderazgo Del Jefe Del Departamento, Las Relaciones Interpersonales De Los Miembros Adscritos Y El Sistema De Incentivo Institucional. *Sapiens*, 7(1), 43-58.
- "Metodología De La Investigación Cualitativa," Biblioteca Virtual Fahusac, Consulta 13 De Junio De 2019, <https://bvhumanidades.usac.edu.gt/items/show/2938>.
- Martos, V. (2007). *El Compromiso En La Empresa Familiar Bajo Una Óptica*. *Issn: 1135-2523* .
- Nava Rosillón, M. A. (2009). *Análisis Financiero: Una Herramienta Clave Para Una Gestión Financiera Eficiente*. *Revista Venezolana De Gerencia*, Vol. 14.
- Netquest.(2019). *El Tamaño De Muestra* . Obtenido De Netquest : <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>
- Nieves González Fernández-Villavicencio, J. L. (2013). *Revisión Y Propuesta De Indicadores (Kpi) De La Biblioteca En Los Medios Sociales*. *Issn-L:0210-0614*.
- Norton, R. S. (2008). *The Execution Premium* .Cambridge : Ediciones Deusto.
- Ombuena, G. J. (Octubre, 2012). *El Control De Gestión, Una Herramienta Para La Pyme*. *Dossier Control De Gestión* .
- Pérez, P. F., & Lluch, A. (Eds.). (2015). *Familias Empresarias Y Grandes Empresas Familiares En América Latina Y España: Una Visión De Largo Plazo*. Fundación Bbva.
- Peri Rubio, M. A. (2016). *Aplicación De Un Sistema De Control De Gestión De Ciclo Cerrado En La Flota Talagante*.
- Real Academia Española . (2019) . *Organigrama*. Obtenido De *Diccionario Del Español Jurídico* : <https://dej.rae.es/lema/organigrama>
- rigby, Darrell & Bilodeau, Barbara [Management Tools & Trends 2011. En: Bain & Company 2011. [Citado El 13 De Mayo Del 2019]. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-trends-2011.aspx>
- Rivas, J. C. (2012) . *¿Control De Gestión O Gestión De Control?* . *Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal* .
- Rivera, S. I. (2013). *Modelo De Gestión Para Las Empresas Familiares Con Perspectivas De Crecimiento Y Sostenibilidad*. *Issn 1994-3733*.
- Rockart, J. F. (March-April 1979). *Chief Execu-Tives Define Their Own Data Needs*. *Harvard Business Review*, 57 (2), 81-93.
- Rodríguez, G., Chávez, J., Rodríguez, B., & Chirinos, A. (2017). *Gestión De Costos De Producción En El Sector Metalmecánico De La Región Zuliana*. Scielo.
- Solórzano, E. G. (2018). *Propuesta De Un Sistema De Control De Gestión De Ciclo Cerrado Para La Institución Teatro Nacional Chileno*. Santiago
- Schettini, C. (2015). *Análisis De Datos Cualitativos En La Investigación Social Procedimientos Y Herramientas Para La Interpretación De Información Cualitativa*. *Isbn 978-950-34-1231-2*.
- Servicio De Impuestos Internos . (Septiembre De 2016). *Estadísticas De Empresas Por Rubro Económico* . Obtenido De *Estadísticas De Empresas Por Rubro, Subrubro, Actividad Económica Y Región (2005-2015)* : [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.html](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.html)
- silverman. (2004). *Non Financial Recognition The Most Effective Of Rewards?* Institute For Employment Studies, Brighton. Uk.

- Silveyra, L. (2014). Sistema De Costeo Por Procesos En Las Empresas Manufactureras De Producción Secundaria: Una Aplicación A La Industria Farmacéutica Argentina En La Actualidad. Universidad De Buenos Aires. Argentina.
- Simons R. (S.F.). Levers Of Control: How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, Robert (1987). Accounting Control Systems And Business Strategy: An Empirical Analysis. Accounting, Organizations And Society.
- Simons. (1987). Accounting Control Systems And Business Strategy: An Empirical Analysis. Cambridge. Estados Unidos: Accounting Organization And Society. Vol 12, N° 4, Pp 357 -374. Harvard Business School.
- Solórzano, E. E. (2008). Propuesta De Un Sistema De Control De Gestión De Ciclo Cerrado Para La Institución Teatro Nacional Chileno. Santiago.
- SurveyMonkey. (2019). Calculadora Del Tamaño De Muestra. Obtenido De SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tejada, A. D. (2005). Calidad Total Como Herramienta De Gestión. Issn: 1817-0288.
- Trasobares, A. H. (2003). Los Sistemas De Información: Evolución Y Desarrollo. Dialnet .
- Ugas, L. J. (2003). Organizaciones Virtuales: Un Sueño Tecnológico O Una Realidad En La Sociedad Del Nuevo Milenio. Cicag: Revista Del Centro De Investigación De Ciencias Administrativas Y Gerenciales, 2(2), 16-29.
- Universidad Católica Del Norte . (2019). Ingeniería En Información Y Control De Gestión . Obtenido De <https://www.ucn.cl/carrera/ingenieria-en-informacion-y-control-de-gestion/>
- Vesna Mandakovic, V. A. (2014). Radiografía De La Empresa Familiar En Chile. Obtenido De Repositorio Universidad Del Desarrollo : <http://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/94/Wp13.pdf?sequence=1>
- Flórez, J. G. A. (2004). Sistema De Costeo: La Asignación Del Costo Total A Productos Y Servicios. U. Jorge Tadeo Lozano.

# ANEXOS

## [1] Mapa literario



[2] Se han encontrados otros datos relacionados con la cantidad de empresas que existe en Chile y éstos son actualizados, sin embargo, no cumplen las especificaciones necesarias capaces para poder utilizarlas en la investigación, ya que en general, sólo mencionan la cantidad de empresas que existe en Chile por rubro, pero no por región o comuna. A continuación, se evidencia:

Año Comercial	ID_Rubro	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
2015	A - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	109.526	1.156.141.270,2	1.008.165	83.461.584,9
2015	B - PESCA	4.986	285.755.871,9	84.955	11.525.324,0
2015	C - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	5.880	1.658.138.592,1	111.924	70.542.822,2
2015	D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METÁLICAS	55.459	2.676.541.282,3	734.960	147.872.126,6
2015	E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METÁLICAS	37.273	1.163.877.346,9	402.595	82.067.324,7
2015	F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	3.955	1.109.635.634,1	72.162	54.390.227,4
2015	G - CONSTRUCCION	82.381	1.194.172.049,4	1.422.651	172.895.232,4
2015	H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMÉSTICOS	351.793	4.317.839.692,4	1.436.016	263.052.891,3
2015	I - HOTELES Y RESTAURANTES	51.091	173.231.047,3	324.135	26.377.675,4
2015	J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	106.971	1.046.565.090,9	496.039	98.426.034,4
2015	K - INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	57.995	4.981.517.650,8	261.895	136.523.382,2
2015	L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	127.294	1.082.768.500,8	1.148.334	189.148.643,8
2015	M - ADM. PÚBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACIÓN OBLIGATORIA	515	48.274.320,3	404.015	163.217.358,5
2015	N - ENSEÑANZA	11.109	225.234.605,6	468.794	116.883.368,3
2015	O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	22.565	160.599.507,5	246.822	77.172.874,6
2015	P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	41.422	85.818.341,6	275.556	68.964.425,4
2015	Q - CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	854	210.865,1	8.739	875.494,3
2015	R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	29	160.764,1	423	388.937,0
2015	SIN INFORMACIÓN	2.942	138.987,3	274	18.889,6

Fuente: Elaboración propia, suministrada información de Servicio Impuestos Internos (SII) 2015.

[3]



