

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**Diseño de un Modelo de Control de Gestión
para la Tesorería de FHC**

Por

María Paz Rodríguez-Peña Paredes

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y
Título de Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Enrique Faijo Briceño

Diciembre, 2016

Agradecimientos

Primero quiero agradecer a mis Padres y hermana, han sido y siguen siendo mi principal pilar, están en todo, en cada problema y en cada alegría, siempre apoyándome, acompañándome e incluso levantándome cuando ha hecho falta, sin ustedes yo no sería nada, agradezco a la vida que me concedió el honor de ser su hija y hermana y cada día espero no fallarles. Francia, te agradezco especialmente, por hacerme tía de mi pequeña Isidora, que ilumino a toda nuestra familia y revitalizo a nuestros padres.

Mauricio, gracias por apoyarme y motivarme para que pudiera finalizar este proceso que por cosas de la vida se me hizo tan complejo en algunos instantes, te amo y te agradezco por ser el mejor compañero que la vida pudo poner en mi camino.

Tío Nelson, mi segundo papá, mi roommate, gracias por los consejos, por siempre estar, por ser mi tío mono.

Cuñis, gracias por los consejos y por el apoyo, por querer a la familia y por dejarme ser parte de la tuya.

Cocho, mi gran amiga, te agradezco por todos los momentos: los llantos y especialmente por las alegrías, siempre te hiciste el tiempo cuando necesite tu ayuda y cuando necesito hablar, gracias, gracias!

A la Familia Chanalet Jeria y los Hernando Palomino, a mi tía Mary, mis primos: Nery, Andy y Are y a todos los enanos y a mis amigos, gracias por hacerme sentir parte de los suyos y quiero que este logro tan importante para mí, también lo sientan como propio.

En general agradezco a todos quienes han sido parte de este largo camino, todos y cada uno me han dado una enseñanza o una palabra de aliento que me ayudo a llegar finalmente, al término de este ciclo.

Índice

Lista de Abreviaturas y Siglas	6
Lista de Figuras	7
Lista de Tablas	8
Resumen	9
1. Introducción	10
2. Descripción del problema	11
2.1. Justificación	11
2.1.1. Descripción del Problema	12
2.1.2. Diagrama de Pareto	12
2.2. Objetivos	14
2.2.1. Objetivo General	14
2.2.2. Objetivos Específicos	14
3. Marco Teórico y Metodología	15
3.1. Marco Teórico	15
3.1.1. Planificación Estratégica	15
3.1.2. Análisis del Entorno	16
3.1.2.1. Análisis Interno	16
3.1.2.2. Análisis Externo	16
3.1.2.3. Análisis FODA	17
3.1.3. Definición de Control de Gestión	18
3.1.4. Alcance del Control de Gestión	18
3.1.5. Enfoque por Procesos	19
3.1.6. Costeo Basado en las Actividades	24
3.1.7. Cuadro de Mando Integral	27
3.1.7.1. Perspectiva Financiera	27
3.1.7.2. Perspectiva del Cliente	28
3.1.7.3. Perspectiva de Procesos Internos	29
3.1.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	30
3.2. Cuadro comparativo de Sistemas de Gestión	31
3.2.1. Justificación Selección del Cuadro de Mando Integral	32
3.2.2. Diseño de Sistema de Control de Gestión	32
3.2.2.1. Realizar la Definición Estratégica	32

3.2.2.2.	Establecer objetivos Estratégicos	33
3.2.2.3.	Diseñar Formato de Cuadro de Mando Integral (CMI).....	33
3.2.2.4.	Asignación de Objetivos por Nivel Jerárquico	33
3.2.2.5.	Revisiones de desempeño de los objetivos	33
4.	Descripción de la empresa.....	34
4.1.	Funeraria del Hogar de Cristo Limitada	34
4.1.1.	Estructura Organizacional	34
4.2.	Análisis de la Industria	35
4.2.1.	Factores Legales, Políticos y Económicos	35
4.3.	Análisis de Mercado	35
4.3.1.	Competidores.....	35
4.3.2.	Barreras de Entrada a Nuevos Competidores	36
4.3.3.	Poder de Negociación con Proveedores	36
4.3.4.	Productos Substitutos	36
4.3.5.	Negociación de los Clientes	37
4.3.6.	Cuadro Resumen Análisis de Mercado	37
5.	Diseño del sistema de control de gestión.....	38
5.1.	Definiciones Estratégicas.....	38
5.1.1.	Definiciones Estratégicas Funeraria Hogar de Cristo.....	38
5.1.2.	Definiciones Estratégicas Tesorería Funeraria Hogar de Cristo	38
5.1.3.	Análisis de Visión, Misión y Estrategia	39
5.2.	Diagnostico Actual de la Tesorería de Funeraria del Hogar de Cristo	39
5.2.1.	Proceso Interno de Recepción de Cajas.....	39
5.2.2.	Proceso de Recepción y Rendición por conceptos de Cobranzas	42
5.2.3.	Proceso Interno de Pago de Proveedores.....	44
5.2.4.	Proceso de Inversión de Recursos	45
5.3.	Propuesta de Diseño de Procesos Mejorados	46
5.3.1.	Proceso de Rendición y Recepción de Cajas.....	46
5.3.2.	Proceso de Pago de Proveedores	48
5.4.	Declaración de Objetivos Estratégicos	50
5.5.	Mapa Estratégico	51
5.5.1.	Perspectiva Financiera.....	51
5.5.2.	Perspectiva Cliente	52
5.5.3.	Perspectiva Procesos Internos	52

5.5.4.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	53
5.6.	Indicadores Estratégicos	53
5.6.1.	Indicadores Perspectiva Financiera	53
5.6.1.1.	Índice de Rentabilidad.....	53
5.6.1.2.	Indicador de Ingreso Real vs Presupuestado.....	54
5.6.1.3.	Indicador de Recaudo	54
5.6.1.4.	Indicador de Tiempo de Rendición de Ingresos.....	55
5.6.1.5.	Indicador de Liquidez.....	55
5.6.1.6.	Indicador de Solvencia	56
5.6.2.	Indicadores Perspectiva Cliente.....	57
5.6.2.1.	Tiempo de demora en Creación de Recibo de Ingreso.....	57
5.6.2.2.	Tiempo de demora Facturación.....	57
5.6.2.3.	Tiempo de Demora en Pago a Proveedores	58
5.6.3.	Indicadores Perspectiva Procesos Internos.....	59
5.6.3.1.	Porcentaje de Eficiencia en la Rebaja de Cajas.....	59
5.6.3.2.	Número de Reclamos	59
5.6.3.3.	Tiempos de Respuesta	59
5.6.4.	Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	60
5.6.4.1.	Rotación de Personal.....	60
5.6.4.2.	Productividad Mano de Obra	61
5.6.4.3.	Porcentaje de Personas Capacitadas.....	61
5.7.	Cuadro de Mando Integral	62
5.8.	Iniciativas Estratégicas	63
6.	Evaluación de impacto económico del diseño del CMI	65
7.	Conclusiones.....	67
8.	Bibliografía.....	69
9.	Anexos	70
	Anexo 1: Manual de Procedimientos.....	70
	Mantenedor de Reportes Pentaho	70
	Creación de reportes	74
	Reporte Contrato Sin Recibo.....	79
	Anexo 2: Organigrama FHC.	82
	Anexo 3: Documentos Tesorería FHC.	83

Lista de Abreviaturas y Siglas

FHC = Funeraria del Hogar de Cristo.

CMI = Cuadro de Mando Integral.

C.M. = Cuota Mortuoria.

Fig. = Figura.

R.M. = Región Metropolitana.

AFP = Administradora de Fondos de Pensiones.

IPS = Instituto de Previsión Social.

R.I. = Recibo de Ingreso.

Doc. = Documentos.

IVA = Impuesto al Valor Agregado.

O.C. = Orden de Compra.

Ch. = Cheque.

Lista de Figuras

Fig. 1: Diagrama de Pareto.....	14
Fig. 2: Tipos de Recursos.....	16
Fig. 3: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	17
Fig. 4: Matriz FODA.....	18
Fig. 5: Descripción de Proceso.....	23
Fig. 6: Ejemplo de Análisis del Costeo por Actividades.....	25
Fig. 7: Objetivos de la Perspectiva del Cliente.....	29
Fig. 8: Cuadro Comparativo Sistemas de Gestión.....	31
Fig. 9: Representación Gráfica de CMI.....	33
Fig.10: Cuadro Resumen Análisis de Mercado.....	37
Fig. 11: Flujo de Proceso de Recepción de Cajas.....	41
Fig. 12: Flujo de Proceso de Recepción y Rendición por Concepto de Cobranzas.....	43
Fig. 13: Flujo de Procesos de Pago de Proveedores.....	45
Fig. 14: Flujo de Proceso de Rendición y Recepción de Cajas.....	47
Fig. 15: Flujo de Proceso de Pagos a Terceros.....	49
Fig. 16: Mapa estratégico de la Tesorería de FHC.....	51
Fig. 17: Cuadro Perspectiva Financiera.....	56
Fig. 18: Cuadro Perspectiva Cliente.....	58
Fig. 19: Cuadro Perspectiva Procesos Internos.....	60
Fig. 20: Cuadro Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	61
Fig. 21: Cuadro de Mando Integral.....	62
Fig. 22: Comparativo Porcentaje de Perdidas y Utilidades.....	66

Lista de Tablas

Tabla 1: Forma de Pago FHC.....	12
Tabla 2: Clasificación de Observaciones presentadas.....	13
Tabla 3: Frecuencias Relativas.....	13

Resumen

Funeraria del Hogar de Cristo, es una empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios con presencia en 5 regiones a nivel nacional. El principal objetivo de la Funeraria del Hogar de Cristo es ser una fuente de financiamiento para la Fundación del Hogar de Cristo y ser reconocida como parte importante de esta, además de entregar un servicio funerario integral y digno.

El objetivo de la presente memoria, es diseñar un sistema de control de gestión para la Tesorería de Funeraria del hogar de cristo, debido a que se identificó que hay falta de controles por lo que se hace necesario el uso de herramientas que permitan controlar y mejorar el desempeño del área, que a la vez tiene un impacto importante en el manejo de los ingresos y egresos de la Funeraria.

Para lograr el objetivo antes mencionado, se realiza un análisis de la empresa y del área de estudio, lo que permite identificar en qué escenario se mueve actualmente la organización, ya que se identifican los procedimientos y procesos que se realizan en el área y además se entrega una propuesta de mejora a estos mismos.

Posterior a la propuesta de mejora de procesos, se procede a analizar la estrategia de la organización y a plantear la propia estrategia del área que incorpora elementos como liquidez, procesos, ingresos, que son críticos en él y para el funcionamiento del área y son en función de estos que se determinan indicadores que harán posible la gestión e iniciativas estratégicas que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, tanto por la organización, como por el área.

Finalmente y luego de todo el diseño del cuadro de mando integral (CMI), junto con cada uno de los indicadores planteados, se determina que esta propuesta de diseño, mejorara la gestión del área, ya que permitirá que se realicen más controles que permitan gestionar en tiempo real a diferencia de lo que ocurre actualmente que se realizan controles con información que tiene retrasos. No obstante, de la realización de este CMI, también aprendemos que en todo momento se puede ir mejorando, si bien en este caso se considera el diseño utilizando los propios recursos de la organización, una de las mayores complejidades que se presenta es el acceso a la información, ya que en la empresa hay muchos sistemas que no están integrados, por lo que hay muchas cosas que se administran manualmente y no hay recursos como para implementar un sistema que centralice todo, lo que permitiría crear aún más iniciativas que potenciarían mayormente el desarrollo del área y de la organización.

1. Introducción

En la actualidad las empresas deben tener la capacidad de ser competitivas y estar en constante desarrollo de estrategias para mejorar sus procesos y así poder satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos, motivo por el que se hacen indispensables los mecanismos de control que les permitan el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto. De ahí surgen los Sistemas de Control de Gestión: que son un conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos en el menor tiempo y al mínimo costo posible.

Se presentará el caso de La empresa de servicios Funerarios, FHC, ya que actualmente en su tesorería, no están definidos los procesos y las funciones del área, por lo que los reportes no se llevan al día dificultando la toma de decisiones en tiempo real, por lo que se va a diseñar un Sistema de Control de Gestión, ya que no se pueden dejar sin control al área encargada del seguimiento y administración de los fondos de la empresa, de los cobros y pagos que esta debe realizar, porque es la que entrega los estados de liquidez y es el vínculo entre la empresa y las organizaciones bancarias y administradoras de fondos.

Como una de las principales obligaciones del control de gestión es vigilar el uso eficiente de los recursos, se necesita un sistema de control de gestión que ayude a la mejora del área. El control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal, que se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa.

2. Descripción del problema

2.1. Justificación

Funeraria del Hogar de Cristo, es una empresa con fines de lucro que tiene por principal objetivo ser una fuente de financiamiento para la Fundación del Hogar de Cristo.

El tema de memoria se realizara en la tesorería de Funeraria del Hogar de cristo, que corresponde al área encargada de la recaudación de los ingresos obtenidos por concepto de ventas, del pago a los proveedores y todas las operaciones relacionadas con los flujos de dinero de la empresa. El trabajo a realizar, consiste en el Diseño de un Modelo de Control de Gestión para la tesorería de la Funeraria del Hogar de Cristo, que permita, medir y controlar la eficiencia del área.

La necesidad de tener un sistema de control de gestión en esta área surge porque se detectó que hay ingresos de los cuales no se hallan los respectivos depósitos en la cuenta corriente y en algunos casos tampoco se encontraron los respaldos físicos por lo que la información que se está entregando desde el área no posee atributos de confiabilidad, integridad y oportunidad, debido a que no se ha implementado un sistema de gestión y los registros no se están llevando al día.

Las principales observaciones que se pueden mencionar son:

- No existe supervisión o control de aproximadamente un 70% de los ingresos recibidos por tesorería, No hay revisión de las ventas con Cuota Mortuoria y convenios (con O.C.), se deja la revisión a cobranzas.
- No existe un registro de entrega de cajas por parte del recaudador al cajero, el control está enfocado en cajas con disponible, no hay seguimiento en otros medios de pago, y falta seguimiento a las cajas rendidas en Regiones.
- Los cheques a Fecha son contabilizados por el analista de Tesorería (y no por el cajero quién es el responsable de la custodia) y aproximadamente el 86% no se contabiliza en el momento de la rendición de la caja.
- El sistema contable no proporciona un reporte diario de tesorería que contenga la totalidad de los fondos recaudados, su composición y saldos iniciales y acumulados al cierre.
- El registro de la información del sistema contable no es en línea, se realizan posterior a la rebaja de caja con uno o dos días de desfase. No se hacen cierres diarios de caja, por lo que no se tiene actualizada la información del Flujo de Caja hasta los cierres de periodo, que suelen ser posteriores a cuando se requiere tener la información para tomar decisiones. Esto implica que no se puede cuadrar ni revisar.
- No hay manuales de procedimiento, por lo que si no está un funcionario con una labor específica, quedan detenidos los procedimientos al que sus tareas estén ligados.
- No hay una programación de pagos a proveedores por lo que en cualquier momento del mes surgen pagos “urgentes” que no estaban contemplados y que disminuyen el saldo de caja.

2.1.1. Descripción del Problema

Actualmente en FHC, no están definidos los procesos y las funciones de las distintas áreas, por lo que los reportes no se llevan al día dificultando la toma de decisiones por la falta de información en tiempo real. Además de lo anterior se detectó que por las faltas de control hubo pérdida de dinero, que se identificaron en una revisión que se realizó en los meses de enero y febrero del presente año, la pérdida corresponde en dinero a aproximadamente U.F. 170, mensuales, por lo que se requieren nuevos métodos de control para evitar que se repita lo anteriormente mencionado. También se detectaron los siguientes problemas:

- No se hacen cierres diarios de caja, por lo que no se tiene actualizada la información del Flujo de Caja hasta los cierres de periodo, que suelen ser posteriores a cuando se requiere tener la información para tomar decisiones. Esto implica que no se puede cuadrar ni revisar.
- No hay una programación de Pagos.
- No se lleva la conciliación Bancaria al día.
- Perfiles de Cargos y funciones no definidas.
- No hay manuales de procedimiento, por lo que si no está un funcionario con una labor específica, quedan detenidos los procedimientos al que sus tareas estén ligados.
- Uso ineficiente de sistemas, se manejan planillas Excel para llevar la información, lo que es poco seguro por la importancia de la información que se maneja en el área.

2.1.2. Diagrama de Pareto

Para cuantificar las observaciones y problemas presentados en esta memoria, se utilizara el Principio de Pareto que indica que aunque un efecto es producido por varias causas, una parte importante de este efecto (80%), se explica habitualmente por unas pocas causas (20%).

Las observaciones antes mencionadas corresponden al periodo de Enero y Febrero de 2016 y para evaluar se consideraran las que tienen relación directa con los ingresos¹ percibidos por tesorería por concepto de ventas.

Forma de Pago	Enero	%	Febrero	%	Tot. Ingresos	%
Tarjeta	6.584,0	35%	5.400,8	36%	11.984,8	35%
Cheque a Fecha	5.074,4	27%	4.712,5	31%	9.786,9	29%
Disponible	5.137,2	27%	3.370,6	22%	8.507,8	25%
Convenio	318,0	2%	166,8	1%	484,8	1%
Cuota Mortuoria	1.931,3	10%	1.375,7	9%	3.307,0	10%
Total	19.044,8	100%	15.026,4	100%	34.071,2	100%

Tabla 1: Forma de Pago FHC.

Fuente: Información al cierre de Febrero FHC.

¹ Para resguardar la información de la empresa, los ingresos se han modificado.

Observación	Detalle	Frec. Absoluta *	Frec. Relativa
Registro de Cajas	No existe un registro de entrega de cajas por parte del recaudador al cajero, control enfocado en cajas con disponible, no hay igual revisión en otros medios de pago.	11.984,8	37,1%
Contabilización de Cheques a Fecha	Los cheques a Fecha no se contabilizan en el momento de la rendición de la caja, se hace posterior y lo hace el analista de tesorería.	8.416,7	26,0%
Control de Ingresos	Se detecta que aproximadamente a un 40% de los ingresos recibidos no se les realiza revisión o control.	7.317,9	22,6%
Revisión de C.M. y Convenios	No hay revisión de las ventas con Cuota Mortuoria y convenios, se deja la revisión a cobranzas.	3.791,7	11,7%
Control de Depositos	Falta control de los depositos realizados, principalmente revisión de depositos de regiones que corresponden a un 9,5%.	808,2	2,5%
TOTAL:		32.319,4	100,0%

* La frecuencia Absoluta esta calculada en base a las U.F. que ingresan a Tesorería.

Tabla 2: Clasificación de Observaciones presentadas.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 3 de las 5 observaciones presentadas, producen el 85,8% de los efectos que impactan mayormente a la tesorería. De manera que al ser creados los métodos de control que eviten que estos efectos sucedan, desaparecerían la mayor parte de las observaciones que producen efectos negativos en la Tesorería de FHC.

A continuación se presenta el diagrama de Pareto, que permite visualizar de forma más fácil cuales son las observaciones a las que se debe prestar mayor atención:

Observación	Frec. Relativa	Frec. Relativa Acum.
Registro de Cajas	0,37	0,37
Contabilización de Ch. a Fecha	0,26	0,63
Control de Ingresos	0,23	0,86
Revisión C.M. y Convenios	0,12	0,97
Control de Depositos	0,03	1,00

Tabla 3: Frecuencias Relativas.

Fuente: Elaboración propia.

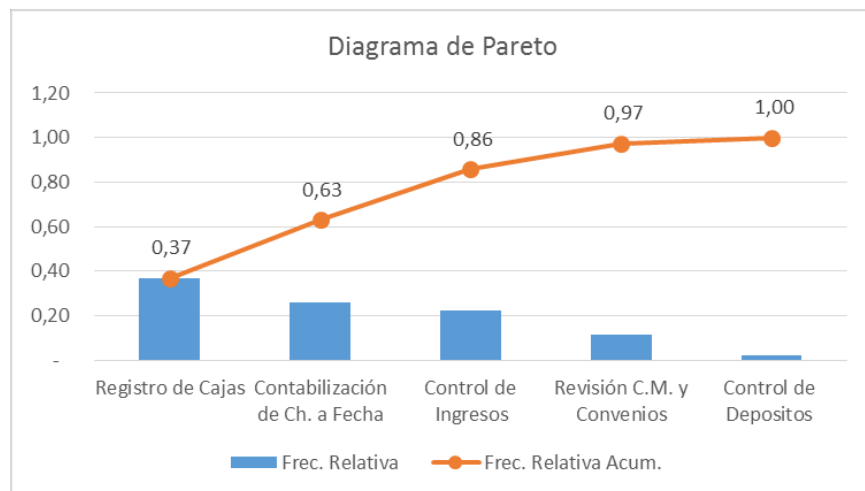


Fig. 1: Diagrama de Pareto.
Fuente: Elaboración propia.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de Sistema de Control de Gestión para la Tesorería de Funeraria del Hogar de Cristo Ltda.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar diagnostico actual de la empresa y de la Tesorería.
- Analizar y Definir Procesos y Funciones que se desarrollen en la Tesorería.
- Evaluar y seleccionar un sistema de control adecuado a los requerimientos del área.
- Identificar las tareas más críticas.
- Desarrollar Manual de Procedimientos.

3. Marco Teórico y Metodología

3.1. Marco Teórico

Los cambios son una constante en esta era globalizada y afectan en todo ámbito de la sociedad incluyendo a las organizaciones de todo tipo (con o sin fines de lucro). Es por esto que surge la necesidad de tener sistemas que nos permitan anticiparnos a los problemas y poder controlar cómo evolucionan las organizaciones dando soporte y controlando correctamente los recursos para apoyar a la toma de decisiones que permitan cumplir los objetivos trazados por la organización.

Para introducir a este tema, es necesario comprender principalmente el concepto de Control, que es la acción de verificar, medir, evaluar y comparar.

Para que efectivamente haya control, junto con la medición o evaluación debe haber una acción correctiva. Lo que implica que necesariamente previo al control se debe definir una regla de medición, unidad de medida e instrumento de medida. Este control puede ser en torno a una actividad o a través de esta. Cuando es en torno a una actividad, procura que se den todas las condiciones necesarias para que se realice sin interferencias que puedan afectar su desarrollo. En cambio, los controles a través de una actividad, son los que se aplican sobre la misma actividad, evaluando su desarrollo y corrigiendo para acercarse a lo deseado.

Entender el control como la medición de las desviaciones de los objetivos, es solo una visión parcial ya que el control se ejerce midiendo y corrigiendo, por lo que las acciones correctivas son parte integral del control. Por esto el control se entiende como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos, cuando el control se refiere a las herramientas de dirección destinadas a facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es cuando se habla de **Control de Gestión**.

3.1.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica, es la primera etapa del control de gestión y donde se establecen las metas y objetivos a alcanzar y las correctas políticas para lograrlo. Se aplica a pequeñas y/o grandes organizaciones y permite mantener el equilibrio entre las capacidades de la organización (recursos disponibles) y el entorno. La definición de Planificación más correcta en términos del control de gestión es: “La planificación consiste en el conjunto de procesos a través de los cuales se conduce a la organización desde una situación presente dada una situación futura mejor que la actual”. [Jimenez01] Jiménez, P. (2001) Control de Gestión (pp. 90), Santiago, Chile, LexisNexis 2001.

En la planificación se identifican las siguientes etapas:

- Diagnóstico de la situación presente de la organización y del entorno.
- Formulación de la estrategia, esta es la etapa en la cual los responsables de la organización, definen las metas, políticas y planes de acción para cumplir las aspiraciones de la organización.

- Implementación y ejecución de planes, programas y proyectos que apoyan la estrategia a desarrollar y que pueden ser a largo o corto plazo.

La planificación, se hace considerando un horizonte en un futuro predefinido, de acuerdo a un conjunto de acciones que se llevarán a cabo siendo el cumplimiento de estas efectivo, se garantizara el logro de los objetivos establecidos. Es por esto que es vital la definición de misión y visión y la determinación de la capacidad de la organización.

3.1.2. Análisis del Entorno

El objetivo del análisis del entorno es comprender cuales son todos los factores que influyen en la organización ya que para desarrollar su actividad, las organizaciones deben conocer el entorno en el que están insertas, ya que estas nacen, se desarrollan, y mueren, y todo esto motivado por influencias externas que reciben, sin dejar de lado que estas también ejercen influencia en su entorno.

El análisis del entorno es un análisis de situación cuyo objetivo es observar la evolución y comportamiento de factores, teniendo siempre presente que lo que se quiere encontrar son oportunidades y amenazas para la organización, tanto en sus negocios actuales como en los que futuros.

Para facilitar el análisis del entorno lo dividimos en 3 factores:

3.1.2.1. Análisis Interno

El análisis interno se realiza para identificar y describir los factores que determinan la posición competitiva que se debe adoptar para obtener ventajas comparativas. También sirve para identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía.

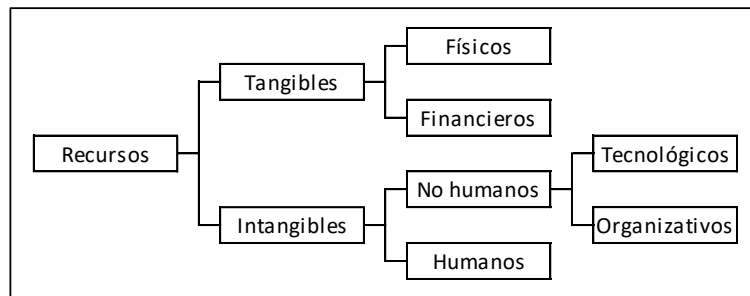


Fig. 2: Tipos de Recursos.

Fuente: Jiménez, P. (2001) Control de Gestión.

3.1.2.2. Análisis Externo

Este análisis también se conoce como análisis del Entorno de una organización. Las organizaciones se consideran Sistemas Abiertos ya que de su interacción con el entorno dependen las oportunidades y/o amenazas, por ende, su crecimiento y/o mantención en el

mercado competitivo. Se puede clasificar en Entorno General, que es el que se compone de las variables que en forma general afectan a todas las organizaciones de un medio o sector que compiten a nivel nacional o internacional. El entorno específico, considera solo el sector en que se desenvuelve la empresa y las fuerzas que intervienen directamente con sus actividades.

Los principales factores que se consideran para el análisis del entorno son:

- Factores Políticos, los referidos a la asignación de poder en relación con los gobiernos nacionales, regionales, locales, etc.
- Factores Económicos, se relacionan con el comportamiento de la economía a nivel nacional e internacional: PIB, Inflación, deflación, etc.
- Factores Sociales, son los que afectan la calidad de vida de las personas, valores, educación, salud, empleo, etc.
- Factores Tecnológicos, los relacionados con el desarrollo de maquinarias, materiales (hardware), sistemas (software), etc.
- Factores Geográficos, los relativos a ubicación, espacio, clima, disponibilidad de recursos naturales y otros.

Una de las herramientas más utilizadas para el análisis del entorno son las Fuerzas de Porter, que es un modelo que describe cuales son las fuerzas externas que influyen en la estrategia de una empresa. Se reconocen 5 fuerzas de Porter:

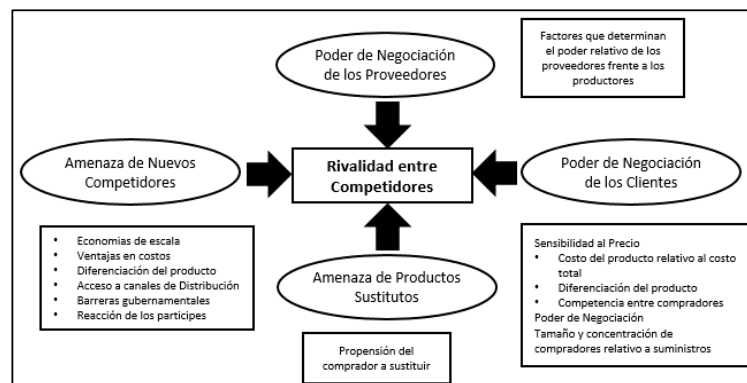


Fig. 3: Las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: [Figuroa08] Memoria M. Figuroa: “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Subgerencia de Comercio Exterior del Banco Santander Chile”

3.1.2.3. Análisis FODA

El Análisis FODA, es una herramienta de análisis que permite el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de esta manera planificar una estrategia para mejorar la situación actual en el futuro. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares del momento que se analiza y luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar.

El Foda se compone de las Fortalezas y debilidades detectadas en el análisis interno y de las oportunidades y amenazas del análisis externo o del entorno y se representa como una matriz, permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Fortalezas	Debilidades
-	-
-	-
Oportunidades	Amenazas
-	-
-	-

Fig. 4: Matriz FODA.
Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3. Definición de Control de Gestión

Inicialmente el control de gestión se entendía como una revisión de la gestión realizada por una organización aplicando un conjunto de técnicas y procedimientos, evaluando el grado de logro de los objetivos y determinando las causas de las desviaciones con el fin de mejorar la gestión futura de la organización. Sin embargo con el paso del tiempo se entendió que no es una visión del control de gestión eficiente, ya que al momento de detectar las desviaciones, la oportunidad de corrección ya se había perdido.

Actualmente el enfoque del control de gestión es más amplio, y el entendimiento inicial que se tenía de este, es solo una parte de lo que hoy se entiende por control de gestión y tiene relación principalmente con los sistemas de control interno, ya que el enfoque vigente es más amplio, comprendiendo desde el control preventivo, control de regulación hasta control de evaluación.

El control de Gestión se define como “el conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos. [Jimenez01] Jiménez, P. (2001) Control de Gestión (pp. 82), Santiago, Chile, LexisNexis 2001.

3.1.4. Alcance del Control de Gestión

El control de gestión se lleva a cabo en las organizaciones, las que se definen como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados ”.

Para comprender el alcance del control de gestión, se debe tener en cuenta que este facilita la información desde la perspectiva interna y externa de una organización, para el

proceso de asignación de recursos. Además ayuda a identificar y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como las fortalezas y debilidades de las organizaciones para seleccionar la estrategia más adecuada para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario además conocer el funcionamiento de la organización o área donde el control de Gestión se realizará, en este caso, la Tesorería de FHC. Se debe identificar: ¿cuáles son las funciones que cumple la tesorería?, ¿cuáles son los objetivos planteados para esta área? y ¿cómo se va a lograr el cumplimiento de estos objetivos?, ya que el control de Gestión se refiere a los procesos y no a las prácticas de tomas de decisión, se orienta a entregar la información correcta para la toma de decisiones, además de realizar controles preventivos que permitan hacer seguimientos de los resultados esperados mejorando la eficiencia de los objetivos estratégicos que se plantearon.

Las preguntas antes mencionadas, corresponden a conceptos de la planificación estratégica que es el proceso mediante el cual la organización, define la visión a largo plazo y los planes de acción que seguirá para alcanzarla, de acuerdo a un previo análisis de las capacidades de la organización y del entorno en el que está inserta.

Algunas características que debe tener un sistema de Control de Gestión son:

- Debe ser entendible y debe estar alineado a la organización.
- Tener definiciones claras de responsabilidad por área.
- Definir claramente la información necesaria, como se obtendrá, analizará y presentará.
- Debe medir el cumplimiento de los objetivos específicos.

3.1.5. Enfoque por Procesos

Los modelos de gestión adoptan el enfoque basado en procesos como principio básico para la obtención eficiente de resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

El enfoque por procesos sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”, un proceso es donde elementos de entrada interactúan y se transforman en resultados. Por lo que considerar las actividades como un proceso, permite centrarse en los resultados y la importancia de analizar, conocer y controlar el conjunto de actividades que van a permitir a la organización obtener los resultados deseados.

Para conseguir este enfoque, la organización se debe concebir como una red de procesos interrelacionados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión basado en los Procesos, para esto, se debe tomar un proceso y analizarlo en cada una de las etapas que lo componen, de modo que pueda estudiarse individualmente cada una de estas, determinar los puntos críticos que no generan valor para satisfacer las necesidades del entorno.

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en

lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

La aplicación de este enfoque, debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo en las organizaciones, ya que todos son responsables de los resultados, independiente de la función que esté asignada particularmente.

Metodología para la Aplicación del enfoque basado en Procesos:

Etapas 1: Información, Formación y Participación.

Es importante informar a las personas de la implementación de la nueva metodología, ya que esta cambiara la forma de pensar y de trabajar.

La implementación debe ser participativa, ya que son las personas que ejecutaran los procesos quienes deben participar del diseño o rediseño de los nuevos procesos, ya que ellos son quienes mejor conocen las situaciones que se puedan plantear.

Se debe definir claramente los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, etc. Se formara adecuadamente a las personas enseñándoles las metodologías necesarias para definir los procesos que se desarrollan en cada área: Los factores que los influncian y cómo repercute en la organización.

Etapas 2: Identificación de los Procesos y definición de sus fronteras.

Es necesario identificar todos los procesos y actividades que se desarrollen en la organización. En esta etapa es necesario dar nombres claros a cada uno de los procesos y este debe representar que es lo que se hace en dicho proceso.

Se debe hacer un análisis de cada proceso, determinando los problemas de cada uno e identificando los factores que se deben mejorar. Además, se debe identificar también cada una de las actividades que están incluidas en estos, ya que son relevantes para el desarrollo del proceso.

Se debe definir la primera y última actividad de cada proceso y los proveedores o clientes externos y/o internos, para saber cuál es el alcance de cada proceso y de las actividades que lo componen: reconocerlas y documentarlas e identificar los subprocesos relacionados.

Se debe definir el cómo se están realizando actualmente los procesos, los indicadores y los subprocesos.

Etapas 3: Selección de los Procesos Clave.

Una vez que todos los procesos y subprocesos se encuentren identificados, se debe determinar cuáles son los más importantes que se realizan, es decir, los que tienen mayor influencia en la operatoria y los resultados de la organización: Procesos Relevantes y Procesos Clave.

- **Proceso Relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Procesos Clave:** Son procesos extraídos de los procesos relevantes y son fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización. En estos procesos no se puede fallar o sino no se cumplen los objetivos estratégicos.

Etapas 4: Determinar un Responsable o Propietario de cada Proceso.

Una vez determinados los procesos Relevantes y Claves, se debe definir quién será el responsable o propietario de cada uno de estos. La designación del responsable es determinante ya que el éxito depende de esta decisión, por lo que el responsable de cada proceso, debe tener autonomía para actuar y debe contar con la responsabilidad de responder a los objetivos estratégicos que ha definido la organización.

Etapas 5: Revisión y Análisis de los Procesos y Detección de los Problemas.

En esta etapa se debe analizar cada proceso, partiendo por los de mayor importancia. Es necesario realizar el diagnóstico y evaluación de su funcionamiento y de los resultados obtenidos. De acuerdo al análisis y evaluación desarrollados, se podrá determinar en qué estado se encuentra cada proceso y se podrá establecer si requieren de mejoras: Se identifica el problema, se hace una medición del proceso de acuerdo los requerimientos que debe cumplir, de acuerdo al resultado de la medición se califica el proceso en términos de la satisfacción del usuario, la efectividad y/o eficiencia y operatividad de cada proceso.

Etapas 6: Corrección de los Problemas.

Una vez definidos cuales son los problemas que presenta cada proceso (Etapas 5) y que tienen mayor incidencia en los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y externos, se debe evaluar cuales son realmente posibles de solucionar de forma viable para la organización en el corto plazo y las acciones que se deben seguir para solucionar las que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando todos los factores que intervienen: factibilidad de aplicación e impacto integral sobre la organización, para lo cual se debe seleccionar el método y/o las herramientas más convenientes para la organización, por ejemplo: Métodos de Resolución de Problemas², Técnica del valor agregado³, etc. Preguntas tales como: ¿satisface las necesidades del cliente?, ¿El cliente está dispuesto a pagar? Y por

² Métodos de Resolución de Problemas: Se aplica a actividades seleccionadas cuando la información es concreta como para describir objeto y/o lugar donde se detecta el defecto.

³ Técnica del valor agregado: Es un sistema simple de gestión y control de proyectos, que proporciona datos creíbles. Integra en una única técnica, el trabajo, la planificación y el coste, utilizando para ello, la estructura de descomposición del proyecto.

último: ¿Contribuye a conseguir los objetivos estratégicos de la organización? También ayudan a determinar el impacto.

Se debe elaborar un plan de mejoras que tiene por objetivo definir y validar los cambios que se realizarán al proceso (puede ser definir nuevo proceso o rediseño de un proceso actual) y como se debe implementar. Los cambios que se realizarán deben ser considerados en los sistemas que utiliza la organización con el objeto de alinear y consolidar todos los cambios y es el responsable del proceso quién llevará e impulsará la implementación y deberá controlar el cumplimiento y evaluar la efectividad haciendo un seguimiento de los resultados obtenidos.

En esta etapa es cuando se va a pasar del proceso real al proceso ideal que se ha definido, para lo que se deberá capacitar a las personas encargadas de las mejoras mediante uso de indicadores que les permitirán medir los resultados y eficiencia de cada proceso.

Etapa 7: Establecimiento de Indicadores.

Constantemente se deben evaluar los procesos, esto permite identificar si hay alguna falencia y determinar cómo se puede tempranamente generar una forma de mejora.

Pero para poder determinar cómo evaluar un proceso, lo primero es saber qué es lo que se quiere medir y en qué momento se va a medir. Se debe tomar como referencia uno o más patrones que se puedan comparar y medir serán considerados como puntos de excelencia funcional del proceso, donde se cumplen los estándares más altos. Estos son los Indicadores que se definen como: medición de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso y sirven como herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones. El indicador debe ser objetivo, cuantificable, verificable, debe agregar valor al proceso de toma de decisión, debe ser comunicado y divulgado por la organización, debe ser consensuado y reflejar el compromiso de quienes lo establecieron.

El uso de indicadores es fundamental para interpretar lo que está ocurriendo y tomar las medidas a tiempo cuando uno de estos fuera de los límites establecidos. Permiten además detectar cuando es necesario evaluar cambios y las consecuencias de estos, también sirven para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Para lo que debemos considerar que para definir un indicador debemos tener claro:

- ¿Qué y dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién y cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar los datos obtenidos?

Luego deberá evaluarse el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso, mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.

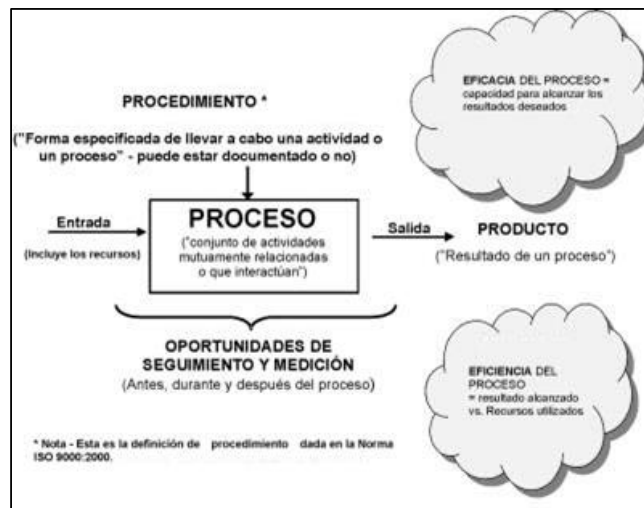


Fig. 5: Descripción de Proceso
Fuente: ISO 9000.

Las principales Ventajas del Enfoque por procesos son:

- Integra y alinea los procesos para el logro de resultados, orienta los procesos al cliente y genera oportunidades continuas de mejora dentro de la organización con una orientación más estratégica.
- Prioriza los procesos, por lo que permite el desarrollo de habilidades para centrar los esfuerzos en obtener procesos eficaces y eficientes y todos los sistemas de la organización se reenfochan para dar soporte a los procesos.
- Los colaboradores trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados.
- Los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.
- Al mejorar los procesos se reducen los costos y los tiempos, porque ambos recursos se utilizan correctamente, con lo que también se obtienen mejores resultados.
- Genera confianza en los clientes (internos y externos) ya que se obtienen resultados consistentes a los lineamientos de la organización.

Las principales Desventajas del Enfoque por procesos son:

El enfoque por procesos es un modelo que requiere de gran esfuerzo y nivel de compromiso, de todos los miembros que pertenecen a la organización, ya que se necesitan personas con alta capacidad de adaptación. Esto puede implicar un alto costo para la organización, debido a que de acuerdo al seguimiento constante que se hace de los procesos es necesario que en casos en que no se encuentren dentro de los indicadores establecidos se deba

establecer el rediseño de uno o más procesos dentro de la organización, y esto es un ejercicio constante ya que siempre se debe hacer seguimiento al cómo están funcionando los procesos.

3.1.6. Costeo Basado en las Actividades

El costeo basado en actividades, tiene como principal objetivo, identificar los factores que originan el costo y utilizarlos para una determinación más precisa del mismo, saber quién controla el gasto, quién lo autoriza y quien es el responsable de los aumentos y/o disminuciones de los mismos. Esto significa, que determina que el costo de los productos y/o servicios debe comprender el costo de las actividades que son necesarias para desarrollarlos y venderlos y el costo de las materias primas. Asigna los recursos a las actividades y las actividades a los objetos de costo. La forma de análisis de costos es utilizada principalmente para sustentar decisiones estratégicas.

El costeo basado en actividades asocia productos y/o servicios que se obtienen como resultado de la ejecución de variadas actividades. De lo que se deduce que los costos de una organización son el resultado de la realización de dichas actividades que a su vez serán las que generan los productos y/o servicios que vende una organización.

Una actividad es el conjunto de tareas que genera un costo y a su vez produce un output que será el que generara el valor a la organización (productos y/o servicios que esta vende).

En el Costeo por actividades ABC, el proceso clave es definir las actividades a considerar y la asignación de costos, sobre todo cuando la organización lo va a aplicar por primera vez.

Es necesario que se cumplan los siguientes pasos para determinar los costos por actividad:

- Se deben identificar las actividades realizadas y cuáles de estas utilizan recursos,
- Se debe ajustar la información contable para obtener el valor de los recursos económicos.
- Se deben asignar elementos de costo que pueden ser productos, actividades y/o unidades de la Organización (áreas, procesos, sucursales, proveedores, etc., a las actividades mediante el empleo de trazadores (es la forma de medir los elementos de costo, por ejemplo: Mano de Obra, se mide en horas hombre).
- Se deben distribuir los costos indirectos de acuerdo a una base de asignación de costos definida, es decir repartirlos a los objetos de costo.

Una vez identificadas las actividades, y agrupados los gastos contables en elementos de costo, estos deben ser asignados a aquellas. Para ello se deben utilizar criterios que permitan medir el empleo de los distintos recursos, por parte de cada actividad.

El enfoque por actividades permite saber en qué se gasta porque define los costos de acuerdo a las actividades realizadas. Por lo que permite identificar, rediseñar o a la vez eliminar todas las actividades que no generan valor para la organización o que dificultan el desarrollo de otros procesos. Esto permite tomar decisiones con respecto a productos y o servicios ofrecidos y así identificar las oportunidades de mejora.



Fig. 6: Ejemplo de Análisis del Costeo por Actividades.
Fuente: Aplicaciones Prácticas del Enfoque por Tareas.

En el caso de las empresas de servicios, es necesario costear todos los recursos de las distintas áreas que conforman la empresa. Por medio del estudio de las actividades se puede saber que aporta cada área, la frecuencia con la que se realizan las actividades y para qué y/o quién se realiza y así determinar que induce ese determinado costo. En otras palabras mide cuantos recursos requiere realizar determinadas actividades.

Una de las principales ventajas de este modelo, es que se puede lograr reducción de costos sin disminuir la calidad del producto y/o servicio. Para aprovechar estas oportunidades de reducción de costos, se debe implementar equipos interfuncionales, con personas de distintas áreas de la organización, para que analicen las actividades y aportando su experiencia y conocimiento puedan proponer mejoras que pueden alcanzar ahorros significativos.

Todas las actividades integran un proceso, es por esto que podemos asociarlas todas y así hacer un diagrama que nos indique claramente que etapa ocupa en el proceso. Como se indicó anteriormente, todas las actividades ya han sido costeadas, por lo que al tener la suma de todas las actividades que componen el proceso, podemos tener el costo total de cada proceso. Así es posible desarrollar un mapeo de procesos y saber los costos asociados a cada uno, lo que reflejara cómo funciona la organización y a que costos lo hace.

El análisis que nos entrega el Costeo Basado en las actividades, tiene directa relación con las decisiones que se han tomado, ya que si se detecta que alguna actividad o proceso tiene costos demasiado elevados, puede ser a raíz de lo siguiente:

- Incoherencias en las decisiones Gerenciales, en relación a los objetivos estratégicos de la organización
- Problemas de Planificación.
- Problemas con los sistemas tecnológicos.
- Falta de capacitación.

Para obtener la visión de costos que entrega el Costeo por actividades ABC, se utiliza un mayor número de variables que en un sistema de costo normal, por lo que proporciona mejor

información para la toma de decisiones. Sin embargo para poder aplicar este sistema, es necesario el uso de recursos financieros adicionales, debido a que requiere capacitación de los Recursos Humanos y al uso de recursos tecnológicos que permitan soportar el procesamiento de la información de la forma en que el costeo por actividades lo requiere.

La información con la cuentan las empresas es la información contable, por lo que se debe considerar la calidad y adecuación de esta a la nueva metodología. No se debe dejar de lado que la información contable cumple con las normas legales y profesionales e incorporan criterios fiscales. Pero en general esta información no es suficiente para la toma de decisiones estratégicas u operativas.

Es por lo anterior que es necesario tener claros los criterios contables en base a los que se elaboró la información para que así puedan ser substituidos de manera extracontable, por los requerimientos del costeo por actividades. Estos datos contables deben adaptarse, agruparse y distribuirse a efectos de asegurar la calidad de los resultados, por lo que es conveniente utilizar softwares que contribuyan a estos, se debe evaluar:

- Precisión de la información contable,
- Evaluar si se requiere apertura de gastos, para esto se debe considerar si están o no agrupados por centros de costos,
- Se debe adaptar el o los centros de costos al análisis por actividades, en el segundo caso, los gastos generales, de capacitación, de mantenimiento, etc. deben distribuirse por criterios uniformes.

Los beneficios del costeo por actividades son:

- Permite lograr una reducción de costos sin afectar la calidad del producto y/o servicio.
- Proporciona información valiosa para el manejo y entrega de los servicios, determinar costos unitarios y costos de los productos y/o servicios.
- El conocer las actividades que se realizan, permite determinar planes de acción y manejar los costos totales de la organización.

Las principales desventajas del Costeo por Actividades son:

- La implementación de este modelo es lenta y de alto costo.
- Mala interpretación de la información: interpretar información contable junto con la información del modelo de costeo por actividad, puede ser confuso, ya que este no se ajusta a las normas contables.

El sistema por costeo basado en las actividades, analiza toda la cadena de valor por medio de las actividades necesarias para la comercialización de los productos y/o servicios, trata de no distribuir arbitrariamente los costos indirectos como los sistemas de costos tradicionales.

3.1.7. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral fue publicado por primera vez en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton en la “*Harvard Business review article*”. El artículo se basó en un proyecto de investigación de la compañía de Nolan que estudiaba la medición del desempeño de empresas donde los activos intangibles jugaban un rol central en la creación de valor. Kaplan y Norton creían que si las compañías mejoraban la gestión de sus activos intangibles, tenían que integrar su medición en sus sistemas de gestión.

El CMI es un sistema de gestión que como se indicó anteriormente, une los objetivos estratégicos con las medidas de desempeño establecidas por la alta gerencia de la organización.

La unión de los objetivos estratégicos con las medidas de desempeño establecidas se realiza por medio de 4 perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

3.1.7.1. Perspectiva Financiera

El objetivo de esta perspectiva dentro del CMI, es responder a las expectativas de los accionistas de la compañía. Esta perspectiva es donde se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, por ejemplo: rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros. Se mide la creación de valor para la organización, y la incorporación de la visión de los propios accionistas.

Muchas de las herramientas tradicionales del control de gestión se encuentran en las perspectivas financieras, en forma de indicadores financieros: ingresos, costos, utilidad, etc.

Las principales estrategias que se pueden seguir en esta perspectiva, tienen relación con las etapas de vida de una organización:

- Etapa de Crecimiento: El objetivo principal en esta etapa es el aumento de las ventas (Ingresos) y/o de la clientela (participación de Mercado). En esta etapa se lanzan nuevos productos y/o nuevos servicios al mercado, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; el objetivo principal es aumentar las ventas generando valor al accionista.
- Etapa de sostenibilidad: El principal objetivo es obtener la máxima rentabilidad con la menor inversión. Los objetivos tienen relación con indicadores de productividad y rentabilidad, ya que es cuando los retornos del capital invertidos son más altos.
- Etapa de Madurez: En esta etapa la empresa ha dejado de crecer, el mercado ya se encuentra copado por lo que solo es momento de recolectar gracias a lo conseguido en las etapas anteriores. Se realizan inversiones de reposición o mantenimiento del propio activo. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel máximo de ventas que pueda alcanzar. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.

En general en la perspectiva financiera, las vías de acción se dirigen principalmente al aumento de los ingresos y de los clientes, Optimización de costos y mejoras de la productividad y la inversión y el uso de los activos de la compañía. Para los accionistas

debemos responder la pregunta ¿Qué objetivos financieros debo alcanzar? Podemos considerar como principales valores estratégicos para dar respuesta los siguientes:

- Creación de Valor,
- Crecimiento,
- Mantenimiento en el largo plazo,
- Aumento de Rentabilidad,
- Inversiones,
- Gestión estratégica de costos,
- Estructura financiera,
- Gestión de Activos.

3.1.7.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identifica los segmentos de los clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo; satisfacción y retención de clientes y aumento de la participación de mercado. Responde a la pregunta ¿Qué necesidades del cliente se debe satisfacer? Es primordial la propuesta de valor ofrecida al cliente y debe centrarse en: lo que la organización debe hacer para garantizar la retención y adquisición de clientes para lograr tener una organización rentable en el futuro.

La Misión destaca en esta perspectiva, ya que los clientes esperan productos de óptima calidad, con costos adecuados, que se entreguen a tiempo y que brinden el rendimiento convenido.

Para plantear los objetivos estratégicos en esta perspectiva, la organización se debe plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Qué perfil tiene el mercado al que se quiere llegar?, el tamaño, quienes son los competidores y consumidores y cómo se comporta.
- ¿Qué segmentos de mercado se debe considerar?, para definir propuestas de valor.
- ¿Se debe cambiar o mantener la propuesta de valor actual?, se necesita comprobar que la propuesta es la adecuada para los segmentos de mercado.
- ¿Cuáles son y cómo se van a lograr los objetivos de ventas?

Los mercados son cambiantes al igual que las necesidades, por eso la propuesta de valor se debe ajustar cuidadosamente, ya que esta condiciona al segmento de clientes que se ha seleccionado, los principales objetivos de la perspectiva del cliente son los que se presentan en la siguiente imagen:

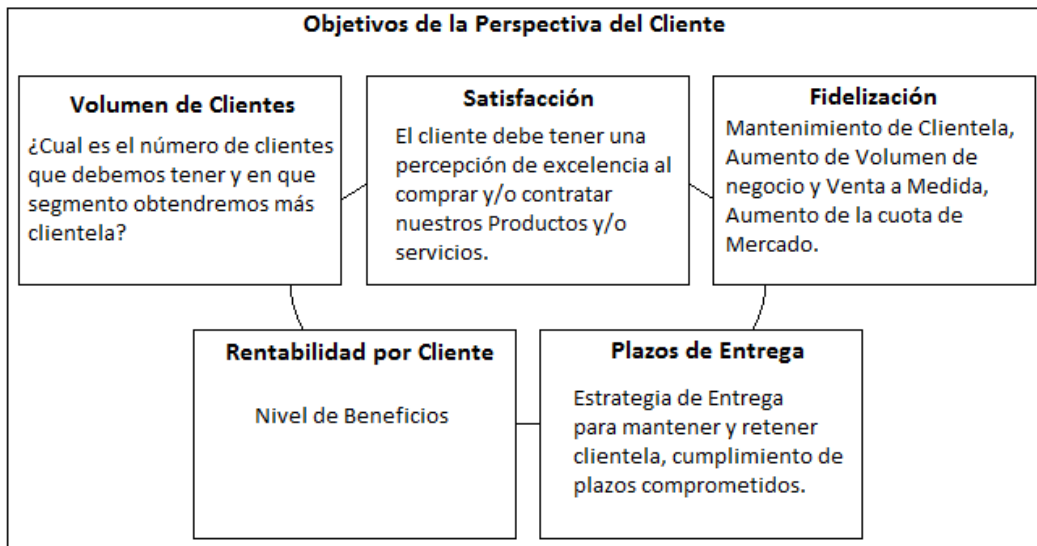


Fig. 7: Objetivos de la Perspectiva del Cliente.
Fuente: Elaboración Propia.

3.1.7.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva identifica los procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Se deben identificar los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con los procesos clave de la organización.

Tiene directa relación con la cadena de valor ya que se deben identificar los procesos críticos para el cumplimiento de la perspectiva financiera y del cliente. Es decir, qué camino seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y a la vez como mantener satisfechos a los accionistas.

Es necesario tener conocimiento de la cadena de valor para así poder detectar las necesidades y problemas. Se debe tener en cuenta que la cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Podemos distinguir 3 partes de la cadena de valor:

- **Actividades Primarias:** Son las actividades que constituyen la esencia del proceso productivo. Se constituye por los procesos de operación y procesos de innovación.
- **Actividades de Soporte:** son las actividades necesarias complementarias para el desarrollo de las actividades primarias. Se constituyen por la Infraestructura de la empresa, gestión de Recursos Humanos, Soporte tecnológico, etc.
- **Margen:** Es el valor que se obtiene luego de restar los costos de todas las actividades asociadas a la fabricación del producto o a la prestación de un servicio.

La perspectiva de Procesos internos y aprendizaje se centra en la identificación y mejora de los procesos existentes, buscando las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias que permitan dar soluciones (Innovar) y seguir con el proceso operativo. Un medio para conseguir esto es la formación específica de los colaboradores y el uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones adaptadas a los procesos.

3.1.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se debe responder a la pregunta ¿Qué se puede hacer para mejorar la organización? Los esfuerzos deben centrarse en:

- Capital Humano: Es el conocimiento que tiene el equipo de trabajo, además de la capacidad que tienen para aprender y adaptarse a los cambios y o retos que se presenten en la organización.
- Sistemas e Infraestructura: Se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su capital humano para llevar a cabo las actividades de manera más efectiva.
- Clima organizacional: El clima organizacional es el que indica cómo se sienten los colaboradores siendo parte de la organización, si se sienten parte de esta, las percepciones que tienen y el cómo pueden aportar a que la organización sea un mejor lugar de trabajo.

Esta perspectiva es considerada como una de las principales, ya que el capital humano es el recurso más importante que tienen las organizaciones para poder llevar a cabo los objetivos planteados. Además se debe tener en cuenta que la tecnología es un impulsor de valor dentro de la organización, ya que se debe disponer de información estratégica que permita la toma de decisiones oportunamente. Las personas y la tecnología son activos importantes en el desempeño de la organización.

Las perspectivas que se mencionaron, se disponen en un mapa estratégico para representar gráficamente como la organización va a desarrollar su estrategia, se deben generar indicadores para los objetivos estratégicos y determinar la valoración asociada con el nivel de cumplimiento.

3.2. Cuadro comparativo de Sistemas de Gestión

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los sistemas de gestión presentados:

Objetivo Inicial	Enfoque por Procesos		Costeo por Actividades (ABC)	Cuadro de Mando Integral (CMI)
	Mejora Continua a la calidad de los procesos para permitir a la organización obtener los resultados deseados.		Definir las actividades a considerar y la asignación de costos.	Medir para gestionar.
Objetivo Principal		Se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders y el como lo hace considerando a la organización como una red de procesos interrelacionados.	Identificar los factores que originan el costo y utilizarlos para una determinación más precisa del mismo.	Alinear y enfocar los recursos a la estrategia de la organización.
Objetivos Secundarios	Identificar los Procesos	Clarificar los procesos y actividades organizacionales y promover la percepción de la empresa como sistema.	Definir los costos de acuerdo a las actividades realizadas.	Medir como la organización aumenta su valor economico a través de los ingresos y la productividad.
	Medir para gestionar	Definir la primera y última actividad de cada proceso y los proveedores o clientes externos y/o internos, para saber cuál es el alcance de cada proceso y de las actividades que lo componen.	Desarrollar un mapeo de procesos y saber los costos asociados a cada uno, lo que reflejara cómo funciona la organización y a que costos lo hace.	Plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de la organización, basandose en resultados medibles.
	Eliminar ineficiencias	Reducir costos y tiempos de respuesta con el uso efectivo de recursos y la optimización de procesos de acuerdo al analisis de cada proceso.	Mostrar el costo de capital para cada actividad y su impacto en los productos o servicios.	Generar indicadores a través de los cuales se puede saber si la empresa está cumpliendo las metas previstas en la estrategia.
		Elaborar un plan de mejoras para hacer los procesos efectivos, productivos y consistentes con las expectativas de clientes e interesados.	Determinar planes de acción y manejar los costos totales de la organización.	De los resultados obtenidos con la medición de los indicadores generados, introducir constantemente cambios y mejoras.
	Aprender	Evaluar constantemente los procesos para identificar si hay falencias y determinar como se puede generar tempranamente una mejora.	Analizar toda la cadena de valor por medio de actividades necesarias para comercialización de productos y/o servicios.	Se enfoca en que hacer para mejorar la Organización centrandose en el capital humano, sistemas e infraestructura y el clima organizacional.

Fig. 8: Cuadro Comparativo Sistemas de Gestión.

Fuente: Elaboración Propia.

En general podemos notar que los sistemas tienen más similitudes que diferencias, y que el objetivo principal en todos los casos es apoyar a una mejora en la gestión de las organizaciones aunque considerando diferentes perspectivas.

3.2.1. Justificación Selección del Cuadro de Mando Integral

El Modelo de Gestión que se aplicará es el Cuadro de Mando Integral y su selección se debe a que es un modelo que abarca todas las perspectivas consideradas en la definición de los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que va a permitir tener una visión global de la situación de la empresa. En el caso de esta memoria, la Tesorería que es el área que se está analizando.

El CMI, traduce la estrategia de la empresa en indicadores asociados a cada perspectiva de actuación, que posibilita medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se persiguen en la organización o como en este caso se revisara, en una determinada área en particular. Es una herramienta de control de gestión que busca implementar y comunicar la estrategia a toda la empresa.

Para realizar el diseño del Sistema de Control de gestión, se utilizará el CMI, ya que se requiere de un análisis de la planificación estratégica de la empresa enfocada en la Tesorería de Funeraria del Hogar de Cristo. La información que se requiere y se generara a través del CMI será producto de los indicadores de gestión que se definirán.

3.2.2. Diseño de Sistema de Control de Gestión

Los pasos que se deben seguir para el diseño del sistema de Control de Gestión utilizando el CMI, son los siguientes:

3.2.2.1. Realizar la Definición Estratégica

Los objetivos e indicadores de un sistema de control de gestión, se derivan de la estrategia de la organización. Por eso se deben definir:

- La Misión: Es el motivo o razón de ser de la organización, define lo que la empresa pretende cumplir en su entorno o en el sistema en el que interactúa. Define también lo que la empresa pretende hacer y el para quien lo va a hacer (esta definición es determinada por la alta gerencia de la organización). En definitiva es lo que la organización trata de hacer por sus clientes.
- La visión: Es la imagen que la organización plantea a largo plazo, una declaración del hacia donde se dirige la organización.
- Los Valores: Constituyen la filosofía y forma de trabajar de la organización y el cómo se conducen sus colaboradores.
- Estrategia: Es el plan que determina los objetivos a largo plazo y las acciones y recursos requeridos para cumplirlos.

3.2.2.2. Establecer objetivos Estratégicos

Se deben establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos deben ser coherentes con la misión y la visión. Debe ser un plan con visión de futuro y deben ubicarse dentro de alguna de las perspectivas antes mencionadas. Deben ser categorizados y considerar solo los que son de total relevancia para el desarrollo de la organización.

3.2.2.3. Diseñar Formato de Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una vez definido el objetivo, se define la métrica que se va a medir y los parámetros en las que estas se deben encontrar, límites inferiores y/o superiores y el peso que tiene dentro del total de los objetivos que se van a medir. Se va a definir el periodo en el que se van a tomar las métricas para poder evaluar el cumplimiento o logro de los objetivos. Generalmente se utilizan indicadores visuales para reflejar gráficamente los cumplimientos de los parámetros establecidos.

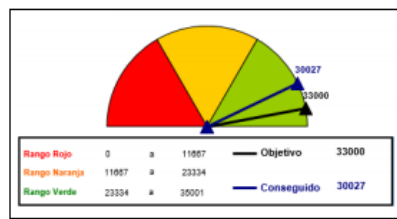


Fig. 9: Representación Gráfica de CMI.
Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2.4. Asignación de Objetivos por Nivel Jerárquico

Se asignan los objetivos correspondientes, para este caso de estudio, los objetivos de la Tesorería de FHC. Desde los objetivos organizacionales a los específicos por área, etc. Las metas pueden ser redefinidas al igual que los pesos por objetivo según las responsabilidades de cada puesto.

Es necesario que se cuente con fuentes de información confiables para poder ingresar la información y revisiones periódicas del CMI. La información debe ser confiable, accesible, estar actualizada y en línea.

3.2.2.5. Revisiones de desempeño de los objetivos

Una vez ingresada la información al CMI, se deben hacer revisiones periódicas para medir el desempeño de los objetivos definidos. Se deben establecer los periodos de revisiones y dar la retroalimentación necesaria de acuerdo a las métricas, crear planes de acción y generar compromisos en torno a estos. El CMI debe formar parte de la filosofía de la organización, ya que permite la mejora continua, siempre se deben volver a evaluar los objetivos iniciales para tener un panorama claro de cómo se ha avanzado o si es necesario realizar ajustes ya que es de carácter cíclico.

4. Descripción de la empresa

En el siguiente capítulo se analizará la empresa Funeraria del Hogar de Cristo Limitada y se describirá la situación actual para plantear el problema en su tesorería y la selección del modelo de gestión que da origen a esta memoria de título.

4.1. Funeraria del Hogar de Cristo Limitada

La Funeraria del Hogar de Cristo, es una empresa dedicada a la prestación de servicios funerarios, creada el 26 de enero de 1954, con el objetivo de que aún después de su muerte los más pobres fuesen tratados con respeto y dignidad.

La Funeraria pertenece íntegramente a la Fundación Hogar de Cristo y sus principales objetivos son:

- Ser una Fuente de Financiamiento para la Fundación Hogar de Cristo, ser reconocida como una parte importante de la fundación para aumentar el aporte y generar alianzas que la potencien.
- Entregar un Servicio Funerario digno y gratuito a los más pobres.
- Ser la funeraria líder en el mercado otorgando un servicio integral a deceso, logrando ser la primera preferencia con precios al alcance de todos.

4.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Funeraria del Hogar de Cristo se compone de 2 niveles jerárquicos encargados de dirigir la compañía: Directorio y el Comité Ejecutivo, que es la Gerencia de la empresa.

La empresa es dirigida por un Gerente General, y se divide en cuatro áreas: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y el Departamento de Gestión de Personas.

Gerencia de Administración y Finanzas, compuesta por departamento de Contabilidad, Tesorería, Facturación y Cobranzas e Informática.

Gerencia Comercial, se divide en el área de Ventas en Región Metropolitana y Ventas Regiones y el Canal Externo.

Gerencia de Operaciones, compuesta por el área de Operaciones y Servicios Generales.

Departamento de Gestión de Personas, a cargo de Desarrollo Organizacional, Personal y Remuneraciones, Reclutamiento y Selección y Prevención de Riesgos.

4.2. Análisis de la Industria

4.2.1. Factores Legales, Políticos y Económicos

En Chile, los servicios funerarios están regidos por el Decreto 357, Reglamento General de Cementerios contenido en el Código Sanitario, dependiente de la autoridad sanitaria (Ministerio de Salud). El Reglamento estipula que nadie puede quedar insepulto y esta obligación recae sobre el cónyuge sobreviviente o sobre el pariente más próximo que esté en condiciones de solventar los gastos (Art. 53). Adicionalmente toda defunción debe ser inscrita en el Servicio de Registro Civil e Identificación (Ministerio de Justicia), quién otorga el respectivo Pase de Sepultación, documento obligatorio para ingresar a un cementerio.

En Chile en la Industria del mercado de Servicios Funerarios, existen competidores los que producto de la informalidad y las bajas barreras de entrada, aparentemente no cumplen con toda la legislación tributaria vigente. Por cada prestación de Servicio Funerario entregado, se debe emitir una factura o boleta por el valor de dicha prestación y pagar los impuestos correspondientes (IVA e Impuesto a la Renta). Lo anterior genera una ventaja competitiva a las diferentes funerarias existentes en el mercado, por lo que se estima necesario realizar gestiones que permitan fiscalizar o regularizar estas malas prácticas, ya que incluso un estudio realizado por el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) concluye que Falta información veraz y oportuna respecto de los Servicios Funerarios y de Sepultación.

4.3. Análisis de Mercado

De acuerdo a lo investigado y para entender el funcionamiento global de la categoría de Servicios Funerarios, considerando expectativas, necesidades que determina la elección entre una u otra funeraria, el nivel de satisfacción con el servicio y como es la percepción del mercado pre y post compra, es que se concluye que Funeraria del Hogar de Cristo es una marca líder en un mercado atomizado y concentra su posición mayoritaria en el segmento ABC1, siendo menor el desempeño que presenta en el segmento C2C3 donde son otras las funerarias que están mejor posicionadas, ya que en este segmento existe una proporción menor de clientes para quienes la variable precio y el trato cercano-afectivo es importante antes de tomar una decisión. En el segmento ABC1 sin embargo, un motivo de contratación es la beneficencia, además esperan que los vendedores que los atiendan, los asesoren en trámites y les entreguen información. A diferencia del segmento C2C3 donde adquiere mayor importancia que tengan un trato cercano y afectivo.

Para este tipo de servicio, el canal de internet adquiere buena percepción como medio informativo, pero aún no se desarrolla como canal de ventas.

4.3.1. Competidores

La cantidad de empresas que participan en la industria de los servicios funerarios es alta, mayoritariamente se compone de negocios familiares y no grandes empresas, siendo esta una diferencia importante entre FHC y otras funerarias, ya que, dentro del rubro, se considera una

de las empresas más grandes, cuenta con presencia en más de 3 regiones a nivel nacional, su dotación de trabajadores, instalaciones y capacidad, es mayor a la de muchas empresas de la industria,

En esta industria, las empresas intentan diferenciarse en imagen y servicio. En lo que respecta a Funeraria del Hogar de Cristo, la principal fortaleza de su marca es la asociación con la Fundación del Hogar de Cristo.

La imagen de Funeraria del Hogar de Cristo produce diferencia en la elección de Personas de altos ingresos. Sin embargo, aun cuando las personas del segmento C2C3 conocen la existencia de la **cuota mortuoria**⁴ (C.M.), que puede ser utilizada como medio de financiamiento, al ver los precios de los servicios y notar que deben pagar una diferencia, se desencantan porque los servicios son de mayor valor, ya que hay competidores que haciendo solo uso de la C.M., entregan un servicio funerario completo.

La competencia utiliza a Funeraria del Hogar de Cristo como un referente de mayor precio y posicionan a la empresa como “caros” ante los consumidores del segmento C2C3.

4.3.2. Barreras de Entrada a Nuevos Competidores

Se identifican bajas barreras de entrada en esta industria y segmento en términos de los factores legales, además de la baja inversión en infraestructura (Urnas y Carrozas), especialización del personal y los acuerdos comerciales con los cementerios. Uno de los factores que más influye es el no contar con salas velatorias a pesar de que no sean rentabilizadas, además el contar con estacionamientos para clientes también puede marcar una diferencia.

4.3.3. Poder de Negociación con Proveedores

Los proveedores están atomizados, las urnas son fabricadas por artesanos que desarrollan su negocio como un oficio, por lo que su poder de negociación es escaso, lo que se asocia a un riesgo de incumplimiento de servicio. Lo que de acuerdo a la ley de Protección del Consumidor implica que cualquier inconveniente con un contratante debe ser asumido íntegramente por la funeraria.

4.3.4. Productos Substitutos

En esta industria no hay productos sustitutos, ya que se requiere para el servicio de sepultación o incineración que el retiro sea en una Urna, por lo que debe ser por intermedio de un servicio prestado por una funeraria. No existen sustitutos, existen competidores.

⁴ La Cuota Mortuoria es un beneficio pecuniario que cubre los gastos funerarios por fallecimiento. En el caso de afiliados de AFP cubre hasta U.F. 15 y para los pensionados de IPS cubre una prestación equivalente a 3 ingresos mínimos, monto reajutable a la fecha equivalente a \$483.795.

4.3.5. Negociación de los Clientes

En esta industria no existe una demanda informada, se puede considerar para las estadísticas la cantidad de defunciones de un determinado periodo. Por esto es que la falta de conocimiento y experiencia de los consumidores en relación a los servicios funerarios, dan bajo poder de negociación. El poder de negociación principalmente se ve afectado por el variable precio. Existe mucha oferta a nivel nacional, más de 300 competidores. Pero en el segmento ABC1 los servicios son valorados por contratantes con altos ingresos y/o familiares de personas de connotación pública. Para el caso del Segmento C2C3, la marca se asocia a los precios altos, aun cuando hay servicios de diferentes precios y mayores facilidades de pago que la competencia.

4.3.6. Cuadro Resumen Análisis de Mercado

Análisis de Mercado	Resumen
Competidores	Alta
Barreras de Entrada a Nuevos Competidores	Bajas
Poder de Negociación con Proveedores	Escaso
Productos Substitutos	No existen
Negociación de Clientes	Bajo

Fig.10: Cuadro Resumen Análisis de Mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

5. Diseño del sistema de control de gestión.

De acuerdo a lo analizado en el Capítulo 4, las barreras de entrada a esta industria son bajas, por lo que es una industria con un alto nivel de competencia. Esto hace que para obtener éxito, sea necesario contar con información adecuada para facilitar la toma de decisiones, además de un mecanismo que permita integrar la ejecución de la estrategia con el control.

Actualmente Funeraria Hogar de Cristo, no posee un sistema que le permita tener información oportuna de un área tan importante como es la Tesorería, por lo que no se puede determinar.

5.1. Definiciones Estratégicas

5.1.1. Definiciones Estratégicas Funeraria Hogar de Cristo

Visión: Ser la primera preferencia en la elección de un servicio funerario.

Misión: Nuestra misión es entregar a los clientes un servicio de excelencia, acompañándolos en todo momento.

Valores:

Excelencia: No solo buscamos un buen resultado, sino que también la mejor forma para alcanzarlo.

Respeto: Entregamos un trato digno y de respeto a todas las personas, aún después de su muerte.

Integridad: Hacemos lo correcto, incluso cuando nadie nos mira.

Compromiso: Entendemos que cada detalle en nuestro actuar hace la diferencia.

Innovación: Vivimos la innovación como un desafío y una oportunidad para sorprender a nuestros clientes.

5.1.2. Definiciones Estratégicas Tesorería Funeraria Hogar de Cristo

Visión: La visión de la Tesorería no se encuentra definida, pero de acuerdo a lo indicado por el gerente de Finanzas, la visión del área es recaudar, gestionar y contabilizar los recursos financieros de la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante una gestión orientada al cumplimiento de los objetivos.

Misión: Garantizar el óptimo uso de los recursos financieros de la organización.

Estrategia del área: La estrategia del área, tiene por objetivo lograr el funcionamiento óptimo que le permita a la tesorería lograr la mejor gestión de recursos financieros sustentándose en el correcto manejo de los recursos, ser eficientes en gastos y en la gestión de inversión que le permita a la empresa resguardar de la forma más conveniente los excedentes generados.

5.1.3. Análisis de Visión, Misión y Estrategia

La visión de la Organización busca el lograr ser la mejor empresa en la prestación de servicios funerarios, indicando en la misión el cómo se va a lograr, que es prestando un servicio de excelencia y acompañar a nuestros clientes en todo el proceso de la pérdida de un ser querido.

Para la Tesorería no hay definida una visión solo lo planteado por el Gerente del área, que tiene relación con la correcta gestión de los recursos financieros de la compañía, que es lo que también se indica en la misión y la estrategia planteada tiene relación con cumplir lo indicado en la misión que es lograr el óptimo uso y gestión de los recursos financieros.

Como conclusión se puede ver que los objetivos del área, no se encuentran del todo alineados a los organizacionales, si se observa que en ambos casos se busca lograr una óptima gestión, que se traduce en el correcto uso de los recursos y finalmente en prestar un servicio de excelencia a los clientes.

5.2. Diagnostico Actual de la Tesorería de Funeraria del Hogar de Cristo

Se realiza un análisis a la Tesorería de Funeraria del Hogar de Cristo con el objetivo de establecer y definir todas las operaciones necesarias que se utilizan en el registro de los movimientos de ingresos de la empresa, lo que consiste en que la totalidad de los ingresos se encuentren registrados contablemente y estén respaldados por la documentación que le da origen. Asimismo, que los fondos percibidos se encuentren reflejados en las cuentas corrientes de la empresa.

La revisión se realiza con la información que actualmente se encuentran en los sistemas. Se realiza revisión completa de los ingresos percibidos por contratación de servicios de enero y febrero de 2016, con las respectivas formas de pago que se aceptan en la empresa. También se realiza levantamiento del proceso de recepción de cajas, con el fin de determinar irregularidades que afecten el correcto funcionamiento del área.

5.2.1. Proceso Interno de Recepción de Cajas

Recepción de Cajas: Los valores son recepcionados por el cajero, quién timbra y firma el libro Control Caja que cada vendedor tiene asignado para rendir la recaudación. Se coordina ruta de retiro de cajas con el recaudador quién es el encargado de retirar las cajas de las sucursales de Región Metropolitana (R.M.). Esta ruta se coordina de acuerdo a la información obtenida del sistema de gestión de venta Pentaho, donde se pueden visualizar todas las ventas del periodo, para el caso del retiro de las cajas, se revisan las ventas del día anterior y se confirma que las cajas estén en la sucursal para coordinar el retiro. En regiones, en las mismas sucursales se encargan del depósito y/o envío de la documentación o valores en los casos que corresponda a Casa Matriz, donde está ubicado el departamento de Tesorería.

Se debe chequear en tesorería que se reciban todos los documentos correspondientes, que son: el Contrato físico, la fotocopia de cedula de identidad por ambos lados del beneficiario

y del contratante, la declaración para tramitación de C.M. (si esta esta como forma de pago en el contrato), la colilla de pago del beneficiario, cheque en garantía solicitado en caso de salir rechazada la C.M. o certificado de IPS que acredite que beneficiario tiene derecho a C.M. o en caso de afiliados de AFP un certificado de saldo de su cuenta previsional, que indique que tiene las U.F. 15 necesarias para realizar el cobro. Todo esto se revisa en un Check List.

Se revisa la documentación y se separan los documentos que se custodiaran en tesorería y los demás se entregan a cobranzas donde se procede a realizar scan de la documentación para guardar respaldo electrónico y separar la documentación para realizar la presentación y cobro de las cuotas mortuorias.

Luego de ser revisada la documentación recibida por tesorería y entregar los documentos correspondientes a cobranzas, se procede a la contabilización de los valores y se realizan los siguientes procesos:

- a) Se separa el efectivo y ch. al día para preparar depósito que se realiza el mismo día. Se hace un comprobante de depósito para cada contrato recibido. Los demás cheques se dejan adjuntos al comprobante manual.
- b) Una vez realizados los depósitos, se fotocopian los comprobantes de depósito y se adjuntan al comprobante manual.
- c) Se ingresan las cajas recibidas en una planilla Excel de control diario, detallando contrato, comprobante de ingreso, monto, forma de pago, vendedor y sucursal (especificando si es de R.M. o Regiones), según corresponda.
- d) Se realiza rebaja de caja en el sistema de gestión de venta.
- e) Se contabilizan los depósitos en el Sistema Contable.
- f) Por último, las cajas con cheques a fecha que van quedando, según sea el caso van quedando en el escritorio del cajero.

Registro: Una vez que el cajero realiza los procesos descrito anteriormente, el analista de tesorería realiza los siguientes pasos:

- g) Realiza un arqueo diario de las cajas recibidas para ser presentadas al auditor interno. Estas cajas aún mantienen los cheques a fecha adjuntos.
- h) Posteriormente contabiliza las formas de pago en Excel, para después realizar el archivo con formato de carga masiva al sistema contable (con un día de desfase), esto es la aplicación de los pagos en el sistema contable.
- i) Por último, separa los cheques a fecha del comprobante manual, para adjuntar el respectivo comprobante contable.

Custodia: Para finalizar con el proceso de Caja:

- j) Una vez separados los cheques del comprobante manual, son entregados al cajero, quién los guarda en la caja fuerte ordenados por vencimiento para ser depositados diariamente hasta que se envíen a custodia al Banco. Esto se realiza posterior a un arqueo realizado por el auditor interno.
- k) En el caso que se reciba dinero en efectivo durante la tarde y no se alcance a depositar, se guarda por la cajera en caja fuerte. (solo el cajero y el tesorero tienen acceso a la caja fuerte).

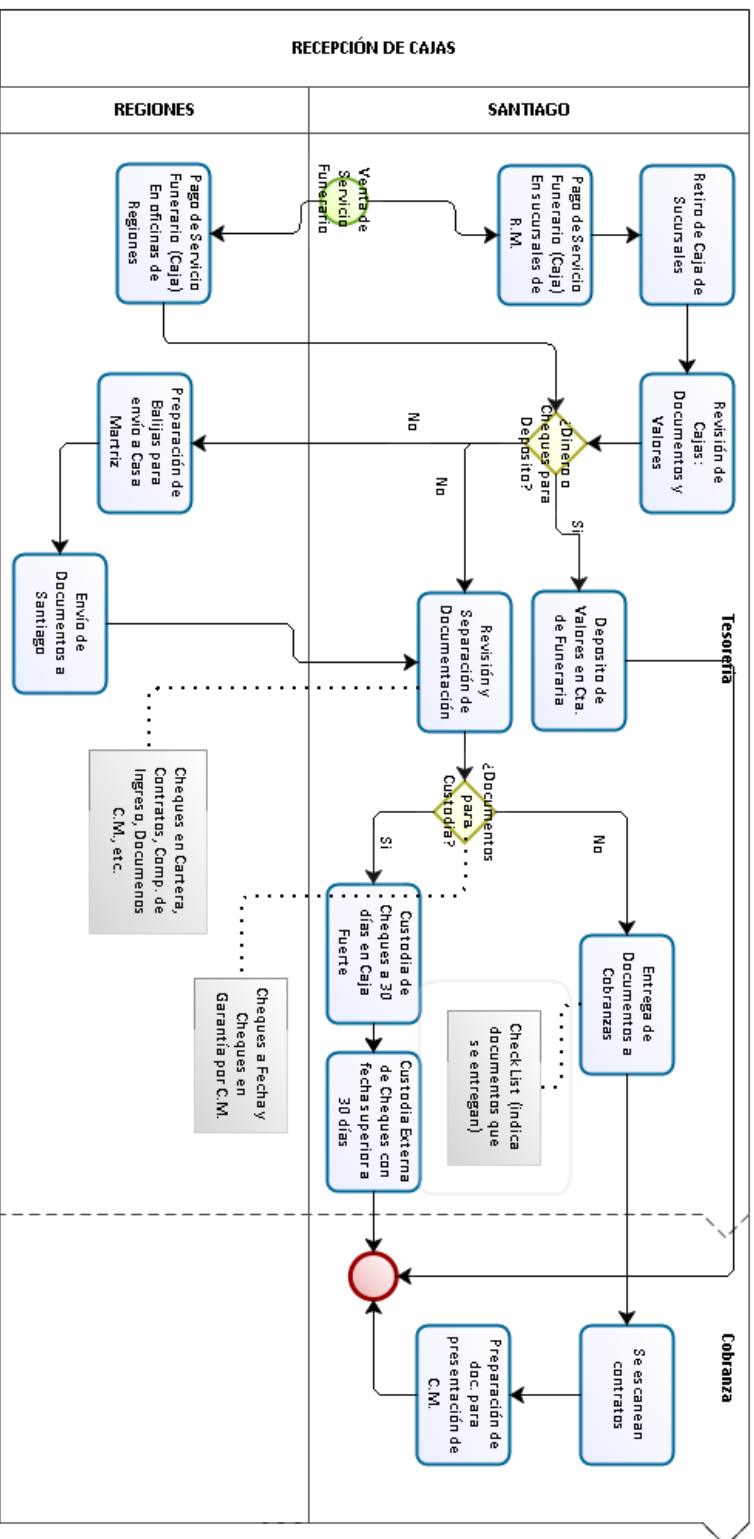


Fig. 11: Flujo de Proceso de Recepción de Cajas
Fuente: Elaboración Propia.

5.2.2. Proceso de Recepción y Rendición por conceptos de Cobranzas

El área de Cobranzas, se realiza la presentación y cobro de las cuotas mortuorias y de los cheques protestados, al recuperar estos valores, deben ser rendidos a tesorería quién custodia y aplica los pagos respectivos.

Para el caso de las cuotas mortuorias, el proceso de cobranza se inicia en la facturación, todos los contratos que tengan C.M. como forma de pago, deben emitir una factura adicional por el monto de la C.M.. La factura se emite a nombre de la Funeraria, ya que la C.M. es el beneficio que se paga a quién se hace cargo de los gastos del funeral, en este caso, es un monto que el cliente no desembolsa a la funeraria, sin embargo, se descuenta del valor del plan seleccionado, por lo que es un monto que asume Funeraria del Hogar de Cristo, hasta que lo cobra a la institución correspondiente.

Una vez emitida la factura, se realiza la presentación en la AFP, IPS o Compañía de Seguros, para cobrar el monto correspondiente que es el que llega a Tesorería.

La rendición se hace asociando el número de Factura y de contrato (Figura 11), en un comprobante de ingreso manual (Figura 8), se debe indicar el tipo de documento, numero de documento y número de contrato, el monto que se está pagando, quién o qué institución lo paga y la forma de pago: si es Ch., Transferencia, Vale vista, u otro.

Al entregar el comprobante de ingreso manual, junto con el monto recaudado, en tesorería deben aplicar este pago en el sistema contable, esto significa que asociado al número de factura que están indicando, deben aplicar el monto que se recaudó, para que no siga existiendo una deuda vigente por ese documento.

El problema que se presenta en esta etapa, es que en algunos casos se rinden facturas que no corresponden o que tienen Notas de Crédito emitidas por lo que se mal aplica un pago a un documento que ya no está vigente y que además tiene aplicada una nota de crédito y queda un documento vigente, pendiente de pago. Esto sucede porque al recibir la rendición de cobranza, no hay ningún tipo de revisión en el área de tesorería.

Para el caso de los Cheques Protestados, el documento que es protestado, es devuelto por el banco a tesorería, por lo que nuevamente se ingresa el documento como protestado, se entrega al área de cobranzas para que haga las gestiones de cobro correspondientes y una vez recuperado los montos adeudados, se ingresan a tesorería, por medio del comprobante de ingreso manual, indicando el número de Ch. que se está pagando, el RUT del girador, el número de contrato y el monto, para que puedan aplicar el pago desde tesorería y cancelar la deuda pendiente.

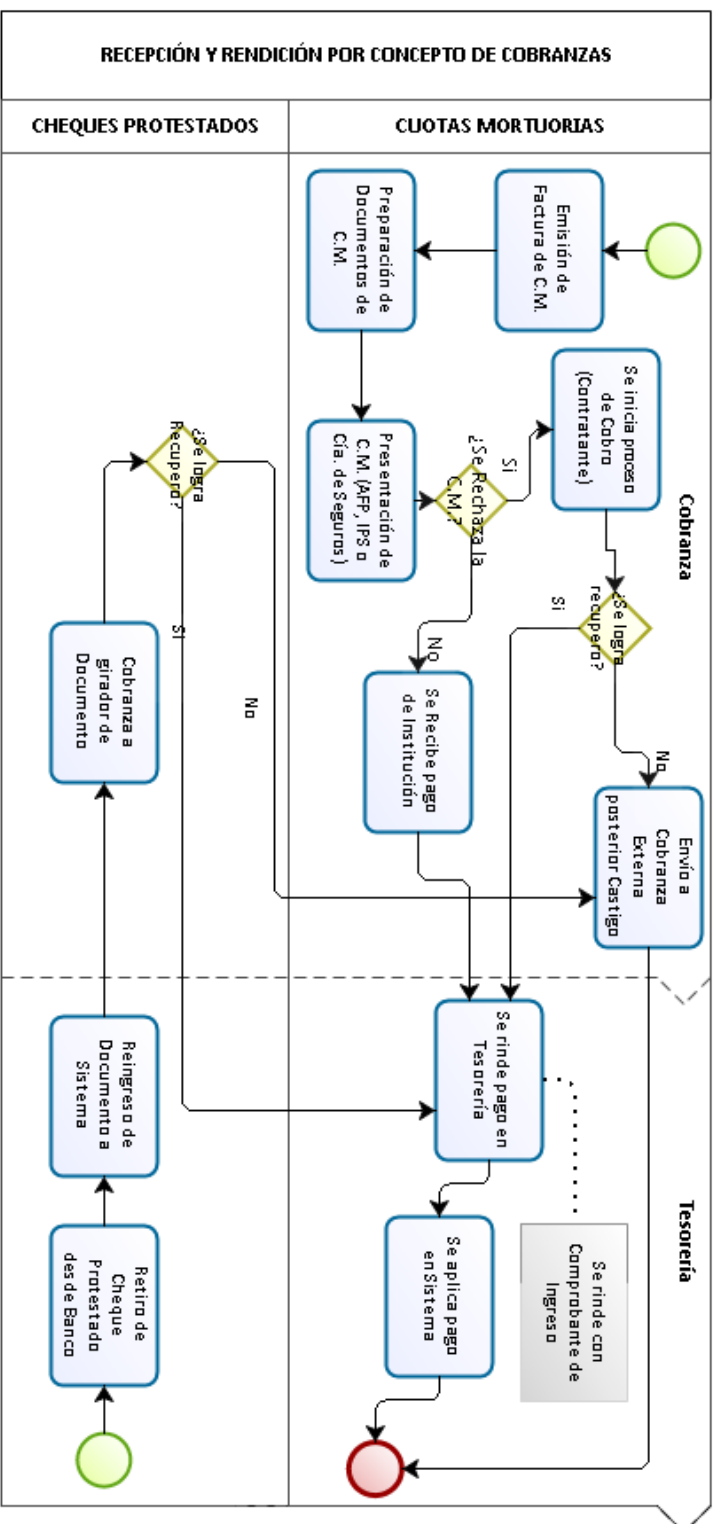


Fig. 12: Flujo de Proceso de Recepción y Rendición por Concepto de Cobranzas.
Fuente: Elaboración Propia

5.2.3. Proceso Interno de Pago de Proveedores

Para que desde Tesorería puedan generar las aplicaciones de pago a los proveedores, la primera etapa depende de contabilidad que es donde se recepcionan y se registran contablemente todas las facturas recibidas por la empresa.

A contabilidad llegan los documentos que se deben registrar:

- Facturas, Boletas,
- Anticipos o Rendiciones de Caja.

Al llegar los documentos a contabilidad se debe revisar que estén emitidos correctamente: mes, fecha, monto (neto, IVA, Bruto). Esta revisión es importante ya que deben ser registrados en el periodo correcto porque esto se declara al servicio de impuestos internos, no solo se genera el registro, se debe también verificar que esto sea visado por cada jefatura porque esto también tiene directa relación con el control de costos que cada área debe realizar. Se fiscalizan y se contabilizan los documentos y posterior a esto se genera la obligación de pago que es entregada a tesorería junto con los respaldos físicos que incluyen: el documento (factura o boleta u otro) junto con el comprobante contable (Figura 9):

En tesorería se debe realizar una nueva revisión y constatar que la información de sistema y de los respaldos físicos sea la misma. Una vez confirmado que la información es correcta, se genera el pago de acuerdo a las condiciones acordadas. Aquí es cuando se genera el comprobante de Egreso (Figura 10), que tesorería debe adjuntar a los respaldos físicos.

Otro punto de vital importancia para el área en este punto, es contar con el dinero en caja que le permita cumplir con las obligaciones de pago que se están recibiendo desde contabilidad. Es función del tesorero, custodiar los dineros y contar con disponibilidad para cumplir con los pagos comprometidos a los proveedores. Para esto se deben administrar correctamente los pagos y los cobros que se realizan en la empresa y así poder cumplir con todos los objetivos planteados.

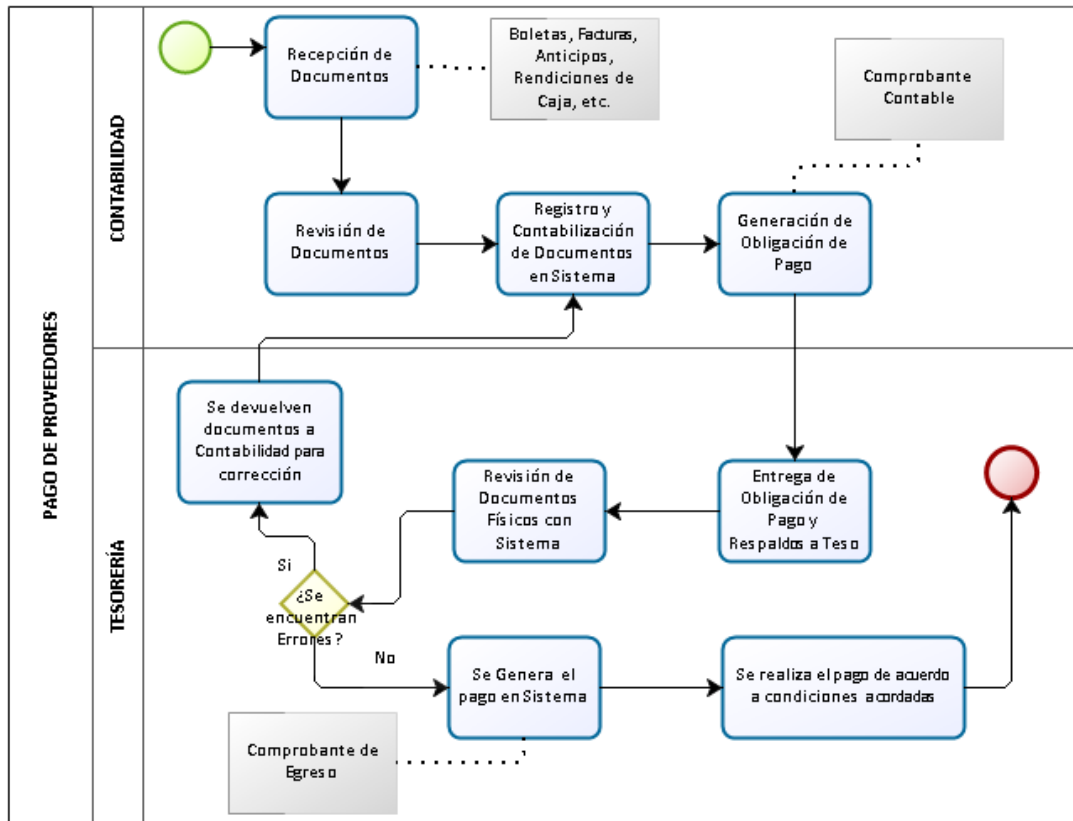


Fig. 13: Flujo de Procesos de Pago de Proveedores
Fuente: Elaboración Propia.

5.2.4. Proceso de Inversión de Recursos

El objetivo de la Empresa es obtener el máximo de rentabilidad de los excedentes que se generan de las ventas. Para el cumplimiento de esto, la empresa realiza depósitos a Plazo y aportes en Fondos Mutuos con distintos bancos.

No se pueden detallar más las operaciones realizadas por la empresa ya que las rentabilidades de los depósitos y fondos son confidenciales y esta información solo la manejan el Tesorero y el Gerente de Finanzas.

5.3. Propuesta de Diseño de Procesos Mejorados

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales, que permiten evaluar si se están cumpliendo los objetivos.

5.3.1. Proceso de Rendición y Recepción de Cajas

Para el caso de los procesos de FHC, se plantea este nuevo modelo de proceso donde en un gran proceso se une el proceso de “Recepción de Cajas” y “Recepción y Rendición por concepto de Cobranzas”, ya que se identificó que en ambos procesos hay interacciones que no se estaban visualizando de la forma que se presentaban anteriormente, por lo que ahora se complementan para hacer énfasis en las áreas que realizan las tareas que se mencionan y cómo interactúan con las demás, esto para que se entienda como se detiene o retrasa la operación si alguna de las áreas no realiza a tiempo alguna de las tareas que tienen asignadas.

El proceso comienza cuando el asesor realiza la venta del servicio funerario, es ahí donde da origen al ingreso de la información en el sistema y creación de recibo de ingreso, donde además se indica la forma de pago correspondiente. Una vez realizado este paso, el asesor debe rendir el dinero recaudado según corresponda (asesor domiciliario, de sucursal o de región) en el plazo establecido. Paralelamente, al crear el recibo de ingreso, se libera la caratula de factura con lo que se puede dar inicio al proceso de facturación, donde se emitirán las facturas de acuerdo a lo requerido.

En una vez que los asesores rinden los montos recaudados, en tesorería, se da inicio al proceso de revisión y de cajas y documentos, aquí se determina que montos corresponde depositar, que se envía a custodia, cheques protestados que deben ser entregados a cobranzas, etc.

Una vez realizada la revisión de los documentos, se determina que es lo que se debe entregar a cobranzas donde se procede a escanear los documentos y a iniciar la cobranza según corresponda en el caso (cuotas mortuorias, cheques protestados).

El principal cambio es que se implementaran controles en cada etapa que permitirán controlar el flujo de los ingresos y/o egresos, por ejemplo el tiempo de demora de rendición de ingresos, donde se asignan plazos para el cumplimiento de esta tarea, y lo mismo con etapas posteriores dentro del proceso.

A continuación se presenta el nuevo flujo en detalle con todas las interacciones entre las distintas áreas:

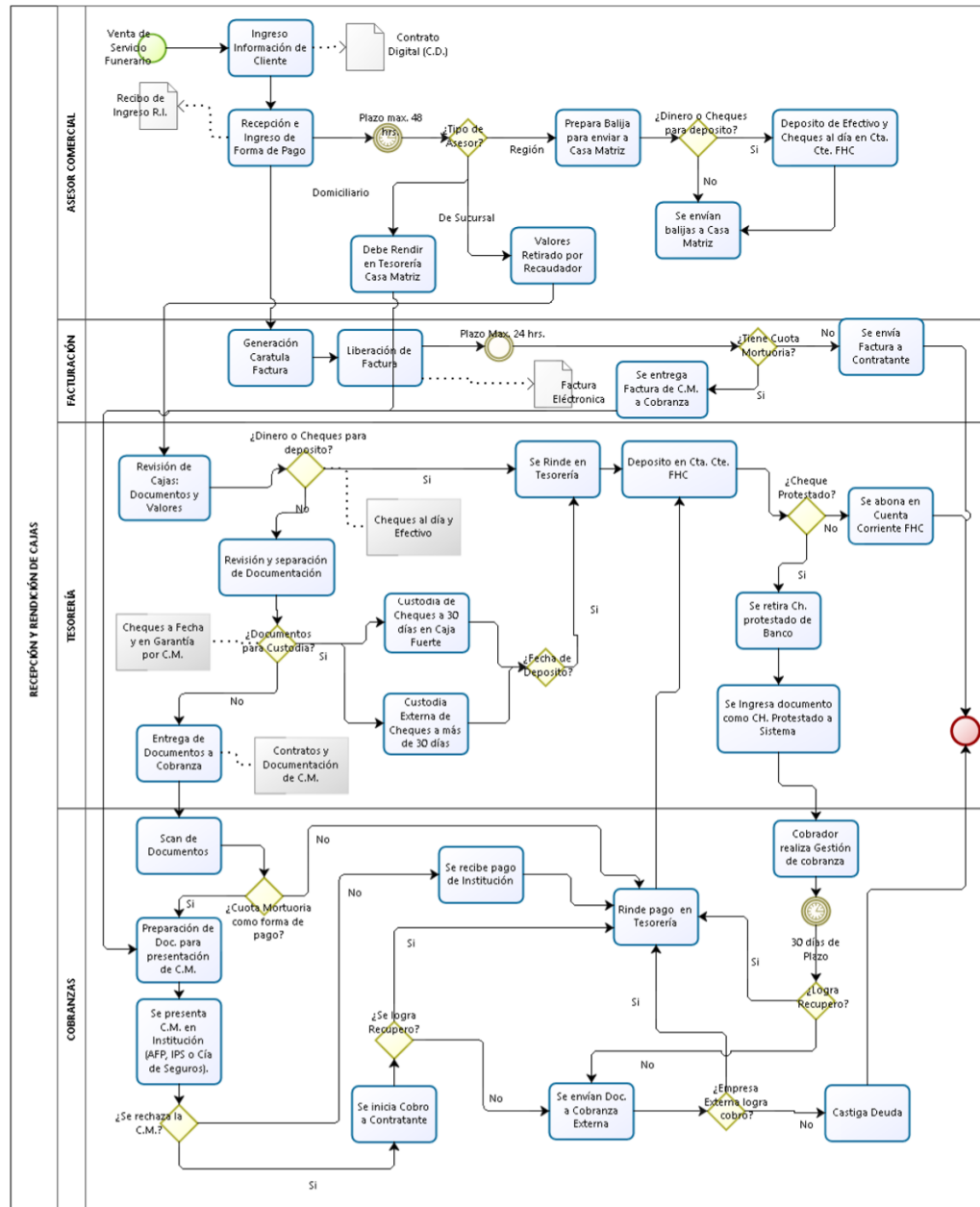


Fig. 14: Flujo de Proceso de Rendición y Recepción de Cajas
Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2. Proceso de Pago de Proveedores

En el caso del proceso de Pago de Proveedores, la principal modificación que se realiza es que ya no se llamara pago de Proveedores, sino que pago a terceros, así se incluye todo tipo de pagos que deba realizar la empresa. A diferencia del proceso inicial, en el nuevo flujo se consideran todos los participantes, desde la solicitud de compra hasta el tercero a quién se está realizando pago. Todos los documentos, principalmente las facturas, deben ser ingresadas al sistema para recuperar el dinero por concepto de IVA.

Es importante mencionar que se reciben todas las facturas que llegan de terceros y se ingresan en el sistema, aunque no todas son pagadas inmediatamente, ya que esto varía de acuerdo a las condiciones que se pactaron. De todas formas, se ingresan al libro de compra todas las facturas que se reciben en un periodo contable, bajo el supuesto de que éstas serán canceladas de todas formas, para así poder recuperar el IVA.

Todas las Facturas que son recibidas, se revisan en contabilidad y si se encuentran diferencias o errores en la emisión se devuelven al proveedor para que envíe el documento corregido como corresponde. Si los documentos están correctos se envían al solicitante para que apruebe el documento y así contabilidad da paso al registro y contabilización del documento para luego generar la obligación de pago por medio de un comprobante contable que es entregado a tesorería con todos los respaldos correspondientes.

En tesorería se realiza una nueva revisión de documentos, si se encuentran errores, se devuelve a contabilidad, para que realicen la anulación. Cuando esta todo correcto, se genera el pago del documento en el sistema que es liberado con un plazo máximo de 48 horas a quién corresponde.

En este proceso, al igual que en el anterior, el principal cambio es incorporar los plazos en que se deben realizar las tareas, además del énfasis en la revisión de los documentos con los que se trabaja a lo largo de todo este proceso.

En este nuevo flujo también se presenta en detalle los entes participantes y las interacciones que tienen con las demás áreas, el nuevo flujo es el siguiente:

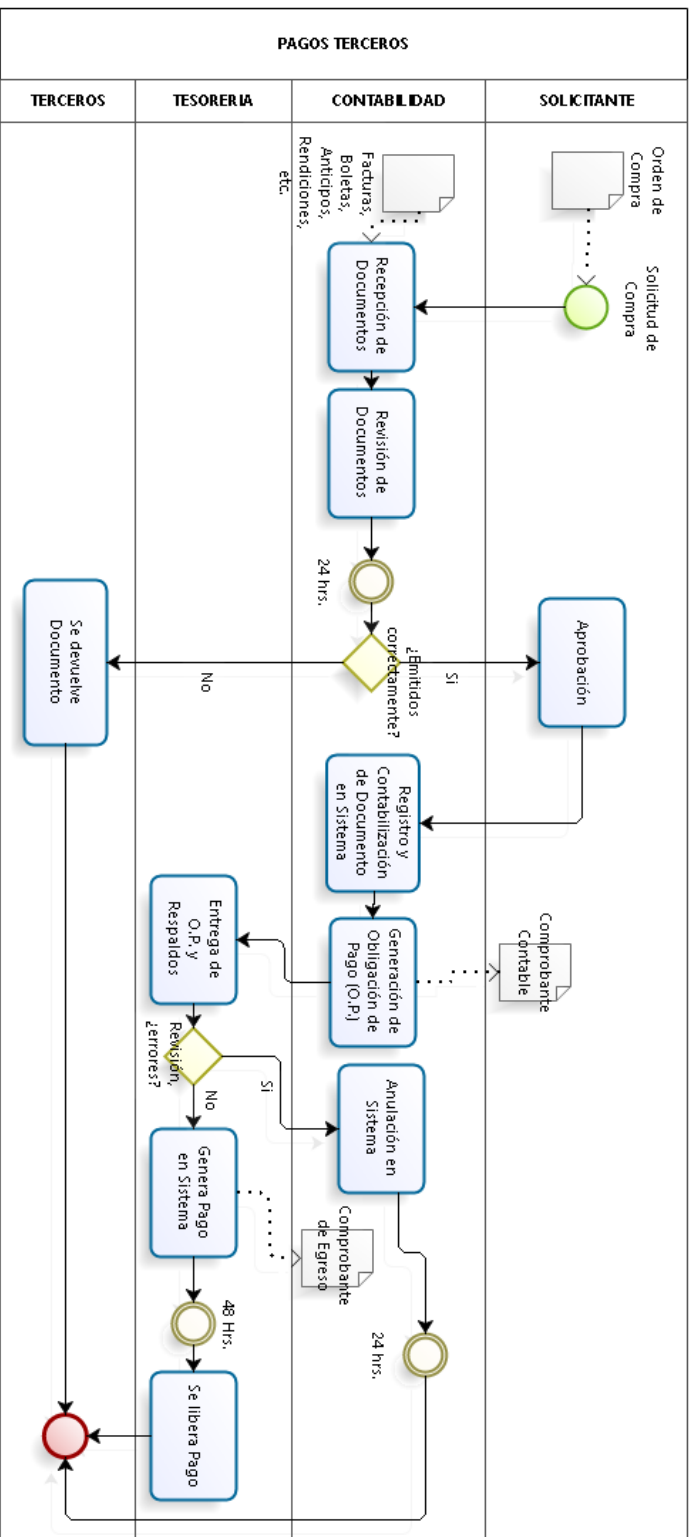


Fig. 15: Flujo de Proceso de Pagos a Terceros.
Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Declaración de Objetivos Estratégicos

Para poder definir los objetivos estratégicos del área, la estrategia debe estar bien definida. En el punto 5.1.2, se indica la actual estrategia. Luego de analizar la información y considerando que de acuerdo a los elementos críticos indicados por los trabajadores del área que son: liquidez, procesos, ingresos, se propone la siguiente estrategia:

“Recaudar, contabilizar y optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, por medio de procesos de calidad y mayor control que permitan a la empresa ser eficientes en gastos y en la gestión de inversión para resguardar de la forma más conveniente los excedentes generados y garantizar que la empresa cuente con liquidez.”

De esta estrategia podemos obtener los objetivos específicos:

1. Mejorar la gestión de los Ingresos percibidos por ventas, mayor control en la recaudación de acuerdo a las formas de pago utilizadas por los clientes.
2. Disponer de los recursos financieros para garantizar las solicitudes de recursos y órdenes de pago.
3. Maximizar la gestión de inversión de los excedentes generados.
4. Cumplir plazos ofrecidos a los clientes.
5. Controlar los procesos internos y recursos del área, para evitar pérdidas y/o robos.
6. Disminuir los errores operativos (principalmente contabilizaciones).
7. Estudio permanente de la Gestión de Egresos (Solvencia).
8. Potenciar el desarrollo de competencias del equipo de trabajo.

5.5. Mapa Estratégico

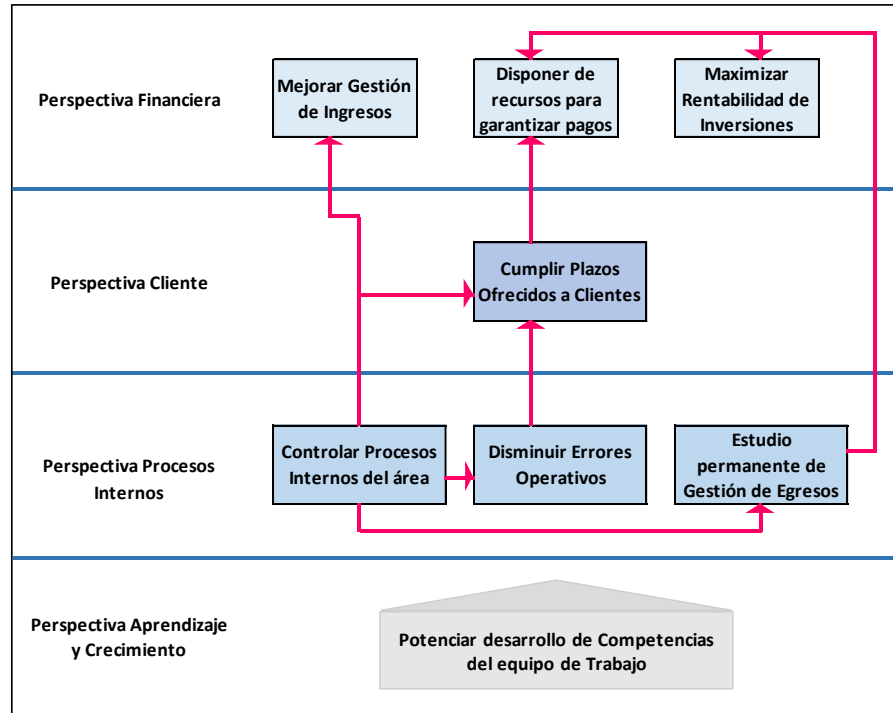


Fig. 16: Mapa estratégico de la Tesorería de FHC.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se explica el mapa por perspectiva para entender el significado de los objetivos y las relaciones que existen entre ellos.

5.5.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera, es la que describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. En el caso de FHC, es donde encontramos los objetivos que encabezan el mapa estratégico que son: mejorar la gestión de los ingresos, disponer de recursos para garantizar los pagos y maximizar la rentabilidad de las inversiones.

El principal objetivo en esta perspectiva es mejorar gestión de ingresos y tiene relación con la gestión eficiente de los recursos financieros de la compañía, esto se traduce a un correcto manejo de los ingresos en términos de evitar fugas de los dineros percibidos por cualquier motivo.

El segundo objetivo de esta perspectiva se refiere al correcto manejo de los fondos, para disponer de recursos para garantizar los pagos u obligaciones que tiene la compañía en los plazos acordados.

El último objetivo de esta perspectiva es maximizar la rentabilidad de los excedentes y se refiere al correcto manejo de los excedentes de dinero que quedan una vez cubiertos todos los costos y gastos operativos.

El cumplimiento de todos estos objetivos, se traducirá en la mejor gestión de los recursos financieros para la compañía, para los ingresos y también para los egresos.

5.5.2. Perspectiva Cliente

Esta perspectiva, define la proposición de valor para los clientes objetivo, en el caso de la Tesorería de FHC, hay clientes internos y externos dependiendo de las tareas que se realicen.

El objetivo planteado en esta perspectiva es disminuir los plazos ofrecido a los clientes, esto es disminuir el tiempo de atención a las diferentes consultas y/o solicitudes que realizan los clientes internos y externos. Este es un tema de gran importancia, ya que el no cumplir para el caso de nuestros clientes externos, puede significar la pérdida del cliente final. En el caso de nuestros clientes internos, la demora en dar respuesta a las solicitudes implica que los procesos consecutivos a tesorería van a retrasarse debido a que se produce una demora en tesorería. En relación a nuestros proveedores, implica retraso en el cumplimiento con nuestros proveedores lo que puede generar problemas en la relación comercial e incluso en algunos casos puede llevar a problemas legales por incumplimiento de contrato.

El no cumplir con los plazos significa una falla operativa que impacta fuertemente en los tiempos prometidos a los clientes y los procesos internos.

5.5.3. Perspectiva Procesos Internos

En esta perspectiva se presentan 3 objetivos, que presentan la mayor preocupación para la compañía.

El primer objetivo es realizar estudios permanentemente sobre la gestión de Egresos, esto es para que de la mano de la mejor gestión de ingresos que se busca realizar, se realicen mayores controles a los egresos realizados en la empresa, esto tiene directa relación con los plazos pactados para pagos de proveedores u otras obligaciones que la empresa tenga, por ejemplo pagos de sueldos. El principal fin de los estudios de egresos es que siempre se cuente con los fondos necesarios que permitan cumplir con todas las obligaciones adquiridas por la empresa.

Segundo y tercer objetivo en esta perspectiva son disminución de los errores del área junto con controlar los procesos internos del área, ambos objetivos tienen como fin generar conciencia con los colaboradores de la importancia de realizar un buen trabajo orientado a cero error, ya que un error implica que aumente el tiempo de los procesos internos y de otras áreas. El controlar los procesos internos, permite que se disminuyan los errores operativos y que se tenga control sobre el desempeño de la gestión tanto para quienes están dentro del área, como para el subgerente del área como medida de control. El control de procesos

también crea la oportunidad de disminuir los tiempos ya que se detectaran los problemas frecuentes y podrán atacarse para evitar su ocurrencia.

5.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva identifica los procesos internos que mayormente impactan al cliente, aquí se debe identificar las mejoras posibles para obtener crecimiento a largo plazo. El objetivo planteado para esta perspectiva es el potenciar el desarrollo de competencias del equipo de trabajo, objetivo primordial ya que al entregar más competencias a los colaboradores permite generar mejoras en las tareas realizadas además de mejores controles. También influye en la parte emocional de las personas, ya que el invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores apunta a que estos también estén motivados por ende también a gusto con el trabajo que realizan.

5.6. Indicadores Estratégicos

Luego de realizar el mapa estratégico y explicar los objetivos por cada perspectiva, se procede a escoger los indicadores de desempeño que nos permitirán medir los logros y/o cumplimiento de cada objetivo antes planteado.

De acuerdo a los objetivos presentados por cada una de las perspectivas trabajadas, se presentan los siguientes indicadores:

5.6.1. Indicadores Perspectiva Financiera

Para los objetivos indicados en esta perspectiva se presentan los siguientes indicadores:

5.6.1.1. Índice de Rentabilidad

Este indicador es un método de valoración de inversiones, tiene directa relación con el objetivo planteado de maximizar la rentabilidad de las inversiones realizadas de los excedentes de dinero generados. Este indicador mide la relación existente entre la ganancia que deja la inversión y el costo que esta tuvo inicialmente, muestra en que porcentaje el dinero invertido se ha recuperado (o perdido).

El cálculo de este indicador se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \left(\frac{\text{Utilidad Inversión}}{\text{Valor Inicial Invertido}} \right) \times 100$$

Meta: Debido a la crisis económica mundial que actualmente nos afecta y en relación a las proyecciones pesimistas de los principales entes económicos a nivel nacional y mundial (Banco Central, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial), que reducen el

crecimiento mundial esperado a aproximadamente un 0,2% para lo que resta del año 2016 y el año 2017, es que la rentabilidad esperada para las inversiones de la compañía son entre un 1,5% y un 2,5%.

Responsables: Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Tesorería. Es su responsabilidad determinar los mecanismos de inversión más convenientes para la compañía.

5.6.1.2. Indicador de Ingreso Real vs Presupuestado

Este indicador mide la capacidad de la compañía para cumplir con las metas que se han propuesto en términos de su capacidad de generar ingresos, tiene relación con el cumplimiento propuesto por concepto de venta de servicios versus lo realmente vendido. La medición de este indicador es en base a los ingresos presupuestados para el periodo y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Indicador de Ingreso Real vs Ppto.} = \left(\frac{\text{Ingreso Real obtenido}}{\text{Ingreso Presupuestado}} \right) \times 100$$

Meta: De acuerdo a lo indicado por el Directorio, lo esperado es estar entre el 90-95% de cumplimiento, un valor inferior a este es preocupante ya que indica que se está perdiendo participación de mercado. Sobre 95%, se considera un valor óptimo.

Responsables: Comité Ejecutivo de la Organización, ya que son quienes definen las estrategias que permitirán a la compañía obtener los resultados esperados, este indicador influye a la tesorería ya que con este se realiza la planificación de pagos de la empresa.

5.6.1.3. Indicador de Recaudo

Este indicador mide la capacidad de la compañía para recaudar los ingresos percibidos por ventas versus la venta real que se factura en un determinado periodo, la medición de este indicador es en base a los ingresos recaudados efectivamente por la compañía de un periodo determinado contra los ingresos facturados para el periodo y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Indicador de Recaudo} = \left(\frac{\text{Ingresos Recaudados}}{\text{Total Facturado}} \right) \times 100$$

Meta: La Facturación se libera al momento de crear el recibo de ingreso, a diferencia de la recaudación que es cuando el dinero llega a tesorería, la medición de este indicador se realizara de forma semanal y si el resultado es inferior o igual a un 90% se considera como valor crítico. Se considera un valor aceptable entre el 90-99% y el ideal es que se encuentre rendido el 100% de lo facturado.

Este indicador además sirve a la compañía para saber qué porcentaje de los ingresos no se están recuperando dentro del mismo periodo.

Responsables: Responsable es el Cajero y Recaudador, en primer lugar el cajero debe realizar la rebaja de las cajas en los tiempos establecidos, ya que la demora en su gestión puede afectar también el número y alertar al recaudador de las sucursales que se encuentran pendiente de retiro para acelerar su gestión.

Los indicadores anteriores, sirven para medir la gestión de los ingresos realizados por la compañía, además se considerara el siguiente indicador que tiene relación con la rendición de los ingresos por venta, además es importante tener en cuenta que aproximadamente el 40% de las ventas son pagadas en efectivo, con Ch. al día o con transferencia y para el 60% restante, se utilizan medios de pago con cuotas. Estadísticamente, se considera que del total de la venta, aproximadamente el 30%, es recuperado dentro del mismo mes.

5.6.1.4. Indicador de Tiempo de Rendición de Ingresos

Este es un indicador que se revisa diariamente de acuerdo a la información que entrega el sistema, las ventas diarias versus las cajas rendidas diariamente, entregaran la información los días que se demora la fuerza de ventas en rendir en tesorería una venta realizada.

Tiempo de Rendición de Ingresos	=	Fecha de Venta	-	Fecha de Rendición
--	---	----------------	---	--------------------

Meta: El tiempo de Rendición debe ser mínimo 2 días después de la fecha de Venta y como máximo 4 días, cualquier valor superior a este, está fuera del límite permitido y debe ser informado a los superiores.

Con este control se puede detectar (especialmente en los casos de venta con efectivo), cuando se puede estar haciendo un mal uso de los fondos ya que entrega los días que pasan desde la fecha de la venta hasta la fecha de rendición de las cajas.

Responsables: Cajero y Jefe de Tesorería deben preocuparse de las cajas que llegan y las que aún se encuentran pendientes por rendir e informar a quién corresponda para agilizar el proceso (La información para este indicador puede ser obtenida del mantenedor de reportes: Pentaho).

Para el cálculo de los siguientes indicadores que tienen relación con el objetivo de disponer de recursos para garantizar pagos, se obtendrán los datos de uno de los Estados Financieros de la compañía, el Balance.

5.6.1.5. Indicador de Liquidez

Este indicador informa la capacidad que tiene la empresa para disponer de dinero en efectivo en un momento determinado para cumplir con sus obligaciones. Si la empresa tiene muchos bienes pero no tiene la capacidad de transformarlos rápidamente en efectivo para pagar las obligaciones, no tiene liquidez.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Meta: Para este indicador, si el resultado es mayor a “1,00”, indica que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, por lo que en el corto plazo indica que se puede hacer frente a las obligaciones de pago. Al contrario, cuando es mayor el pasivo corriente, valor inferior a “1,00”, que el Activo corriente, pueden haber problema para hacer frente a los pagos en el corto plazo.

Responsables: Jefe de Tesorería en conjunto con Jefe de Contabilidad y Subgerente de Administración y Finanzas.

5.6.1.6. Indicador de Solvencia

Este indicador permite saber cuál es la capacidad financiera que tiene la compañía para hacer frente a sus obligaciones de pago. No se refiere solo al efectivo, sino que a todos los bienes y recursos disponibles, la fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Solvencia} = \text{Activo Total} / \text{Exigible Total}$$

Los datos para el cálculo de este indicador también se obtienen del balance, donde cada ítem se puede obtener de las siguientes fórmulas:

$$\text{Activo Total} = \text{Activo Corriente} + \text{Activo no Corriente}$$

$$\text{Exigible Total} = \text{Pasivo Corriente} + \text{Pasivo no Corriente}$$

Meta: El valor esperado para este indicador, es 1 o superior a este valor, ya que indica que la compañía tiene solvencia para hacer frente a sus obligaciones.

Responsables: Jefe de Tesorería en conjunto con Jefe de Contabilidad y Subgerente de Administración y Finanzas.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Responsable
		Inferior	Superior	
5.6.1.1.	Índice de Rentabilidad	1,5%	2,5%	Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Tesorería.
5.6.1.2.	Indicador de Ingreso Real vs Presupuestado	90,0%	95,0%	Comité Ejecutivo de la Organización.
5.6.1.3.	Indicador de Recaudo	90,0%	99,0%	Cajero y Recaudador.
5.6.1.4.	Indicador de Tiempo de Rendición de Ingresos	2 días	4 días	Cajero y Jefe de Tesorería.
5.6.1.6.	Indicador de Liquidez	1,0		Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad y Subgerente de Administración y Finanzas.
5.6.1.6.	Indicador de Solvencia	1,0		Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad y Subgerente de Administración y Finanzas.

Fig. 17: Cuadro Perspectiva Financiera.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.2. Indicadores Perspectiva Cliente

Los indicadores en esta perspectiva, deben medir los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes internos y externos.

5.6.2.1. Tiempo de demora en Creación de Recibo de Ingreso

Una vez realizada la venta, el asesor debe crear el recibo de ingreso en el sistema que es donde se indica la forma de pago que el cliente está utilizando para el servicio contratado. Este recibo es la primera etapa de procedimientos como la Rendición de las cajas y la Facturación, por lo que la demora de la creación de este implica retrasos en otros procesos. El tiempo de demora de creación del recibo se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Tiempo Creación de Recibo} = \text{Fecha creación de Recibo} - \text{Fecha de Venta}$$

Si el recibo no ha sido creado, el cálculo de los días de retraso en la creación del recibo se realiza:

$$\text{Tiempo sin Recibo} = \text{Fecha Actual} - \text{Fecha de Venta}$$

Meta: Este indicador sirve como ayuda para los clientes internos y para alertar de los contratos que están retrasando los procesos que a sus áreas y a ellos afectan. Además, la facturación solo se puede llevar a cabo una vez creado el recibo de ingreso y además es la única forma en que se puede saber la forma de pago de los servicios contratados, por eso es tanta la importancia de la creación de este documento y la fecha de creación del recibo debe coincidir con la fecha de venta. Se considera 1 día de demora como un valor aceptable, pero cualquier resultado superior a este, debe ser informado.

Responsable: Cajero (La información se puede obtener del Mantenedor de Reportes: Pentaho).

5.6.2.2. Tiempo de demora Facturación

Relacionado con el indicador anterior, este indicador refleja el tiempo de demora entre la fecha de creación del recibo y la facturación. El cálculo de este indicador se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Tiempo de Demora Facturación} = \text{Fecha Facturación} - \text{Fecha de Creación de Recibo}$$

Meta: El indicador de tiempo de rendición de ingresos, es un indicador que se utiliza para medir el tiempo que tesorería está demorando en recibir la rendición de los servicios funerarios vendidos, el plazo no puede ser superior a 48 horas. Además, este indicador permite saber cuánto tiempo se está demorando en ser enviada al cliente final la factura por

la contratación del servicio funerario, por ende en caso de ser mayor a 48 horas que es el tiempo establecido, se deben tomar las medidas necesarias.

Responsable: Analista de Tesorería y Analista de Cobranza.

Los controles en esta perspectiva son necesarios ya que permiten detectar que etapas del proceso son las que están haciendo más o menos eficiente la gestión de la tesorería, además detectar si los problemas se producen internamente o en otras áreas.

5.6.2.3. Tiempo de Demora en Pago a Proveedores

Contabilidad entrega las obligaciones de pago a tesorería para realizar el pago a los proveedores, por lo que para contabilizar el tiempo que desde tesorería demoran en realizar el pago, se debe considerar lo siguiente:

$$\text{Tiempo Demora Pago Proveedores} = \text{Fecha de Pago} - \text{Fecha entrega de Obligaciones de Pago}$$

Si no se ha realizado el pago a proveedores y ya se tiene la obligación de pago, se debe calcular de la siguiente forma:

$$\text{Tiempo Demora Pago Proveedores} = \text{Fecha Actual} - \text{Fecha entrega de Obligaciones de Pago}$$

Meta: Con el cálculo de este indicador, se obtendrán los días de retraso en el pago a proveedores y con esto se debe verificar si el retraso es por problemas de caja o por algún otro motivo. El plazo para realizar pago a proveedores no puede superar las 72 horas (3 días), desde recibida las obligaciones de pago desde contabilidad.

Responsable: Analista de Tesorería y Analista de Proveedores de Contabilidad.

Objetivo	Indicador	Meta		Responsable
		Inferior	Superior	
5.6.2.1.	Tiempo de demora en Creación de Recibo de Ingreso	1 día		Cajero.
5.6.2.2.	Tiempo de demora Facturación	1 día	2 días	Analista de Tesorería y Analista de Cobranza.
5.6.2.3.	Tiempo de Demora en Pago a Proveedores	1 día	3 días	Analista de Tesorería y Analista de Proveedores de Contabilidad.

Fig. 18: Cuadro Perspectiva Cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Para los 3 Objetivos de la perspectiva de Procesos internos se identificaron los siguientes objetivos:

5.6.3.1. Porcentaje de Eficiencia en la Rebaja de Cajas

Este indicador, permite saber la eficiencia en el proceso de Rebaja de Cajas, es decir del total de cajas recibidas diariamente cuantas son efectivamente rebajadas por sistema.

$\% \text{ Eficiencia Rebaja de Cajas} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Cajas Recibidas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Cajas Rebajadas}} \times 100$
--

Meta: Lo ideal es que el porcentaje obtenido en este cálculo sea el 100%, ya que indica que durante el día se logran rebajar todas las cajas recibidas. Aceptable es obtener hasta un 97,5%, pero si se obtiene cualquier valor inferior a este, se debe hacer revisión del procedimiento para determinar porque no se está cumpliendo con la meta establecida.

Responsable: Cajero y Jefe de Tesorería.

5.6.3.2. Número de Reclamos

Este indicador permitirá saber la cantidad y motivos de reclamos que se hacen en relación al funcionamiento del área, los reclamos se podrán categorizar de acuerdo a su naturaleza para así saber en qué procesos se deben tomar medidas correctivas y evitar que se hagan recurrentes. Los reclamos se contabilizaran de acuerdo a un registro que debe ser llevado por el Jefe de Tesorería, quién los analizara en conjunto con sus colaboradores y subgerente de área.

Meta: El ideal para este indicador es cero reclamos y es para lo que se está trabajando, como un número aceptable se permitirá 3 reclamos y cualquier número superior a este implica que el indicador es negativo.

Responsables: Subgerente de Administración y Finanzas, Jefe de Tesorería, Analista de Tesorería y Cajero.

5.6.3.3. Tiempos de Respuesta

En las industrias de servicios los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes marcan la diferencia en la retención de clientes. De acuerdo a los procesos planteados deben establecerse los plazos para dar respuesta a las solicitudes (tanto de clientes externos como internos).

Metas:

- Proceso Interno de Recepción de Cajas, para este proceso el plazo de respuesta a las consultas que se realicen no debe ser superior a las 12 horas.
- Proceso de Recepción y Rendición por conceptos de Cobranzas, el plazo de respuesta de este proceso no debe ser superior a 12 horas.
- Proceso Interno de Pago de Proveedores, el plazo de respuesta a este proceso no debe ser superior a 24 horas.

El cálculo de este indicador se realiza considerando el tiempo que transcurre desde la fecha y hora de recepción de la o las solicitudes recibidas en el área hasta la fecha y hora en que se da respuesta a estas. Como en este caso se hace el cálculo clasifica las solicitudes de acuerdo a los procesos, se hará un promedio de respuesta a las solicitudes de información por cada proceso para tener un indicador para toda el área que no sea superior a 12 horas.

Responsable: Jefe de Tesorería, es quién debe coordinar las funciones de sus trabajadores para lograr el cumplimiento del objetivo esperado.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Responsable
		Inferior	Superior	
5.6.3.1.	Porcentaje de Eficiencia en la Rebaja de Cajas	97,5%	100,0%	Cajero y Jefe de Tesorería.
5.6.3.2.	Número de Reclamos	3		Subgerente de Adm. y Finanzas, Jefe de Tesorería, Analista de Tesorería y Cajero.
5.6.3.3.	Tiempos de Respuesta	1/2 día	1 día	Jefe de Tesorería

Fig. 19: Cuadro Perspectiva Procesos Internos.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.4. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es en donde se hacen las mediciones clave para tener se identifica la infraestructura precisa para mantener procesos de mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización provienen de: las personas, los sistemas y los procedimientos utilizados en la organización.

Los indicadores que se definen para esta perspectiva son:

5.6.4.1. Rotación de Personal

Es una medida de gestión de capital humano que indica la proporción de personas que salen de la organización, sin considerar las personas que lo hacen de forma inevitable (fallecimiento o jubilación), sobre el total de personas que hay en el periodo que se calcula.

$$\% \text{ de Rotación de Personal} = \frac{\text{Personas que salen de la Organización}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$$

Meta: El ideal es que la rotación de personal se mantenga en el mínimo nivel, ya que el cambio frecuente de personal puede provocar pérdida en la productividad del área. Como la

tesorería cuenta con 4 colaboradores el nivel de rotación no debe superar el 25% (1 colaborador), y si se mantiene en 0, se considera un índice ideal.

Responsables: Jefe de Tesorería en conjunto con Jefa de Gestión de Personas.

5.6.4.2. Productividad Mano de Obra

La productividad de la Mano de Obra, indica la eficiencia del factor humano dentro del proceso de producción. La baja eficiencia implica que los trabajadores no son eficientes en su trabajo o que es muy alta la dotación.

$$\text{Productividad MO} = \frac{\text{Costo Mano de Obra Periodo}}{\text{Ingresos Periodo}}$$

Meta: El ideal es que el costo total de la empresa en mano de obra se encuentre entre un 30-38% de los ingresos, en el caso de la tesorería, como son 4 colaboradores, este % no debe superar el 0,5% de los ingresos.

Responsables: Subgerente de Administración y Finanzas.

5.6.4.3. Porcentaje de Personas Capacitadas

Se debe mantener capacitado al personal en las áreas relacionadas a su trabajo. Se debe elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades que el área de trabajo requiere.

$$\% \text{ Capacitación} = \left(\frac{\text{Nº De Capacitaciones realizadas}}{\text{Nº de Capacitaciones programadas para el área}} \right) \times 100$$

Meta: Se debe programar a lo menos una capacitación por cada colaborador del área.

Responsable: Jefe de Tesorería y Subgerente de Administración y finanzas, deben ser quienes soliciten las capacitaciones al área de gestión de personas.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Responsable
		Inferior	Superior	
5.6.4.1.	Rotación de Personal	0,0%	25,0%	Jefe de Tesorería, Jefa de Gestión de Personas.
5.6.4.2.	Productividad Mano de Obra	0,0%	0,50%	Subgerente de Administración y Finanzas.
5.6.4.3.	Porcentaje de Personas Capacitadas	75,0%	100,0%	Jefe de Tesorería y Subgerente de Administración y finanzas.

Fig. 20: Cuadro Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

5.7. Cuadro de Mando Integral

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Responsable
		Inferior	Superior	
5.6.1.1.	Índice de Rentabilidad	1,5%	2,5%	Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Tesorería.
5.6.1.2.	Indicador de Ingreso Real vs Presupuestado	90,0%	95,0%	Comité Ejecutivo de la Organización.
5.6.1.3.	Indicador de Recaudo	90,0%	99,0%	Cajero y Recaudador.
5.6.1.4.	Indicador de Tiempo de Rendición de Ingresos	2 días	4 días	Cajero y Jefe de Tesorería.
5.6.1.6.	Indicador de Liquidez	1,0		Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad y Subgerente de Administración y Finanzas.
5.6.1.6.	Indicador de Solvencia	1,0		Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad y Subgerente de Administración y Finanzas.
5.6.2.1.	Tiempo de demora en Creación de Recibo de Ingreso	1 día		Cajero.
5.6.2.2.	Tiempo de demora Facturación	1 día	2 días	Analista de Tesorería y Analista de Cobranza.
5.6.2.3.	Tiempo de Demora en Pago a Proveedores	1 día	3 días	Analista de Tesorería y Analista de Proveedores de Contabilidad.
5.6.3.1.	Porcentaje de Eficiencia en la Rebaja de Cajas	97,5%	100,0%	Cajero y Jefe de Tesorería.
5.6.3.2.	Número de Reclamos	3		Subgerente de Adm. y Finanzas, Jefe de Tesorería, Analista de Tesorería y Cajero.
5.6.3.3.	Tiempos de Respuesta	1/2 día	1 día	Jefe de Tesorería
5.6.4.1.	Rotación de Personal	0,0%	25,0%	Jefe de Tesorería, Jefa de Gestión de Personas.
5.6.4.2.	Productividad Mano de Obra	0,0%	0,50%	Subgerente de Administración y Finanzas.
5.6.4.3.	Porcentaje de Personas Capacitadas	75,0%	100,0%	Jefe de Tesorería y Subgerente de Administración y finanzas.

Fig. 21: Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración Propia.

5.8. Iniciativas Estratégicas

Para lograr el cumplimiento de la estrategia es que se enunciaran a continuación las iniciativas estratégicas que nacen en respuesta a que vamos a hacer para alcanzar las metas propuestas:

- **Capacitaciones:** Se realizarán capacitaciones que les permitan a los colaboradores de la tesorería contar con más herramientas para realizar su trabajo, por ejemplo cursos de Excel para mejor manejo de la información y/o propuestas de nuevos métodos de control que les permitan minimizar los errores operacionales.
- **Constante comunicación con las demás áreas de la organización:** Es imprescindible que en adelante se creen mecanismos que permitan que las áreas estén informadas de todo lo que esté ocurriendo y de las situaciones que repercuten en el desarrollo normal de los procesos que se lleven a cabo interna y externamente. Se debe generar un canal formal de comunicación que permita adelantarse a los acontecimientos para evitar que se tengan que realizar acciones correctivas. En primera etapa se debe generar consciencia sobre la importancia de los manejos de los dineros en relación al área de ventas para que no se atrasen las rendiciones y en el caso de operaciones la importancia de la programación de compras y pagos para que se puedan programar de acuerdo a los flujos de la organización.
- **Se deben definir estándares de tiempo para los distintos procesos que se llevan a cabo en el área,** en conjunto los colaboradores deben definir los tiempos actuales que se demoran en cada proceso y evaluar las mejores alternativas para poder mejorar sin afectar la calidad del trabajo que se realiza. Se deben observar todas las variaciones que afectan al desarrollo normal de los procedimientos para evitar que se repitan y así generar retrasos.
- **Planificación estratégica de sistemas de información:** Es necesario que se tenga amplio conocimiento del funcionamiento de los sistemas y hasta que niveles estos están integrados para identificar los controles que se pueden llevar sistémicamente y que procesos requieren otro tipo de control y definir las herramientas disponibles en la organización para poder generarlos. Se debe tener en cuenta que los errores operativos se deben en gran medida a errores humanos por la poca automatización de los procesos, es por esto que posteriormente a nivel gerencial se debe realizar una evaluación técnico económica de los sistemas para que se determine si la mejor alternativa es continuar con los sistemas que actualmente se están trabajando o si se debe realizar la implementación de un sistema que sea acorde a las necesidades de la empresa, ya que los sistemas son la principal fuente de información que permite mejorar la toma de decisiones y por ende, rediseñar y agilizar procesos y eliminar tareas que no agregan valor. Por esto se necesita contar con herramientas capaces de automatizar los reportes necesarios para realizar los controles que en la organización se consideren.
- **Propuesta Tesorería:** Elaborar mensualmente un informe de gestión del área, para que se transmita la importancia de tener controles dentro del área y los beneficios que tiene el que se tenga claridad sobre los números de la empresa, especialmente los ingresos. Además se debe agregar en este informe un Presupuesto del Flujo de

caja mensual y acumulado, ya que esto nos permitirá anticiparnos y lograr el cumplimiento de los objetivos. También permitirá que la organización sepa efectivamente lo que ingresa y egresa (ingresos por ventas y/o pago de proveedores, etc.). La comparación entre el saldo de caja real y lo presupuestado nos indica en qué medida se están cumpliendo los objetivos propuestos.

- Plan de Inversiones para mejorar la Rentabilidad de la empresa: La importancia de tener un plan de inversiones reside en que este tiene por objeto conocer la rentabilidad económica de la organización ya que permitirá asignar los recursos económicos a la mejor alternativa que se encuentre en el mercado.

6. Evaluación de impacto económico del diseño del CMI

La evaluación del impacto económico se utiliza para medir la repercusión y los beneficios de cualquier actividad susceptible de generar un impacto en la organización, en este caso el impacto que tendrá en la organización Funeraria del Hogar de Cristo, el diseño de un CMI para su tesorería.

El diseño del CMI es un proyecto que se realiza con los propios recursos de la organización, por lo que durante el desarrollo de este, se pueden detectar nuevos beneficios para la organización, con lo que se puede justificar una modificación al proyecto, que además no incurriría en una inversión adicional.

La principal inversión en el diseño del CMI, tiene relación con el tiempo de los colaboradores que se verán involucrados, ya que se implementaran nuevos controles y en algunos casos irán acompañados de nuevos reportes, que deben ser incorporados a sus actuales funciones.

Sin embargo, y en relación al factor económico, con los controles que se implementaran, el mayor impacto económico que se espera obtener, es que disminuyan las pérdidas de dinero detectadas que se mencionaron al inicio de esta memoria. Todo esto porque se realizaran mayores fiscalizaciones a las recepciones de dinero provenientes de las ventas realizadas y a la vez se controlaran todos los movimientos dentro de la tesorería.

Como se comentó inicialmente, las pérdidas mensualmente ascienden aproximadamente a U.F. 170, con los nuevos controles se espera que estas disminuyan gradualmente e idealmente no tener pérdidas o en caso contrario, que todos los controles aplicados permitan detectarlas en el momento, para poder tomar medidas inmediatas y no que ocurra lo que paso en los meses anteriores, que solo se detectó que habían perdidas con controles muy tardíos, donde no fue posible tomar las medidas correspondientes, porque además no se pudo atribuir a nadie específicamente el robo de estos montos.

Si revisamos detenidamente, durante un año las pérdidas que se tienen por los motivos antes descritos, corresponden aproximadamente un 1,2% del total de los ingresos percibidos por ventas, sin embargo al utilizar los controles diseñados en el CMI, se evitarían estas fugas de dinero e incluso permitirá detectar cualquier tipo de movimiento que no corresponda con los dineros pertenecientes a la Funeraria.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los meses enero, febrero y marzo, considerando todas las pérdidas aproximadas que se detectaron para esos meses (mismo meses indicados al inicio de esta memoria), para tener una idea de la magnitud de la que se está hablando y de cómo afecta a las utilidades de la empresa, por ende el impacto positivo que tendrá la aplicación del cuadro de mando, para evitar que esta situación se repita:

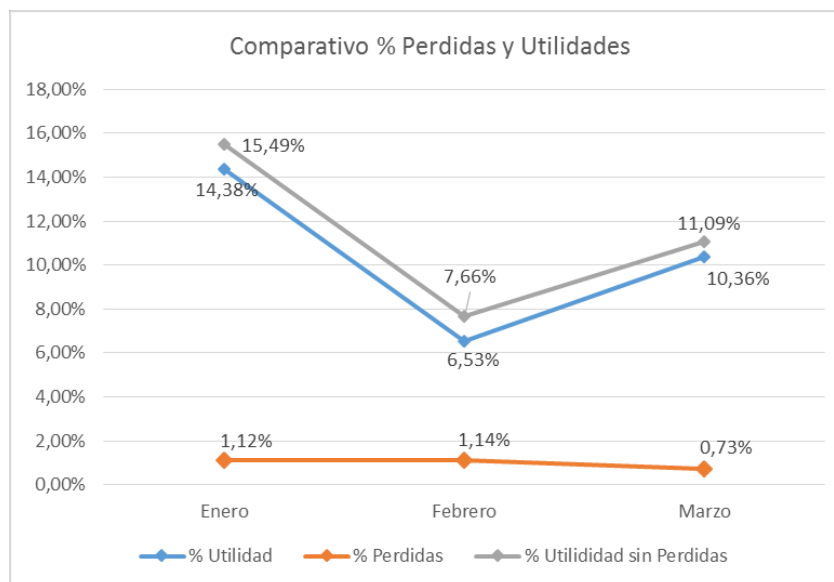


Fig. 22: Comparativo Porcentaje de Perdidas y Utilidades.
Fuente: Elaboración Propia.

Como se ve en el gráfico, si se hubiese tenido el mismo control en relación a los ingresos, las utilidades hubiesen aumentado en el mismo porcentaje en que disminuyó en ingreso.

Anualmente con los controles que se diseñaron en el sistema de control, se pueden evitar pérdidas equivalentes al 1% de los ingresos, considerando que el promedio de ventas anuales acumuladas de la funeraria supera las U.F. 290.000, la cantidad que lograría recuperarse es importante en términos de resultados para la organización.

7. Conclusiones

El trabajo presentado ha finalizado con una propuesta de nuevos flujos de procesos para las principales tareas del área y con la propuesta de diseño de un sistema de Control de Gestión para la Tesorería de Funeraria del Hogar de Cristo, basado en la metodología del CMI.

Lo principal para la realización de este trabajo fue recopilar antecedentes de la empresa y principalmente del área de estudio, la tesorería. Se realizó un diagnóstico para identificar como son los procesos actualmente y las principales tareas que se llevan a cabo y a la vez plasmarlas en una propuesta de diseño que permita tener un control de todas las tareas que tienen un rol principal en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Con el análisis realizado, notamos lo importante que es el área de la tesorería en toda organización y en el caso particular de FHC, ya que es donde se llevan los registros de todos los ingresos y egresos de la compañía. Al mismo tiempo, la importancia del CMI, ya que es un elemento que permite implementar y difundir la estrategia al interior de la organización, apoyando la congruencia de los objetivos que son importantes para esta, ya que asigna responsabilidades y además genera compromisos de parte de los actores y áreas responsables.

En la actualidad en Funeraria del Hogar de Cristo, los controles realizados son pocos, por lo que luego de una revisión posterior se reflejaron pérdidas de dinero que no se están detectando a tiempo, y se espera que al implementar los controles que se diseñaron en el CMI, sea posible tener mayor control de las áreas que actualmente no se están controlando de la forma correcta.

Los controles que se han planteado, tienen directa relación con el desempeño de la tesorería, el control de los ingresos y egresos y a la vez nos entregan indicadores que permitirán reflejar en que situación económica se encuentra la organización para dar cumplimiento a las obligaciones que tiene.

El principal objetivo que se busca con el diseño del CMI en la tesorería, es mejorar la gestión de los recursos dentro de la organización, ya que siendo un área tan vital como lo es la tesorería en cualquier organización, es donde mayormente deben implementarse herramientas de control, que permitan en el momento tener información de lo que está ocurriendo y así poder tomar las decisiones que correspondan en congruencia con los acontecimientos. Actualmente los controles son en pasado, ya que se realizan una vez cerrado el periodo, por lo que hay en muchos casos 2 o 3 semanas de desfase con la presentación de la información, por lo que no podemos corregir en el momento los problemas que se detectan.

Es imprescindible que los controles propuestos se desarrollen como se indica e incluso se mejoren a medida que sea posible, ya que esto influirá directamente en el cumplimiento de los objetivos que la organización se ha planteado. Además, se debe tener en cuenta, que a pesar de ser áreas autónomas, están en constante interacción con otras áreas,

lo que se refleja en los controles planteados, ya que notamos que en muchos casos los controles que se realizaran tendrán incidencia en 1 o más áreas de la organización.

En conclusión notamos que un CMI es una herramienta que se puede aplicar en toda la organización o en las áreas que se estime conveniente, sin embargo, como en el caso de esta memoria donde se realiza el diseño solo para un área en particular, y nos permitirá mejorar el desempeño de esta (tesorería), también vemos que si se tomara la decisión de implementarlo transversalmente en toda la organización, sería una herramienta que potenciaría el desarrollo de esta, ya que permitiría que las mediciones de los indicadores fueran constantes y por ende, nos daría luces de los resultados que obtiene la organización en tiempo real, que es lo que se busca en la actualidad en todo ámbito, tener información en tiempo real que permita tomar las decisiones correctas en el momento necesario, además de evitar pérdidas equivalentes al 1% de los ingresos, considerando que el promedio de ventas anuales acumuladas de la funeraria supera las U.F. 290.000.

8. Bibliografía

- Saldías J. y Andalaf A. (2006). Sistemas de Control de Gestión. Análisis para organizaciones sin fines de Lucro. U de Concepción. Concepción, Chile.
- Central Metalurgic UPMBALL. (2009). Gestión de la Tesorería.
- Agudelo Y. (2012). El enfoque por procesos en la organización es cuestión de visión estratégica y organización. Universidad libre. Barranquilla, Colombia.
- Campos M. (2010). Tesis de Pregrado: Diseño de un modelo de control de gestión para la unidad de control de camas del ministerio de salud. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Becerra P. (2009). Tesis de Pregrado: Diseño de un modelo de control del gestión para la Subgerencia de canales de venta de polla chilena s.a. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Fuentes C. (2013). Tesis de Magister: Aplicación de un sistema de control de gestión para la división de banco Condell de Corpbanca. Universidad de Chile. Santiago, Chile
- Alarcón F. y Narváez G. (2009). Tesis de Pregrado: Diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión aplicando la metodología del BSC en una empresa distribuidora de equipos celulares y accesorios. Escuela superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Guayaquil, Ecuador.
- Figueroa M. (2008). Tesis de Pregrado: Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Subgerencia de Comercio Exterior del Banco Santander Chile. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Analítica (2010). Sistema de Gestión de Procesos: Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN. Bogota, Colombia.
- Vasquez E. (2012). Tesis de Pregrado: Diseño de un Sistema de Control de Gestión para DOSA CHILE LTDA. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

9. Anexos

Anexo 1: Manual de Procedimientos

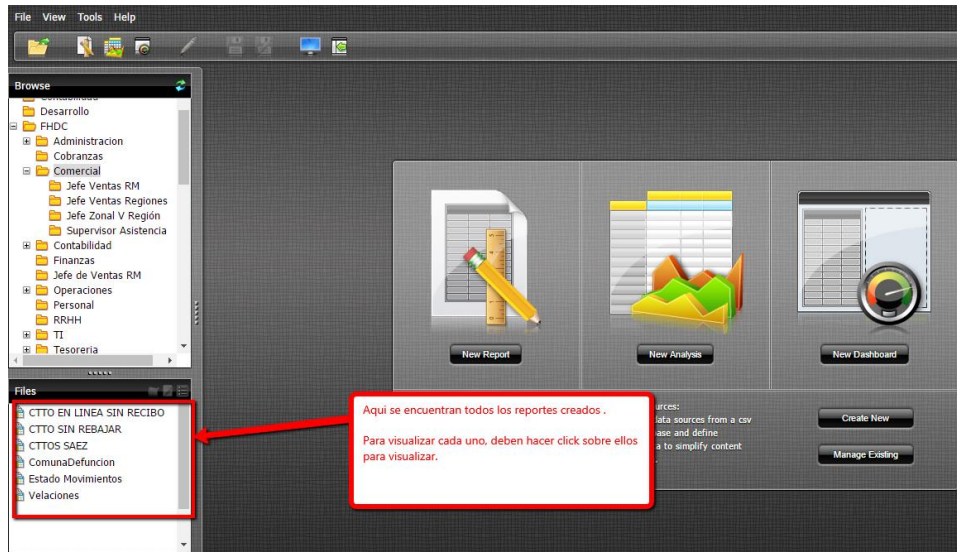
Mantenedor de Reportes Pentaho

Link de Acceso : <http://132.130.150.61:8080/pentaho/Login>

Una vez dentro del sistema deben ingresar el usuario y clave:



Una vez dentro del sistema, se pueden visualizar todos los análisis realizados por varios usuarios, en las distintas carpetas. La imagen muestra los análisis disponibles actualmente en la carpeta comercial. Dentro de la cual pueden crearse nuevos análisis o reportes según la necesidad.



Al seleccionar un análisis disponible, se puede modificar el tipo de filtros y campos que tiene (siempre que tenga los permisos de modificar el reporte).

Se puede visualizar el detalle del reporte creado.

Al presionar el signo + pueden visualizar los tipos de filtros permitidos.

Numero de operacion TRIO	TIPO_DE_VENTA	Fecha de venta	Numero de recibo de ingreso	Estado	OPER_IND_DONA	OPER_IND_CUOT_MORT	SUCURSAL	Asesor In
03-45845	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Mauricio
03-45851	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Pedro Eu
03-45854	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Andres Ei
03-46314	NF	23/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Cristina C
03-46316	NF	23/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Pedro Fr
03-46318	NF	23/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Luz Ines
03-46329	NF	24/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Nayareth
03-46438	NF	29/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Tabita Pa
03-46439	NF	29/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Enilce Fa
03-46497	NF	01/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Claudio F
03-46498	NF	01/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Nancy Ar
03-46629	NF	07/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Angelica
03-46630	NF	07/07/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Georgia C
03-46639	NF	07/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Santiago
03-47025	NF	21/07/2016	0	TERMINADO	NO	SI	NF-SISCOOR	Andres Ei
03-47113	NI	25/07/2016	0	TERMINADO	NO	SI	NF-SISCOOR	Ada Luis
03-47203	NF	29/07/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Santiago

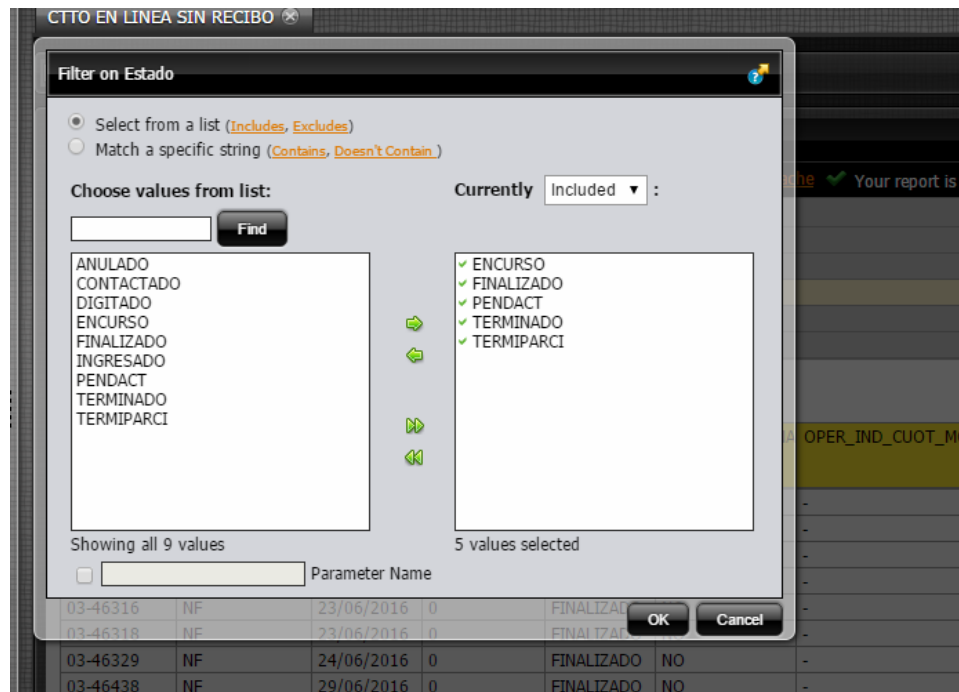
Al presionar el signo + de los filtros disponibles, se visualizan todos los filtros actuales del reporte. Dichos filtros pueden ser eliminados, modificados o agregar otros.

Al presionar el icono del lápiz se puede editar el filtro.

Numero de operacion TRIO	TIPO_DE_VENTA	Fecha de venta	Numero de recibo de ingreso	Estado	OPER_IND_DONA	OPER_IND_CUOT_MORT	SUCURSAL	Asesor In
03-45845	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Mauricio
03-45851	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Pedro Eu
03-45854	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Andres Ei

Al presionar en un filtro el símbolo del lápiz, entrega la pantalla para editar el filtro, donde se deben seleccionar del lado izquierdo lo deseado, para trasladar al lado derecho con la flecha verde.

En la imagen, se pueden apreciar al costado derecho todos los estados incluidos en el filtro.

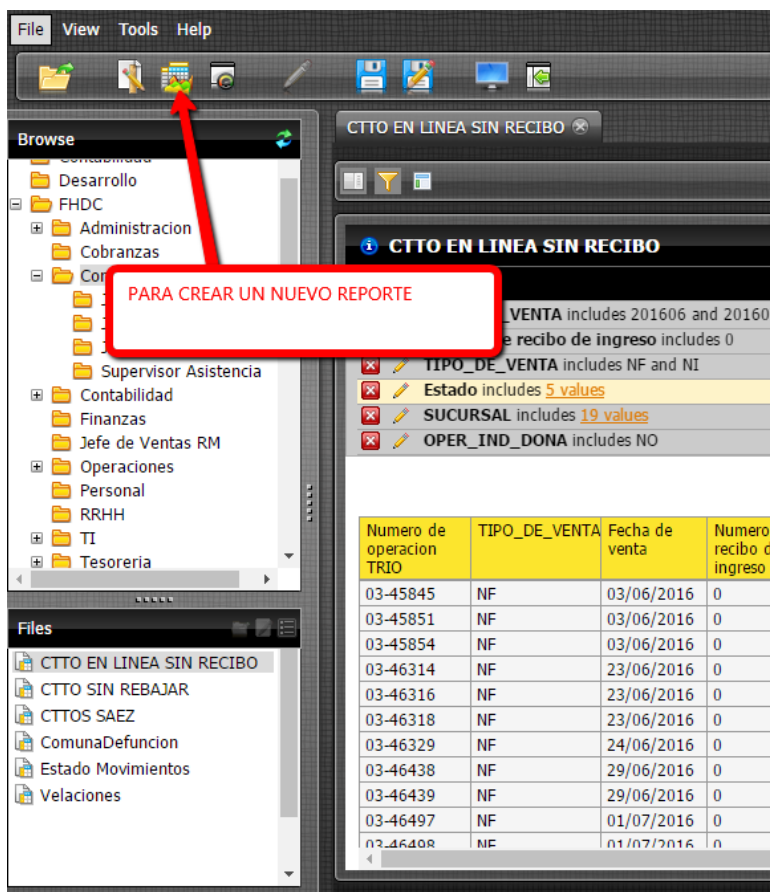


El reporte puede ser Exportado a Excel u otro formato. Esto se realiza haciendo click en la flecha de la opción **More**, luego se abrirá un menú con opciones de aplicar, como la primera que dice **Export Report** y luego deben elegir el formato de exportación. Automáticamente el sistema descargará el archivo en el formato deseado.



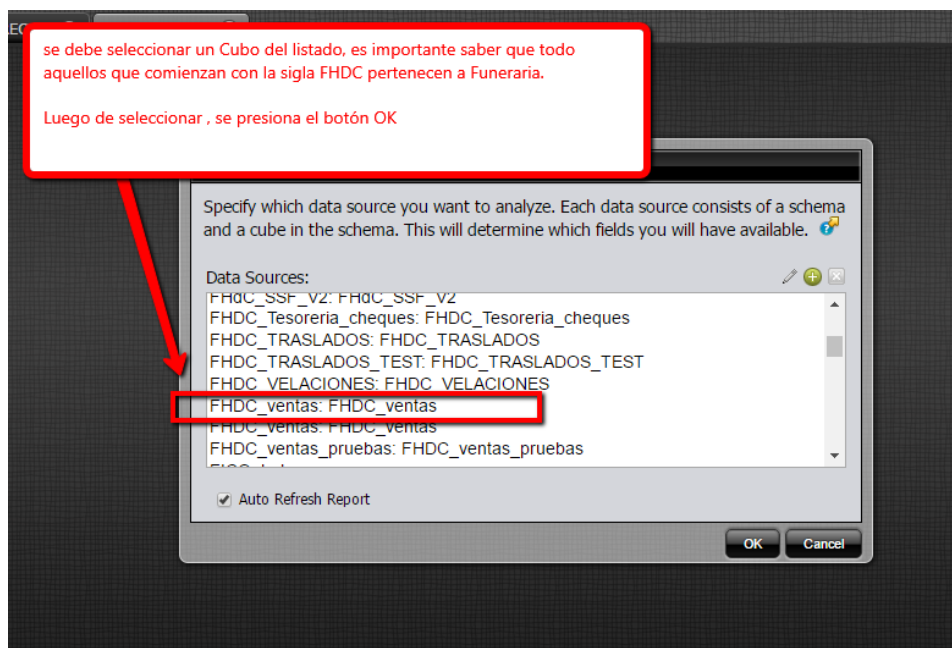
Creación de reportes

Se debe seleccionar el icono de la imagen.

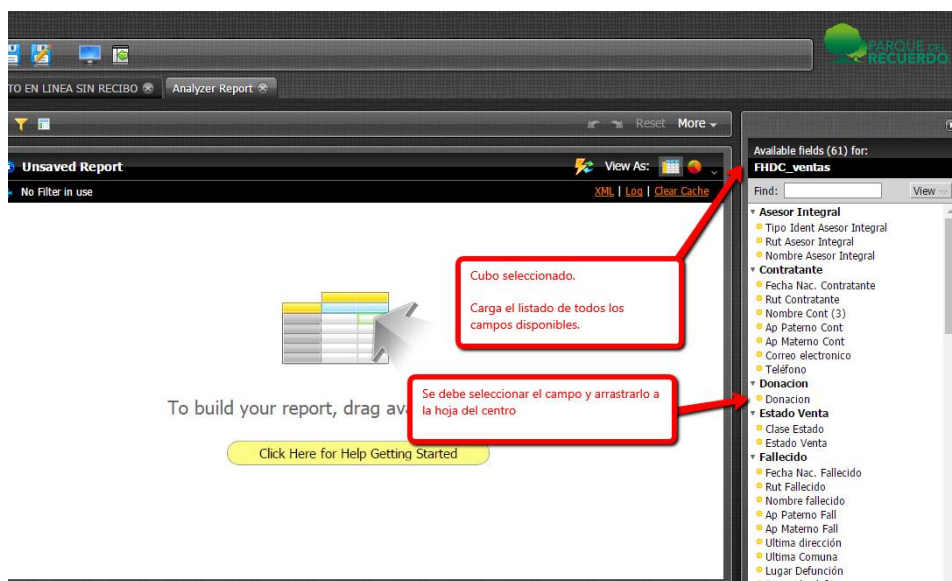


Al presionar el icono, se cargara un listado de cubos de análisis, los cuales tienen información agrupada por cierto conceptos, los cuales permiten al usuario desarrollar una vista de análisis con sus propios campos y filtros.

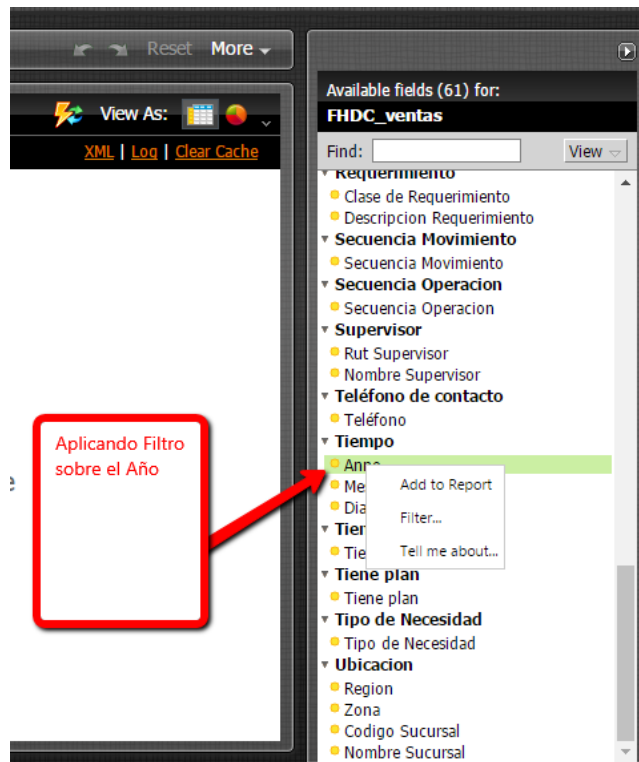
Es importante aclarar que dentro de este listado, existe información de todas las empresas del holding, por lo tanto, en el caso de Funeraria, se debe elegir aquellos que comienzan con la sigla FHDC.



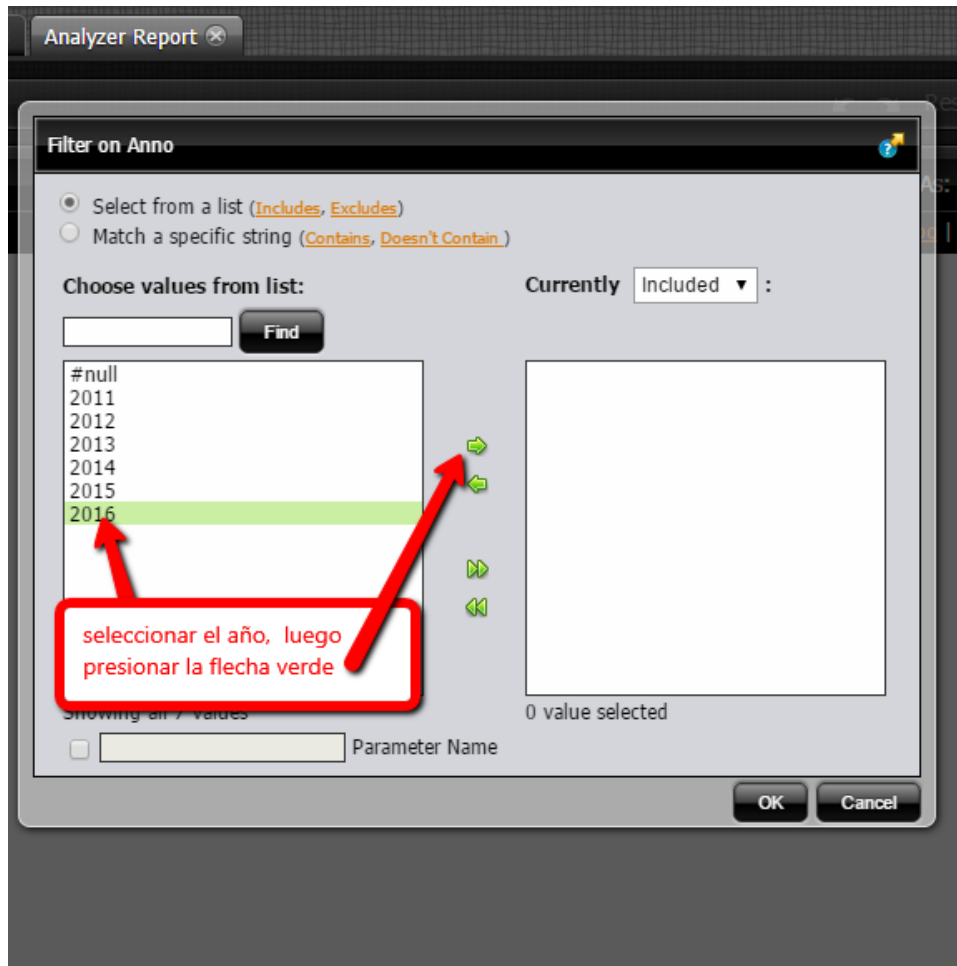
Luego de seleccionar un Cubo del listado, se cargan los datos disponibles en el Cubo seleccionado, donde el usuario podrá elegir los datos para su reporte; es importante filtrar antes de comenzar a arrastrar cada campo al centro del informe. Esto para evitar que cargue todo el histórico de contrato TRIO.



El modo de aplicar el filtro en los campos deseados, es haciendo click con el botón derecho y figura el menú donde dice Filter...



Se abrirá una pantalla con las opciones para filtrar en el campo seleccionado.



Como guardar el reporte:
Existen dos opciones de Guardar el reporte.

Guardar Como: Permite guardar por primera vez el reporte, indicando la carpeta exacta y presionando el botón **Save**

Guardar: Permite Guardar las modificaciones realizadas a un reporte existente.

Guardar como

Filename:

Location:
/FHDC/Comercial

Name	Type	Date Modified
Jefe Ventas RM	Folder	Sep 25, 2014 10:50:13 AM
Jefe Ventas Regiones	Folder	Jan 27, 2015 12:27:41 PM
Jefe Zonal V Región	Folder	Oct 6, 2014 11:59:05 AM
Supervisor Asistencia	Folder	May 16, 2016 2:36:09 PM
CTTO EN LINEA SIN RECIBO	File	Jul 26, 2016 1:47:45 PM
CTTO SIN REBAJAR	File	Jul 26, 2016 1:52:04 PM
CTTOS SAEZ	File	Nov 11, 2015 5:45:01 PM
ComunaDefuncion	File	Oct 29, 2015 2:07:17 PM
Estado Movimientos	File	Aug 13, 2014 12:11:47 PM
Velaciones	File	Feb 22, 2016 11:05:50 AM

Save Cancel

Guardar Como.. para guardar el reporte por primera vez

Para Guardar los Cambios en la misma Ruta donde esta disponible el reporte.

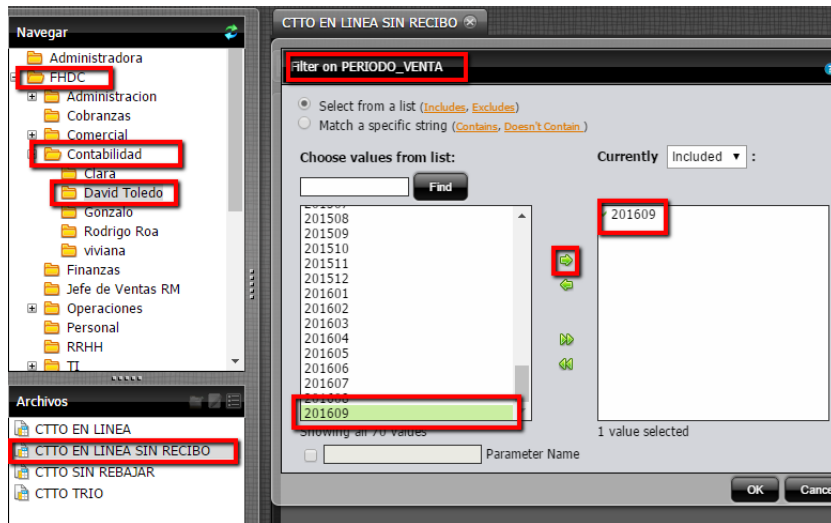
Número de operación TRIO	TIPO_DE_VENTA	Fecha de venta	Número de recibo de ingreso	Estado	OPER_IND_DONA	OPER_IND_CUOT_MORT	SUCURSAL	Asesor In
03-45845	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Mauricio
03-45851	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Pedro Eu
03-45854	NF	03/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Andres E
03-46314	NF	23/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Cristina C
03-46316	NF	23/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Pedro Fr
03-46318	NF	23/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Luz Ines
03-46329	NF	24/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Nayadeth
03-46438	NF	29/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Tabita Pa
03-46439	NF	29/06/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Enilce Fa
03-46497	NF	01/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Claudio F
03-46498	NF	01/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Nancy Ar
03-46629	NF	07/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Angela
03-46630	NF	07/07/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Georgia C
03-46639	NF	07/07/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Santiago
03-47025	NF	21/07/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Andres Ei
03-47113	NI	25/07/2016	0	TERMINPARCI	NO	SI	Domiciliario	Ada Luis
03-47203	NF	29/07/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Santiago

Reporte Contrato Sin Recibo

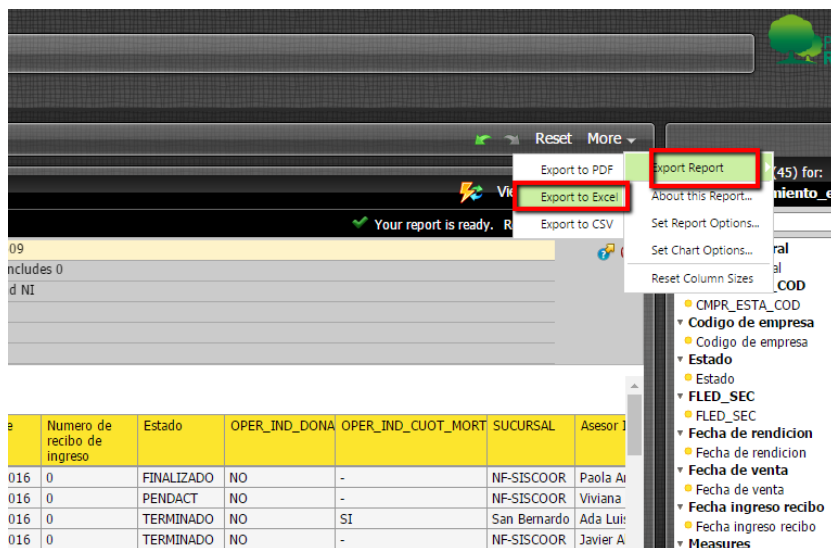
El reporte de los contratos Sin Recibos, es un reporte que ya está creado en Pentaho, por lo que solo se debe ir a la siguiente ruta:

“Pentaho/FHDC/Contabilidad/David Toledo/CTTO EN LINEA SIN RECIBO”

Una vez seleccionado el reporte, se selecciona el periodo que se quiere revisar en el filtro Periodo_Venta, como se indica en la imagen:



Una vez seleccionado el periodo, se presiona ok y se carga el reporte seleccionado.



Para trabajar el reporte, se debe exportar a Excel, para esto se siguen los pasos de la imagen, en “More”, luego “Export Report” y luego Seleccionar “Export To Excel”.

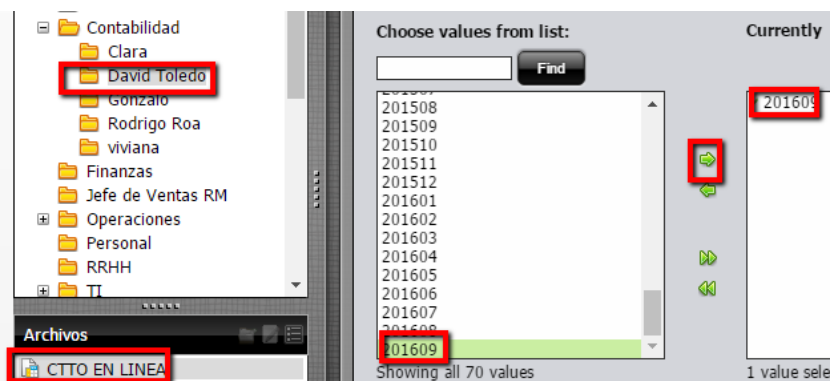
El reporte se vera de la siguiente forma:

Numero de operacion TRIO	TIPO_DE_VENT	Fecha de venta	Numero de recibo de ingreso	Estado	OPER_IND_DON	OPER_IND_CUOT_MORT	SUCURSAL	Asesor Integral	Medio de pago	
									Not Available	Grand Total
									Valor plan	Valor plan
03-48050	NF	02/09/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Paola Andrea Po	825000	825000
03-48052	NF	02/09/2016	0	PENDACT	NO	-	NF-SISCOOR	Viviana Lazo Hei	980000	980000
03-48155	NI	06/09/2016	0	TERMINADO	NO	SI	San Bernardo	Ada Luisa Saldai	452200	452200
03-48224	NF	09/09/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Javier Alvarez Ai	980000	980000
03-48303	NF	12/09/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Carlos Miguel Mi	1350000	1350000
03-48318	NI	13/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Viña Del Mar	Cristian Gerardo	338888	338888
03-48323	NI	13/09/2016	0	ENCURSO	NO	NO	Temuco	Tabita Pamela U	660000	660000
03-48436	NI	18/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Domiciliario	Fernando Escal	980000	980000
03-48472	NI	20/09/2016	0	TERMPARCI	NO	NO	Vitacura	Pedro Francisco	2340000	2340000
03-48473	NI	20/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Tobalaba	Carlos Miguel Mi	596000	596000
03-48475	NF	20/09/2016	0	TERMINADO	NO	-	Domiciliario	Ricardo Fernand	1350000	1350000
03-48485	NI	20/09/2016	0	TERMPARCI	NO	NO	Vitacura	Luis Alberto Tap	980000	980000
03-48488	NI	20/09/2016	0	TERMPARCI	NO	SI	Domiciliario	Christian Fernan	4090000	4090000
03-48489	NI	21/09/2016	0	TERMPARCI	NO	SI	Bezanilla	Jose Huilcaleo H	596000	596000
03-48491	NI	21/09/2016	0	TERMINADO	NO	SI	Domiciliario	René Sebastian	4090000	4090000
03-48492	NI	21/09/2016	0	TERMPARCI	NO	NO	Domiciliario	Ricardo Fernand	1350000	1350000
03-48493	NI	21/09/2016	0	TERMINADO	NO	SI	Temuco	Luisa Casanova	980000	980000
03-48495	NI	21/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Domiciliario	Heleno Mario Sa	1840000	1840000
03-48496	NI	21/09/2016	0	ENCURSO	NO	NO	Domiciliario	Fernando Escal	596000	596000
Grand Total									25374088	25374088

Para calcular la cantidad de días que los contratos llevan sin crear los recibos, se debe insertar en una celda en blanco la fecha actual y en otras celdas, hacer la resta con la fecha de venta:

Numero de operacion TRIO	TIPO_DE_VENT	Fecha de venta	Numero de recibo de ingreso	Estado	OPER_IND_DON	OPER_IND_CUOT_MORT	SUCURSAL	Asesor Integral	Medio de pago		Fecha Actual 21-09-2016
									Not Available	Grand Total	
									Valor plan	Valor plan	Dias sin Recibo
03-48050	NF	02/09/2016	0	FINALIZADO	NO	-	NF-SISCOOR	Paola Andrea Po	825000	825000	19
03-48052	NF	02/09/2016	0	PENDACT	NO	-	NF-SISCOOR	Viviana Lazo Hei	980000	980000	19
03-48155	NI	06/09/2016	0	TERMINADO	NO	SI	San Bernardo	Ada Luisa Saldai	452200	452200	15
03-48224	NF	09/09/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Javier Alvarez Ai	980000	980000	12
03-48303	NF	12/09/2016	0	TERMINADO	NO	-	NF-SISCOOR	Carlos Miguel Mi	1350000	1350000	9
03-48318	NI	13/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Viña Del Mar	Cristian Gerardo	338888	338888	8
03-48323	NI	13/09/2016	0	ENCURSO	NO	NO	Temuco	Tabita Pamela U	660000	660000	8
03-48436	NI	18/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Domiciliario	Fernando Escal	980000	980000	3
03-48472	NI	20/09/2016	0	TERMPARCI	NO	NO	Vitacura	Pedro Francisco	2340000	2340000	1
03-48473	NI	20/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Tobalaba	Carlos Miguel Mi	596000	596000	1
03-48475	NF	20/09/2016	0	TERMINADO	NO	-	Domiciliario	Ricardo Fernand	1350000	1350000	1
03-48485	NI	20/09/2016	0	TERMPARCI	NO	NO	Vitacura	Luis Alberto Tap	980000	980000	1
03-48488	NI	20/09/2016	0	TERMPARCI	NO	SI	Domiciliario	Christian Fernan	4090000	4090000	1
03-48489	NI	21/09/2016	0	TERMPARCI	NO	SI	Bezanilla	Jose Huilcaleo H	596000	596000	
03-48491	NI	21/09/2016	0	TERMINADO	NO	SI	Domiciliario	René Sebastian	4090000	4090000	
03-48492	NI	21/09/2016	0	TERMPARCI	NO	NO	Domiciliario	Ricardo Fernand	1350000	1350000	
03-48493	NI	21/09/2016	0	TERMINADO	NO	SI	Temuco	Luisa Casanova	980000	980000	
03-48495	NI	21/09/2016	0	ENCURSO	NO	SI	Domiciliario	Heleno Mario Sa	1840000	1840000	
03-48496	NI	21/09/2016	0	ENCURSO	NO	NO	Domiciliario	Fernando Escal	596000	596000	
Grand Total									25374088	25374088	

El tiempo que se demora en rendir los ingresos se calcula de la misma forma, solo que considerando la fecha de rendición. Para esto se debe ir al reporte “CTTO EN LINEA” y filtrar por el periodo que corresponde:



Este reporte nos entrega la venta completa de un periodo, a la fecha de creación del reporte, además de la forma de pago de cada contrato, que se visualiza siempre y cuando se haya creado el recibo de ingreso.

Para obtener los días de demora de rendición, también se exporta el reporte a Excel:

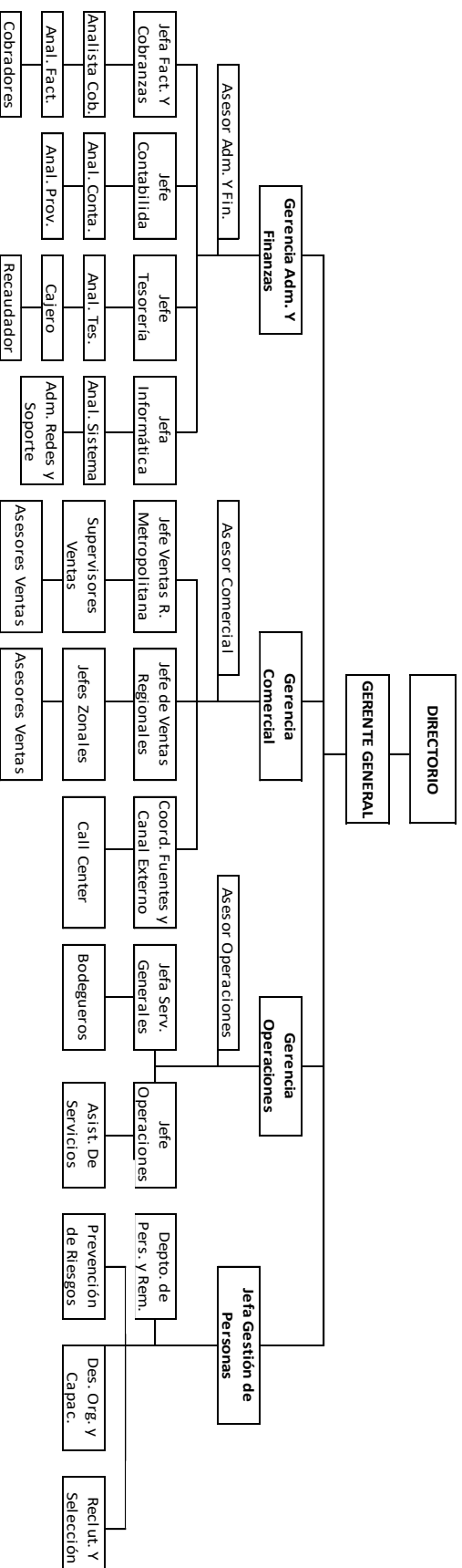
Hoja de pago														Grand Total			
Numero de operacion	TIPO_DE_VE	Fecha de venta	Numero de recibo de venta	Fecha ingreso de caja	Numero de recibo de ingreso	Estado	OPER_INO	OPER_N	SUCURSAL	Asesor integral	Mon	Mon	Mon	Mon	Mon	Mon	Mon
TRIO	NTA										pagado	pagado	pagado	pagado	pagado	pagado	pagado
03-48015	NI	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	NO	Domicilio	Rend Sebastian Jara	-	-	\$2,850.000	-	-	-	\$2,850.000
03-48018	NI	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	NO	Las Condes	Arturo Patricio Leal	-	-	\$2,176.200	-	-	-	\$2,176.200
03-48017	ACTIVACION	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	NO	Domicilio	Ricardo Fernando P	-	-	-	-	-	-	\$0
03-48018	NI	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	NO	Temuco	Luisa Cacerena Cal	-	-	\$1,840.000	-	-	-	\$1,840.000
03-48019	NF	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	NO	Domicilio	Ricardo Fernando P	-	-	\$1,350.000	-	-	-	\$1,350.000
03-48020	ACTIVACION	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	NO	Vicuna	Luis Alberto Tapia C	-	-	-	-	-	-	-
03-48021	NI	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	SI	Domicilio	William Adolfo Tena	-	\$97.891	\$488.308	-	-	-	\$586.199
03-48024	NI	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	TERMINADO	NO	SI	Domicilio	Isaac Luis Muller M	-	-	\$488.308	-	-	-	\$488.308

Al tener la hoja, para el cálculo de la demora en la creación del recibo, en una columna se inserta una formula por diferencia entre la fecha de creación de recibo de ingreso menos la fecha de venta del contrato y así nos dará el tiempo que demoro la creación del recibo de ingreso, se debe tener en cuenta que no debería haber ni 1 día de diferencia ya que esto es algo que se debe realizar al momento de ingresar el contrato en sistema.

Para la demora de rendición, en otra columna, se inserta también una formula por diferencia, esta vez entre la fecha de rendición menos la fecha de venta, y nos indicara la cantidad de días que demoro el dinero en llegar a la tesorería desde la fecha que se realizó la venta del servicio. De acuerdo a lo indicado, esta fecha no debe superar las 48 horas.

Numero de operacion	TIPO_DE_VE	Fecha de venta	Numero de recibo de ingreso	Fecha ingreso recibo	Numero de caja	Numero de rebaja	Fecha de rendición	Monto pagado	Tiempo Creación Recibo	Fecha demora Rendición de Caja
TRIO	NTA								Y	Y
03-48015	NI	01/09/2016	4850928	01/09/2016	40468	2354075	02/09/2016	\$2.850.000	0	1
03-48018	NI	01/09/2016	4852878	02/09/2016	40526	2357714	05/09/2016	\$1.840.000	1	3
03-48019	NF	01/09/2016	4848279	01/09/2016	40562	2359411	07/09/2016	\$1.350.000	0	6
03-48021	NI	01/09/2016	4850964	01/09/2016	40469	2354086	02/09/2016	\$596.000	0	1
03-48024	NI	01/09/2016	4858640	05/09/2016	40522	2357642	05/09/2016	\$1.153.579	4	0
03-48025	NI	01/09/2016	4850242	01/09/2016	40540	2358524	06/09/2016	\$1.350.000	0	5
03-48028	NI	01/09/2016	4856060	04/09/2016	40509	2357400	05/09/2016	\$1.736.000	3	1
03-48029	NI	01/09/2016	4850970	01/09/2016	40474	2354495	02/09/2016	\$1.255.500	0	1
03-48033	NI	01/09/2016	4852299	02/09/2016	40507	2357386	05/09/2016	\$350.000	1	3
03-48034	NF	01/09/2016	4850969	01/09/2016	40473	2354493	02/09/2016	\$980.000	0	1
03-48036	NI	01/09/2016	4852290	02/09/2016	40508	2357391	05/09/2016	\$1.840.000	1	3
03-48037	NI	01/09/2016	4853320	02/09/2016	40538	2358509	06/09/2016	\$1.283.000	1	4
03-48038	NI	01/09/2016	4855554	04/09/2016	40551	2358611	06/09/2016	\$2.750.000	3	2
03-48039	NI	02/09/2016	4851014	02/09/2016	40484	2354784	02/09/2016	\$860.000	0	0
03-48040	NI	02/09/2016	4857146	05/09/2016	40543	2358530	06/09/2016	\$1.095.000	3	1
03-48041	NI	02/09/2016	4858225	05/09/2016	40560	2359329	07/09/2016	\$1.350.000	3	2
03-48044	NI	02/09/2016	4857758	05/09/2016	40544	2358531	06/09/2016	\$1.350.000	3	1
03-48045	NI	02/09/2016	4852562	02/09/2016	40486	2356533	05/09/2016	\$2.400.000	0	3

Anexo 2: Organigrama FHC.



Anexo 3: Documentos Tesorería FHC.

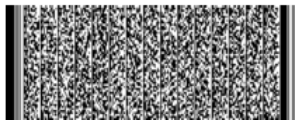
1) Hoja para Check List (entrega de Documentos de Tesorería a Cobranza):

[illegible]

[illegible]

3) Factura de Cuota Mortuoria.

FUNERARIA DEL HOGAR DE CRISTO 		FUNERARIA DEL HOGAR DE CRISTO LTDA. SERVICIOS FUNERARIOS ARTICULOS RELIGIOSOS SERVICIOS EN CEMENTERIO Casa Matriz: Bezanilla 1240 Independencia Mesa Central 600 626 6500 www.fhc.cl		R.U.T.: 91.520.000-1 FACTURA ELECTRÓNICA Número de Factura: N° 79708 S.I.I. - SANTIAGO NORTE	
Est. Central Santiago Rofia Providencia Vitacura Las Condes La Florida San Bernardo Peñalolen	Av. Lib. Bdo O'higgins N° 4463 San Ignacio N° 101 Irarrázabal N° 3235 Av. Eliodoro Yañez N° 101 Av. Vitacura N° 3446 Lillia N° 55 Loc: 5 Av. Vicuña Mackenna Poniente N° 6415 Av. Vicuña Mackenna N° 10536 Victoria N° 511 Loc 4 Av. Americo Vespucio N° 1220	Providencia Maipo San Miguel Viña del Mar Quilpué Rancagua Concepción Temuco Puerto Montt	Tobalaba N° 239 Chacabuco N° 859 Gambetta Sur N° 1688 Gran Av. Pdo 4 7 Norte N° 531 Los Carreras N° 1042 Pedro Aguirre Cerda N° 802 Freire N° 1553 Av. Alemania N° 011 Vial N° 474		
Código : 42670 Número de Contrato :		Detalle FALLECIDO...C.I.: 2.698.607-9 MIGUEL IGNACIO NAVARRETE CÁCERES CONTRATANTE C.I.: 8.524.349-7 AMADA LIDIA NAVARRETE PALOMINOS Por Servicios Funerarios		Emitido : 08-ENE-2016 Vence : 08-ENE-2016 Pago : ETI1-VEND: : ETI2-CODINT: : ETI3-CODCLIE: :	
		Cantidad	Unid.	P. Unitario	Total
		1		391.916	391.916
Documento Ref.		Folio	Fecha	Razón Ref.	
				Total Neto \$	391.916
				Total Exento \$	0
				I.V.A. (19%)	74.464
				Monto Total \$	466.380
Observación:					



Timbre Electrónico SII
 Res. 135 del 2009
 Verifique documento: www.sii.cl

4) Comprobante Contable (Obligación de Pago).

Funeraria del Hogar de Cristo R.U.T. : 91.520.000-1 Bezanilla 1240 Independencia, Santiago de Chile Giro: 01810.rpt				Comprobante Contable		Nro 005568 Fecha 3/6/2016 Per Afec: 06-16	
Mod	Cuenta	Entidad	No	Refe	Glosa Item	Debe	Haber
82	CA	110108	0-000-000	45314	122475476 DEV. CTTO 45314	0	75.600
82	CA	110191	0-000-000	45314	122475476 DEV. CTTO 45314	75.600	0
Total Comprobante						75.600	75.600

PREPARADO POR	VS CONTABILIDAD	VS FINANZAS	REVISADO POR
---------------	-----------------	-------------	--------------

FIRMA	FIRMA
-------	-------

5) Comprobante de Egreso (Aplicación de Pago).

COMPROBANTE DE EGRESO				Fecha Emisión 06-06-2016 Nro. Comprobante 038557 Valor 187.900			
Pagase a CGE DISTRIBUCION S.A. Rut Proveedor 995134004 Cuenta de Banco 110108 BANCO DE CHILE 00-000-36923-03 Nro. Cheque 277444							
Cuenta	Nro. Factura	Fecha Vcto.	Lote	Ref.	Descripción	DEBE	HABER
210401	7902109	13-05-2016	038274	035633		158.700	
210401	7902108	13-05-2016	038275	035634		29.200	
110108						BANCO DE CHILE 00-000-36923-03 187.900	
TOTAL						187.900	187.900

V°B° Operaciones	V°B° Tesorería	V°B° Finanzas	V°B° Gerente Area	Recibi Conforme: RUT: Nombre: FIRMA
---------------------	-------------------	------------------	----------------------	--

277444 *** 187.900

CGE DISTRIBUCION S.A. Santiago, 31 Mayo 2016

Monto \$ 187.900

31-05-2016

CGE DISTRIBUCION S.A.
CIENTO OCHENTA Y SIETE MIL NOVECIENTOS.....