



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Auditoría

**Establecimiento de bases para la implementación de un Sistema de Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral, el que será aplicado a los procesos internos de la empresa W&A Ltda. Específicamente en el área contable.**

Tesis para optar al Título de Contador Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Tesista: Andrea Elizabeth Peñailillo Pizarro.

Profesor Guía: Guillermo Rebolledo Sánchez.

Santiago, Noviembre 2013.

Mira que te mando que te esfuerces y  
Seas valiente; no temas ni desmayes,  
Porque Jehová tu Dios estará contigo  
En donde quiera que vayas.

Josué 1:9

*A todo aquel que destinó un minuto de su tiempo y más, para*

*Alentarme a seguir adelante en esta difícil misión.*

*En especial a mi novio, a mi familia y mis amigos que siempre han estado*

*Díspuestos a darme una mano amiga.*

*Con Cariño*

*Andrea*

# AGRADECIMIENTOS

---

Es inevitable no dedicar unos minutos para agradecer a todos aquellos que estuvieron conmigo en este largo camino, apoyándome siempre y dándome aliento cuando las fuerzas no me acompañaban.

A mis padres, mis hermanas, mi abuela, cuñado, primos que confiaron en mí y siempre estuvieron presentes cuando los necesité.

A mi novio, que con su amor incondicional soportó mi mal genio y mi frustración para finalizar este proceso.

A mi amiga que con sus palabras cada vez me ayudó a mantener el control y la organización necesaria.

A todos aquellos que quizá sin quererlo participaron en la finalización de este proceso, mi suegra, amigos que me facilitaron información, a mi jefe que tuvo la disposición de participar en este proyecto de Tesis.

A mi profesor guía, que a pesar de ser un hombre muy ocupado, me guió de buena forma para hacer un buen trabajo.

A la Universidad de Valparaíso, escuela de Auditoría por su respaldo y conocimientos entregados a lo largo de la carrera.

Y finalmente, a mis angelitos que me cuidan desde el cielo...

**Gracias**



# TABLA DE CONTENIDOS

---

RESUMEN .....	8
MARCO TEÓRICO .....	13
<b>CAPITULO I</b> .....	13
Aspectos Generales de la Empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada.....	13
I.1. Historia de la Empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Ltda. 14	
I.2. Visión, Misión, Objetivos y Metas.....	17
I.3. Servicios Prestados.....	18
I.4. Procesos de Control aplicados por la empresa.....	23
<b>CAPITULO II</b> .....	26
Control de Gestión aplicado a una empresa de servicios profesionales enfocado especialmente al área contable. ....	26
II.1 Antecedentes Generales .....	27
II.2 Definiciones .....	28
II.3 Modelos de Control de Gestión .....	50
II.4. Empresas Prestadoras de Servicios. ....	74
<b>CAPITULO III</b> .....	87
Establecimiento de bases para la implementación de un Sistema de Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, aplicado a los procesos internos de la empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada, enfocado al área contable. ....	87

III.1. Resumen .....	88
III.2. Introducción .....	88
III.3. Reseña Histórica de la Sociedad. ....	89
III.4 Problemática Presentada .....	90
III.5. Análisis FODA .....	93
III.6. Descripción de la nueva Estrategia Global de la Sociedad....	95
III.7. Bases para la Implementación del Cuadro de Mando Integral 100	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	102
OBJETIVOS.....	104
METODOLOGIA .....	106
RESULTADOS Y DISCUSION .....	107
CONCLUSIONES .....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	111
ANEXOS.....	116

# RESUMEN

---

En los últimos años, nuestro país ha crecido en un mundo cada vez más globalizado, lleno de desafíos y muy competitivo. Debido a estos sucesos, la administración de las empresas, han realizado múltiples esfuerzos por aplicar los modelos de gestión empresariales más exitosos en el mundo. Un campo relevante a investigar, es el comportamiento de las empresas prestadoras de servicios profesionales en relación a los cambios anteriormente mencionados.

La necesidad de disponer de un sistema de control de gestión que permita guiar a la organización en el logro de su estrategia, ha obligado a desarrollar, diversos modelos y teorías al respecto, condición que ha sido recogida para este trabajo de tesis.

La presente investigación centra su atención en el establecimiento de las bases para la implementación de un Sistema de Control de Gestión, basado en el famoso modelo creado por los Sres. Kaplan y Norton. Este será aplicado a los procesos internos de la empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada, y se enfocará especialmente al área contable, que es el fuerte de la mencionada sociedad.

Con esto se quiere lograr, una mejora en la calidad de la prestación de servicios a los clientes, calidad en los procesos efectuados, lo que se traducirá indudablemente en una mayor rentabilidad del negocio.

Esta investigación será útil para aplicar en empresas prestadoras de servicios profesionales de tamaño regular, es decir, Pyme, esta definición la especifica la página web del Servicio de Impuestos Internos.<sup>1</sup>

La investigación se realizara a la empresa Weiffenbach Profesionales Asociados, una empresa prestadora de servicios profesionales, la cual principalmente presta el servicio de contabilidad a sus clientes. En ella, de modo general revisaremos su historia, organigrama y manual de procedimientos, si lo tuviese. Y, de modo específico, nos interiorizaremos en sus procesos internos y controles implantados para la realización del trabajo a diario.

Se utilizará para este trabajo una metodología cualitativa, descriptiva y que finalmente será de aplicación, la que permitirá observar en base a la experiencia propia y a la de otros el estado de la empresa analizada, los problemas diagnosticados, las deficiencias en los planteamientos internos y la discapacidad del personal, como así también, las posibles soluciones a futuro.

Los datos se obtendrán a través de bibliografías, entrevistas en profundidad no estructurada y discusiones triangulares entre pares, esto

---

<sup>1</sup> Sitio web: Servicio Impuestos Internos [En línea], [http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/pymes.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.htm) [Consulta 04 de Septiembre de 2013]

se obtendrá de empleados de diferentes sociedades, con el objetivo de realizar un análisis paralelo.

Principalmente, lo que motiva este trabajo de investigación es intentar prevenir ciertos riesgos, errores y omisiones en el proceso contable, que la sociedad pueda tener una estrategia clara en el corto y largo plazo, planteando medidas de control que pueden colaborar ha dicho objetivo, ya que tras la experiencia en el área contable, especialmente en empresas prestadoras de servicios profesionales, se hace inevitable tener una visión periférica de las empresas en cuestión. Las ventajas, desventajas, aciertos y desaciertos que existen en cada una de ellas.

Cabe destacar que en este trabajo de Tesis, no consideraremos las siguientes áreas: Auditoría, Tributación, Administración, Representación Legal, Gestión de Riesgos y Finanzas.

En el primer capítulo, se desarrollará de manera general la historia de la Empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada, su constitución, los servicios que entrega a sus clientes, los procesos de control aplicados, revisión de manual de procedimientos, si existiere y su visión, misión, objetivos y metas. Esto último constituye un elemento fundamental al momento de introducir un Modelo de Control de Gestión a la organización. Destacando por supuesto que esta es la real motivación de este estudio de Tesis.

En el segundo capítulo, se revisará el concepto de Control de Gestión, definiciones y conceptos que serán útiles para quien lea este proyecto de Tesis, ya que de este modo podrá conocer el enfoque de nuestro planteamiento. Así también, los tipos de controles que existen, los modelos de Control de Gestión y por supuesto que se destacará el Cuadro de Mando Integral (C.M.I) o Balanced Scorecard de los Sres. Kaplan y Norton. Como el afán de este proyecto es basarse en las empresas prestadoras de servicios profesionales, entonces se planteará cuáles son los controles idealmente óptimos a aplicar en ellas.

En el tercer y último capítulo, se presentará un punteo de las actividades a realizar para la implementación de un Modelo de Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, el cual se aplicará a los procesos internos de la empresa mencionada con anterioridad, principalmente abocados al área de la contabilidad. Los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán, dejarán registros de las eficiencias y deficiencias observadas en el campo de trabajo., además se realizarán entrevistas en profundidad no estructuradas a expertos en el área de contabilidad, al dueño de la sociedad y también se realizarán discusiones triangulares a profesionales representantes de grandes empresas en Chile, así como también a trabajadores de la empresa en cuestión, con el fin de lograr un alineamiento entre ambos tamaños de sociedades.

No cabe duda que al momento de mencionar y aun mas, de analizar los puntos descritos con anterioridad, aparezcan interrogantes a la hora de enfrentar un modelo de control de gestión como: ¿Qué tipo de Control de Gestión es adecuado para una empresa de prestación de

servicios profesionales?, Al no existir un modelo de Control de Gestión apropiado, ¿Qué errores o deficiencias pueden aparecer en el proceso contable? ¿Un modelo de Control de Gestión óptimo, puede evitar errores u omisiones en los procesos? ¿Es adaptable el modelo indicado tanto, para empresas pequeñas como grandes en Chile? Interrogantes que también fueron el punto de partida de esta investigación.

La voluntad de esta investigación es facilitar e identificar un material que deje en evidencia los procesos realizados en una sociedad prestadora de servicios profesionales, el área contable actualmente y siempre ha sido fundamental para las empresas, por lo cual, se describirán los puntos a tratar con el objeto de implementar un C.M.I. En base a esto, se analizará si los trabajadores conocen los objetivos planteados por la organización, con el fin de realizar mejoras y fluidez en el proceso. Lo cual generará mayores beneficios a la alta gerencia.

# MARCO TEÓRICO

---

## CAPITULO I

### Aspectos Generales de la Empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada.

---

## **I.1. Historia de la Empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Ltda.**

W&A Ltda. Es una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales, fue creada en el año 1982 por don Mario Weiffenbach Oyarzun y el Sr. Julio Pauliac Pérez aportando un total de \$600.000.- lo cual es el capital de la sociedad. Con el pasar de los años, la sociedad ha sufrido algunas modificaciones, por ejemplo los socios, actualmente son los hijos del Sr. Weiffenbach, con un 25% de participación cada uno.

En entrevista con el Sr. Weiffenbach pudimos investigar e indagar más detalles acerca de la historia de la sociedad, los cuales se pueden encontrar en el Anexo 3 de este trabajo de Tesis.<sup>2</sup>

Actualmente, la sociedad tiene más de 25 años en el mercado y una alta gama de clientes, los cuales principalmente aspiran a una buena calidad en el servicio.

Dentro de sus clientes se encuentran por ejemplo:

- Constructoras
- Estudios de Abogados
- Fondos de Inversión Privado (FIP)
- Fundaciones y Sociedades sin fines de lucro
- Inmobiliarias

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 3: Entrevista a Mario Weiffenbach Oyarzun.

- Etc.

También destaca que el equipo de trabajo cada vez está más fortalecido y cohesionado, funciona básicamente por duplas, las cuales están constituidas por un contador y un asistente, todos controlados por una Supervisora Contable y Tributaria y a su vez dirigidos por el Gerente General de la sociedad. Sobre este equipo se encuentra directamente el Sr. Weiffenbach, ya que al ser una empresa familiar él y su hija están presentes en cada proceso que suceda en la oficina.

#### **I.1.1. Constitución de la Sociedad.**

En el año 1982, se constituye por escritura pública, la Sociedad Pauliac y Weiffenbach Asociados Limitada, dedicada a la prestación de servicios profesionales en materias contables, tributarias, financieras, de procedimientos y métodos, de capacitación de personal, de organización de empresa y de desarrollo de sistemas, y en general, en cualquier otra materia relacionada con estas actividades, pudiendo para estos efectos, contratar profesionales, lo que constituye su objeto social. Al pasar de los años, en el año 1996, se efectúa una modificación a la sociedad, primero en los socios, donde se incorporan los herederos de don Mario Weiffenbach, además se reemplaza la razón social por Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada, lo que continúa hasta el día de hoy.

Y, finalmente se reemplaza la cláusula relacionada con el objeto social. La administración de la sociedad corresponderá a todos los socios, los cuales son: José Antonio Weiffenbach, Cristian Weiffenbach, Isabel Margarita Weiffenbach y Tomás Weiffenbach, los cuales tienen un 25% de participación en la sociedad cada uno.

### **I.1.2. Objeto Social.**

El actual objeto social de la sociedad Weiffenbach Profesionales Asociados, es la prestación de servicios profesionales en todas las materias relacionadas con la ingeniería civil y en materias contables, tributarias, financieras, de procedimientos y métodos, de capacitación profesional, de organización de empresas y de desarrollo de sistema, y en general de cualquiera otra materia relacionadas con estas actividades, pudiendo para estos efectos contratar profesionales.

### **I.1.3. Principales Funciones.**

W&A Ltda. Ofrece apoyo profesional a personas y empresas, nacionales y extranjeras en diversas áreas, las cuales son: contabilidad, administración, finanzas, auditoría y tributación. Se centra en una visión moderna y se enfoca directamente en el cliente para entregar un servicio eficiente y confiable, adaptándose a sus necesidades y forma de trabajo, por supuesto que estos atributos son notablemente valorados en el exigente mundo de los negocios de hoy.

## **I.2. Visión, Misión, Objetivos y Metas.**

Según la información recopilada, podemos indicar que en entrevista con el Sr. Weiffenbach, a su entender, él nos describe estos elementos de la siguiente forma:

**Visión:** Se quiere ver esta empresa a futuro de forma eficiente, confiable y responsable en la entrega de los servicio contratados por los clientes. Tiene que ser reconocida por los clientes, por los empleados y por la comunidad en general.<sup>3</sup>

**Misión:** Corresponde a las medidas a tomar para cumplir el objetivo propuesto en la visión. Por lo tanto, nos indica que la misión de W&A es entregar servicios profesionales y de administración en diversas áreas, las cuales son: contabilidad, tributaria, auditoría y gestión, que demandan empresas y personas, nacionales o extranjeras, entregando un verdadero apoyo a nuestros clientes, con calidad, oportunidad y puntualidad.

**Objetivos:** No definido

**Metas:** No definidas

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 3: Entrevista a Mario Weiffenbach Oyarzun.

### **I.3. Servicios Prestados.**

W&A Ltda. Ofrece una amplia gama de servicios que permiten a las empresas externalizar sus procesos en los ámbitos gerencial, administrativo, contable y tributario, entre otros. Dada la experiencia y alta calidad humana de su equipo profesional, garantiza la transparencia y confianza que requieren las empresas modernas en el complejo y sofisticado mercado de hoy.

Dentro de los servicios otorgados a sus clientes se encuentran:

- Contabilidad
- Administración
- Representación Legal
- Finanzas
- Auditoría
- Tributación
- Minería

A continuación una breve descripción de cada uno de ellos:

**Contabilidad:** Los clientes de W&A Ltda. Acceden a importantes avances en control de gestión, calidad y disponibilidad de información contable, remuneraciones, cobranzas, inventarios, inversiones, indicadores de gestión y auditorías en cualquier ámbito de las áreas contables.

Bajo su responsabilidad, W&A Ltda. Atiende los requerimientos de información contable para las distintas entidades que integran o participan de estos procesos. Entre éstos: la propia empresa, sus clientes, organismos fiscalizadores, los propietarios y/o accionistas y la comunidad.

En esta área entrega los siguientes servicios:

- Proceso de información contable.
- Preparación de declaraciones mensuales de impuestos, de compras y ventas y de retención.
- Preparación mensual y anual de estados de información.
- Balance General Tributario y Financiero.
- Estado de Resultados.
- Informe de comportamiento de caja (flujos)
- Emisión de los registros contables, legales y tributarios necesarios para dar cumplimiento a las disposiciones y obligaciones del Servicio de Impuestos Internos y de otras instituciones fiscalizadoras.
- Traducción de Estados Financieros a Moneda Extranjera (FASB-52) y Normas Internacionales (NIIF-IFRS).

**Administración:** Los procesos administrativos y de gestión de Recursos Humanos también son parte del conocimiento de W&A Ltda.

En este ámbito sus servicios son:

- Administración de las cuentas corrientes bancarias de las sociedades, lo que implica efectuar los trámites pertinentes, junto a la emisión, firma y entregas de cheques de pago de la sociedad.
- Administración del personal, que incluye liquidación de remuneraciones, cotizaciones previsionales e impuestos, y confección y control de contratos de trabajo y de finiquitos del personal.

**Representación Legal:** W&A Ltda. Ofrece la posibilidad de representar legalmente a las sociedades y/o sus administradores, para realizar trámites y gestiones ante distintos organismos, tales como: Municipalidades, Servicio de Impuestos Internos, Banco Central de Chile, Tesorería General de la Republica, Tribunales de Justicia, etc.

En esta misma línea, también es un interlocutor válido y con experiencia para sostener negociaciones con los trabajadores u otros grupos sociales.

**Finanzas:** Dentro de su trayectoria profesional y de servicio, la experiencia de W&A Ltda. En el área de finanzas se ha centrado especialmente en los siguientes aspectos:

- Evaluación de proyectos y estudios de factibilidad económica.
- Renegociación de deudas con bancos e instituciones financieras.
- Presupuestos de Caja.
- Control presupuestario del cumplimiento de proyecciones.
- Informes de gestión.
- Administración de Fondos de Inversión Privados (FIP).

**Auditoria:** Con el examen de los Estados Financieros, W&A Ltda. Garantiza a sus clientes seguridad respecto de los riesgos asociados a los negocios, con entrega de una información confiable que permite tomar decisiones en el corto plazo y proyectar las empresas hacia el futuro.

En este ámbito sus servicios son:

- Participación de recuentos físicos (Inventarios)
- Análisis y revisiones especiales de activos y pasivos específicos.
- Revisiones de Control Interno.

- Examen y dictamen de los Estados Financieros.
- Asesoría para compra y/o venta de empresas (Due Diligence).

**Tributación:** W&A Ltda. Entrega una estrategia tributaria a sus clientes, optimizando la carga impositiva y logrando importantes ahorros de recursos financieros.

Para ello, su equipo de expertos conoce a cabalidad el complejo sistema tributario chileno, concentrando su servicio en dar cumplimiento a todas las disposiciones tributarias y realizar una planificación del área con el objeto de evitar litigios y pleitos.

En este ámbito sus servicios son:

- Confección y revisiones del registro Fondo de Utilidades tributarias (F.U.T).
- Confección y Asesorías en declaraciones de Impuestos a la Renta de personas y empresas.
- Asistencia a citaciones y notificaciones del Servicio de Impuestos Internos por observaciones a las declaraciones de impuestos, sea de empresa, persona o empresario individual.
- Respuestas técnicas verbales y/o escritas a consultas tributarias.

#### **I.4. Procesos de Control aplicados por la empresa.**

La gerencia actualmente maneja una Macro denominada *Informe de Gestión*, la cual indica si cada equipo de trabajo (duplas de contador y asistente) es o no es rentable para la organización. Es decir, se miden los ingresos versus los costos incurridos.

Cabe destacar, que en los tiempos actuales, no está siendo muy rentable, según datos recopilados en entrevista. Es por esto que debe existir movilidad interna para aquellos contadores que no logren cubrir los costos con los ingresos generados de la facturación anual.

Adicionalmente, el Sr. Weiffenbach trabaja directamente, realizando las conciliaciones bancarias de la totalidad de sus sociedades a través de un Quicken, lo cual es una herramienta de gestión de finanzas personales, la cual mide ingresos y gastos. Una definición acertada es la que mostramos a continuación:

Posiblemente la aplicación de gestión de negocios más antigua y que ha sabido adaptarse a nuestros tiempos.

Quicken cuenta con una funcionalidad extra que hace de este software una aplicación muy completa y versátil. Permite añadir manualmente transacciones adicionales que no aparecen en las cuentas bancarias, obteniendo de esta forma el máximo detalle posible.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Sitio web: Comparativa de bancos [En línea], <http://www.comparativadebancos.com/mejores-herramientas-gestion-finanzas-personales/> [Consulta 21 de Noviembre de 2013]

Adicionalmente, tiene personas de su extrema confianza, y con mucha antigüedad en la empresa, a las cuales deriva tareas específicas relacionadas con la organización y control, las cuales se deben desarrollar para que la sociedad funcione adecuadamente y de manera confiable.

#### **I.4.1 Manual de Procedimientos.**

W&A Ltda. Cuenta con un Manual de Procedimientos, escrito en el año 2007, el cual tiene por objeto facilitar a toda persona involucrada en los distintos procesos que forman parte del funcionamiento de W&A, la realización de sus tareas, dando claridad acerca del contenido y orden de las distintas actividades, sus responsables y los requisitos para su cumplimiento eficaz y oportuno. La descripción ha sido dividida en dos partes, la primera hace referencia a los procedimientos relacionados con el área de Contabilidad, mientras que la segunda, se detallan los pasos a seguir para la concreción de los servicios de Auditoría.

## **I.4.2 Organigrama.**

En el manual de procedimientos de la sociedad, se detectó un organigrama, escrito en el año 2007, el cual describe los cargos de cada persona que participa activamente en la sociedad. Cabe destacar, que según nuestra investigación, solo se cumplen algunos de los cargos indicados en él.

En la actualidad, este organigrama ha sufrido cambios, entre ellos, podemos encontrar que el actual Gerente General, ya no es el Sr. Cristian Weiffenbach, el cual es dueño de un 25% de la sociedad, si no, el Sr. Roberto Schneider Vega, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y MBA, Finanzas y Negocios Internacionales en Columbia University – Columbia Business School. Por otro lado, actualmente no existe un Asistente (RP), ni un Auditor, por lo cual se omite el Nivel de Auditor y Ayudante Auditoria del Organigrama.

Esta figura, la podemos encontrar y revisar en el Anexo 1 de este trabajo de Tesis.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 1: Organigrama de Weiffenbach Profesionales Asociados, año 2007.

## CAPITULO II

### Control de Gestión aplicado a una empresa de servicios profesionales enfocado especialmente al área contable.

---

## **II.1 Antecedentes Generales**

Debido a que nuestro país en los últimos años, ha crecido de forma considerable, expuesto a entornos complejos y dinámicos que se caracterizan por una gran presión competitiva, las empresas se han visto obligadas a aplicar sistemas de medición de controles, que sean óptimos y de calidad para que su labor sea más efectiva. Por la misma razón, se ha hecho necesaria la incorporación de diversas herramientas de gestión dentro de las organizaciones para desarrollar una dirección estratégica eficiente pero también eficaz.

Pese a que el control de gestión no es una herramienta nueva, recién en los últimos años ha alcanzado un nivel especial en el mundo de los negocios. No obstante lo anterior, todavía existe poco conocimiento en relación a qué es realmente el control de gestión y la utilidad que éste tiene para la dirección de empresas, por lo que son muchos los mitos, imprecisiones y errores que han contribuido a desvirtuar su real significado. Es por este motivo, que en los próximos puntos ahondaremos un poco en su definición, sus funciones y para qué sirve dentro de una organización.

## **II.2 Definiciones**

### **II.2.1 Control de Gestión**

Al entrelazar los conceptos tan comunes en el mundo de los negocios, como control y gestión, surge por lo tanto, una nueva idea a desarrollar, la cual es el Control de Gestión, esto es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es también un instrumento para evaluarla con frecuencia.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de Control de Gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. Esto es lo que se usa actualmente, un Control de Gestión dinámico, el cual pueda adaptarse a cada momento a las necesidades de la organización.

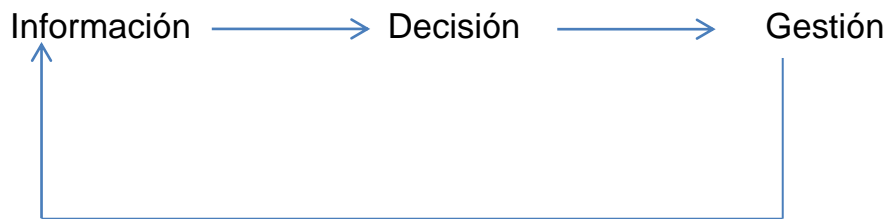
El nuevo concepto de Control de Gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

En relación a lo anterior, se puede indicar que un Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas, organizativas y sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El Control de Gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional.

Generalmente el Control de Gestión se confunde con Control Interno, lo cual hace confundirse a empleados y a empleadores. Se puede señalar como diferencia principal entre ambos, que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones, los cuales son: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, y el segundo, se limita solo a los dos últimos niveles. Esta confusión es muy frecuente y será motivo de estudio en el próximo capítulo.

El Control de Gestión, tal como lo mencionan Carlos Mallo y José Merlo, en su libro *Control de Gestión y Control Presupuestario*, se concibe naturalmente sobre una empresa en funcionamiento, totalmente activa que, en su gestión ordinaria, va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción, a través de la decisión, y sometiendo todo el proceso al control, como se muestra en la siguiente figura.<sup>6</sup>



**Figura: Síntesis del Control de Gestión.**

Fuente: Control de Gestión y control presupuestario de los Autores: Mallo, Carlos, Merlo, José.

Es necesario que para realizar el control, primero se debe establecer un modelo normativo de cómo debe suceder la gestión, éste modelo se construye a través de los presupuestos y estándares de

---

<sup>6</sup> Mallo, Carlos, Merlo, José: Control de Gestión y control presupuestario. Editorial McGraw-Hill. España, 1995. Pág. 20.

actuación aprobados por la dirección. Posteriormente, se comparan las cifras reales con las del presupuesto y se obtienen las desviaciones que deben ser corregidas para retomar el proceso de Control.

Los autores mencionados con anterioridad, nos indican que dentro de este contexto, los objetivos de un control de gestión positivo y moderno consisten en:

1. Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.
2. Integrar las variables estratégicas y operacionales.
3. Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
4. Construir los indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económico – financiera y garantizar la fiabilidad de la información.
5. Informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continuada de los resultados.
6. Establecer un sistema de información automático que permita corregir sobre la marcha las desviaciones.
7. Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar antes los cambios continuos de la demanda y la competencia.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mallo, Carlos, Merlo, José: Control de Gestión y control presupuestario. Editorial McGraw-Hill. España, 1995. Pág. 21.

Por lo tanto, los procesos estratégicos se han convertido en una cuestión vital para la sobrevivencia y desarrollo de la empresa al asignarles un mejor posicionamiento en el mercado, aprovechando las oportunidades para el logro del éxito. Pero el problema para la dirección empresarial hoy, no es simplemente entender la necesidad de cambio, sino como efectuar el cambio de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas.

En este sentido, el Control de Gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, para lo cual hay que elaborarse la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características distintivas que debe presentar el control de gestión para responder a las exigencias de la competencia?. Para responder esta pregunta, haremos hincapié a la definición de Control de Gestión Tradicional y Control de Gestión Moderno.

El Control de Gestión Tradicional, se basa en un sistema de información sistematizado basado en la contabilidad, que fundamentalmente se orienta a informar sobre los resultados de la empresa a los organismos superiores, y a los accionistas, entre otros. Pero la empresa requiere además la información específica también llamada información operativa que le dé seguimiento a los factores claves de su gestión. Y el Control de Gestión Moderno, por su parte, facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada. La empresa tiene que ser

analizada desde fuera, teniendo en cuenta la competencia y al cliente, los que constituyen la razón de ser de una empresa. En resumen, el enfoque tradicional mide hechos posteriores a ocurrencia y el moderno se caracteriza por anticiparse a los hechos dentro del contexto global de la organización.

### **II.2.1.1 Concepto de Control**

Al mencionar la palabra Control, surgen variados conceptos relacionados con la misma, como controlar, que tiene que ver con dominar o ejercer autoridad sobre algo o alguien. Así lo confirma Patricio Jiménez Bermejo, en su Libro *Control de Gestión*, el cual indica que, “se entiende por controlar la acción de verificar, medir, evaluar, comparar”.<sup>8</sup>

Este significado nos lleva necesariamente a indagar más a fondo acerca del significado de Control, el cual, así lo ratifica la *Real Academia Española*, al indicar que “Control viene del francés “*contrôle*” y sus principales descripciones son: Dominio, mando, preponderancia”.<sup>9</sup>

Por otra parte, el profesor y catedrático, Stephen Robbins define el control como “un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de

---

<sup>8</sup> Jiménez, Bermejo, Patricio: Control de Gestión. Editorial Jurídica Cono Sur Ltda. Chile, 1996. Pág. 35.

<sup>9</sup> Sitio web: Gramática de la Real Academia Española [En línea], <http://lema.rae.es/drae/?val=Control> [Consulta 04 de Septiembre de 2013]

que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente".<sup>10</sup>

De las definiciones antes expuestas se puede desprender que control es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente, para garantizar el cumplimiento de la misión de una organización. Para que esto se cumpla, se deben mencionar ciertos factores que deben ser considerados al momento de su aplicación, los cuales son: cantidad, tiempo, costo y calidad. Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es netamente cualitativo.

Uno de los principales exponentes de este tema fue Taylor, quien en un principio fue pionero del control de gestión industrial, planteando cuatro principios que apoyaron su teoría, los cuales son:

- Estabilidad
- Información perfecta
- La eficiencia productiva
- El coste global es equivalente al coste de un factor de producción dominante.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Sitio web: AFL [En línea], <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-28.htm> [Consulta 04 de Septiembre de 2013]

<sup>11</sup> Lorino, Philippe: Estrategia y Gestión competitiva. El Control de Gestión estratégico. La Gestión por actividades. Editorial Marcombo S.A. España, 1993. Pág. 8.

Cabe destacar que en la actualidad estos cuatro principios, no se sostienen por si solos, debido a que han sido reemplazados por nuevos datos de la competencia industrial.

Por otro lado, una diversidad de autores se ha referido al concepto de control, describiéndolo de la siguiente forma:

### **Henry Fayol**

En “Administración Industrial General”, señala: “En una Empresa el control consiste en verificar si todo sucede de acuerdo con el programa adoptado, con las órdenes impartidas y principios adoptados”<sup>12</sup>

### **George Terry**

En “Principios de Administración”, define: “El control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado”<sup>13</sup>

### **Summer Newman**

En “La Dinámica Administrativa” por su parte afirma: “El propósito de los controles es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten lo más posible a las metas Implantadas”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Jiménez, Bermejo, Patricio: Control de Gestión. Editorial Jurídica ConoSur Ltda. Chile, 1996. Pág. 42.

<sup>13</sup> *Ibidem*

<sup>14</sup> *Ídem*. Pág. 43.

### **Vicente Perel**

En “Teoría y Técnica de la Administración”, dice: “El Control puede considerarse como una de las partes de un sistema de flujo continuo, que no tiene comienzo ni final, es decir, una tarea de administración que consiste en adoptar decisiones sobre el futuro y el presente, en función de datos del pasado”<sup>15</sup>

### **Robert Anthony**

En “Sistema de Planeación y Control”, define: “El control es un proceso administrativo, que consiste en asegurar que tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente”<sup>16</sup>

### **Burt K. Scanlan**

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.<sup>17</sup>

### **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet**

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Ibídem

<sup>16</sup> Ibídem

<sup>17</sup> Sitio web: Prisma.com [En línea],  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/control/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/) [Consulta 04 de Septiembre de 2013]

<sup>18</sup> Ibídem

En definitiva, el recurso descrito con anterioridad servirá de base para adentrarnos en nuestra investigación, la cual está aplicada a una empresa prestadora de servicios profesionales, ya que el concepto de control es muy general pero puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. El objetivo es que la administración de la empresa en cuestión se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos planteados.

### **II.2.1.2. Concepto de Gestión**

Al transcurrir los años y debido a la evolución de los tiempos, se ha hecho cada vez más constante referirse el concepto de Gestión, ya que ha tomado un papel preponderante al momento de ser aplicado en las organizaciones.

Según la *Real Academia Española*, etimológicamente viene del latín *gestio* que significa “Acción y efecto de gestionar”<sup>19</sup>. Por lo tanto, al respecto hay que mencionar, que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial.

---

<sup>19</sup> Sitio web: Gramática de la Real Academia Española [En línea], <http://lema.rae.es/drae/?val=gestion> [Consulta 04 de Septiembre de 2013]

Los autores Arnoldo Hax y Nicolas Majluf, en su Libro *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*, mencionan que gestión es:

Son todas las acciones, tareas, actividades y decisiones ejecutadas por los individuos de una organización, enfocadas hacia la eficiente utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos en los planes operativos y estratégicos.

Es el procedimiento cuyo objetivo es mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para ser la más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva.

Si bien la gestión es la suma de una serie de factores, la diferencia se la otorga a la persona (Gerente General) o ente (Directorio) de una Organización, que con su visión de negocio y experiencia pueden generar un alto agregado en la gestión empresarial.<sup>20</sup>

Es en este punto cuando se logra hablar de gestión de empresa, ya que esta abarca todas las acciones que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos, que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado. Estas acciones o diligencias son cuatro: Planeación, Organización, Dirección y Control. Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos.

---

<sup>20</sup> Hax, Arnoldo, Majluf, Nicolas: *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Editorial Dolmen, 2001. Pág. 66.

Entonces, se podría decir que la gestión de empresa, a modo de definición, consiste en asumir la responsabilidad de conducir la organización hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado.

La gestión de empresas es uno de los elementos más importantes a considerar cuando se trata de llevar a cabo un negocio ya que de ésta dependerá el éxito que posea el mismo. Otro de los elementos importantes en el proceso de la gestión de empresas es el control que sirve para una mayor seguridad de que las actividades reales que se llevan a cabo en la empresa. Por otra parte, debemos mencionar que los objetivos que se proponen en la gestión de empresas consisten en producir bienes y servicios, obtener los beneficios personales correspondientes, lograr una supervivencia con respecto a la competencia que plantea el sector empresarial, mantener un crecimiento y evolución constante y que la empresa sea rentable.

Al respecto, cabe destacar que existen diversos tipos de Gestión, por ejemplo:

- **Gestión Estratégica:** es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Gestión Administrativa:** Es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas.
- **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) dentro de las organizaciones.
- **Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros, habitualmente se encuentra dirigida hacia el empleo eficiente de uno de los más importantes recursos económicos como lo es el capital.

### **II.2.1.3. Contabilidad de Gestión**

Uno de los instrumentos más utilizados en los últimos años, es la Contabilidad de Gestión. Sin embargo, en la práctica hasta algunos años atrás, se le había otorgado una limitada importancia como mecanismo de control, ya que los sistemas contables se centraban en la contabilidad financiera para fines externos y solo para la realización de un control muy global de la empresa. Al utilizarse sistemas de costos relativamente sofisticados, muchas veces su carácter era excesivamente contable y

burocrático sin la flexibilidad para adecuarse a las necesidades de gestión.

Los cambios que se han ido produciendo en el entorno y en el modelo de dirección de la empresa han propiciado una progresiva formalización y profesionalismo de las organizaciones, esto ha conllevado el dar una mayor importancia a los sistemas de control de carácter financiero y, en particular, a la Contabilidad de Gestión.

Tal como lo indica Joan M<sup>o</sup> Amat en su libro *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. La utilización de la contabilidad de gestión como sistema de información para la dirección permite mejorar significativamente:

- a. El conocimiento del resultado de una empresa y de cada uno de los diferentes centros o unidades que la componen, y
- b. El proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto y del cálculo y análisis de las desviaciones.<sup>21</sup>

Entonces, la Contabilidad de Gestión permite evaluar el aporte económico global de cada una de las diferentes actividades que realiza la empresa, pues contribuye a facilitar las políticas y decisiones empresariales que permiten la adaptación al entorno y la mejora del resultado. Por otra parte, la contabilidad de gestión es un instrumento que facilita la coordinación y cohesión interna y puede contribuir a facilitar el proceso de control si se utiliza para promover que los miembros de la

---

<sup>21</sup> Amat, M<sup>o</sup>, Joan: Control de Gestión: Una perspectiva de dirección. Editorial Gestión 2000. España, 1998. Pág. 9.

organización actúen de acuerdo con los objetivos planteados por la dirección de la empresa. Mediante la formulación de los objetivos y la elaboración de presupuesto, se señala cual es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro. Se realiza un análisis de desviaciones y se evalúa de forma cuantitativa si este comportamiento ha sido congruente con los objetivos establecidos inicialmente.

La contabilidad de gestión presenta ciertas ventajas que se deben mencionar, ya que facilita:

- La formulación de objetivos explícitos para cada una de las áreas, las cuales manejan ciertos presupuestos.
- La medición contable en términos de costos, ingresos o beneficios de actuación de cada área.
- La evaluación de la actuación de las personas, a partir del cálculo de desviaciones.
- Asignación de incentivos, para fomentar que las acciones individuales se adapten a los objetivos de la organización.
- La toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno.

En la actualidad hay muchas empresas en las cuales la contabilidad de gestión no es aplicada, o existe de una forma muy limitada primando otros mecanismos de información y control, generalmente estos son no financieros y no formalizados. Sin embargo, hay que considerar que la contabilidad de gestión asume un papel fundamental como sistema de información, especialmente en empresas grandes, tales como las multinacionales. En las empresas pequeñas, suele no utilizarse debido a que se considera como secundario, lo cual es el caso de la organización motivo de este estudio.

Cabe destacar que aunque la contabilidad de gestión facilite información para la toma de decisiones y para el control, es necesaria que sea complementada por mecanismos paralelos para que sea realmente eficaz su aplicación.

Por último, Es necesario destacar que la evolución de la Contabilidad de Gestión ha estado muy vinculada al desarrollo de las organizaciones, lo que es evidente dado su objetivo de brindar información oportuna a la gerencia, por tanto tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno, puede señalarse que es más necesaria su función cuando la complejidad organizativa es mayor y existe más presión competitiva. Sin embargo el desarrollo de los Sistemas de Contabilidad de Gestión en las últimas décadas no ha dado respuesta a la magnitud de los cambios ocurridos en el entorno empresarial, volviéndose obsoletos los llamados Sistemas Tradicionales que fueron elaborados en otras condiciones, en otros tiempos y con otros fines.

La contabilidad de gestión, por sí sola no funciona en una entidad, sino que debe complementarse necesariamente con la contabilidad financiera, ya que, la contabilidad financiera necesita a la de gestión, y más concretamente a la de costos, tanto para valorar los inventarios como para determinar el costo de la producción y así calcular exactamente los resultados del ejercicio. Por otro lado, la contabilidad de gestión necesita a la financiera para elaborar informes relevantes, que ayuden a la gestión y a la toma de decisiones en el interior de las organizaciones.

#### **II.2.1.4. Auditoría de Gestión**

Otro concepto importante que debemos mencionar es la Auditoría de Gestión, esto es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito las estrategias planteadas.

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma, ya que la auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la misma.

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la

empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Esta rama de la auditoria necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura o funciones que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el profesional disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían

según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno. La planificación comprende cuatro fases:

- a. Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b. Estudio previo.
- c. Estudio preliminar.
- d. Programación operativa.<sup>22</sup>

En la primera fase, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditorías: auditoría vertical y horizontal. La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica, tal como un departamento, dirección general o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional). La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas, por ejemplo políticas de personal, compras de activo fijo, etc. (presupuesto económico). En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero, las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención.

La segunda fase permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo

---

<sup>22</sup> Duran Juve, Dunia, Llopart Perez, Xavier, Redondo Duran, Rafael: Auditoria de Gestión. Universidad de Barcelona, España, 1996. Pág. 11.

que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión. El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar. Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores.

La tercera fase, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes: dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material mal utilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo, y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría.

La cuarta y última fase de programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y

una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo. Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.
- Medidas del trabajo.
- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones.

Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

Los efectos de la Auditoria de Gestión tienen consecuencias que mejoran de forma apreciable el desempeño de la organización.

Anteriormente se hablaba de Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional, hoy se habla de Auditoría de Gestión como concepto global.

### II.3 Modelos de Control de Gestión

En la actualidad, una diversidad de autores han creado numerosos modelos de medición de rendimiento, sin duda alguna, el más importante y destacado es el creado por R. S. Kaplan y D. Norton en el año 1990, que se denomina Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Este modelo, es uno de los más divulgados y empleados para la medición de la actividad empresarial, por cuanto conecta la estrategia y la actuación llevada a cabo. Y por cierto, en el cual se basará esta investigación.

Como definición, podemos indicar que el Cuadro de Mando Integral, es un sistema de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada a la estrategia y con el cual los gerentes de las organizaciones pueden tener una mirada global de desempeño del negocio.

Según lo indica el libro *Cuadro de Mando Integral*<sup>23</sup>, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de corto y/o largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías o perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica

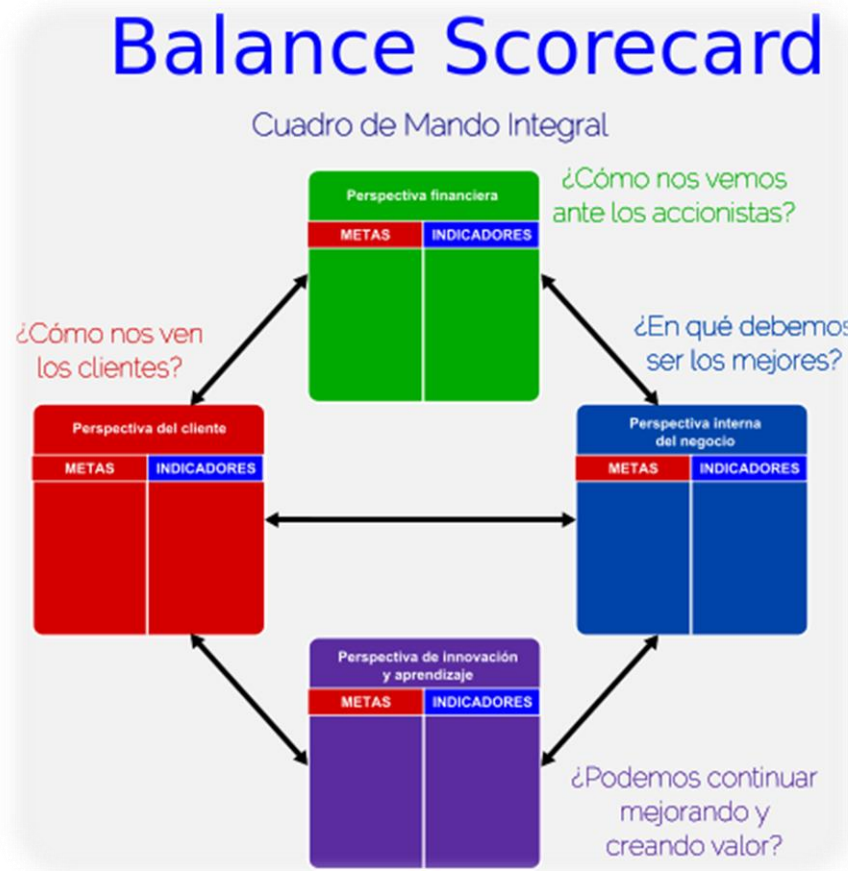
---

<sup>23</sup> The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El Cuadro de Mando Integral es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización, cuando sea requerido. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas. Más bien, cambia la manera en que se mide y maneja un negocio al corto, mediano y largo plazo.

La siguiente ilustración, es una muestra sencilla de lo que consta el mencionado modelo:



El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo, proporciona a la gerencia un amplio marco que traduce la estrategia y visión en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales. Estas áreas son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación. Ahora bien, podríamos plantear la siguiente pregunta ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral? La respuesta es simple, ya que esta herramienta conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero a la vez realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo,. Las mediciones siempre son importantes, por lo cual si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, deben utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

A raíz de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos a mediados de la década de los años setenta, las empresas se han situado en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Razón por la cual, se da

lugar a este instrumento, el que ha suscitado un mayor interés en los últimos años, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Como ya hemos mencionado, en diversas ocasiones, el Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Y como hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que se han de utilizar para alcanzarlos. Este instrumento, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, ya que el C.M.I. mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Las finanzas
- Los clientes
- Los procesos internos
- Formación y crecimiento.

El C.M.I. permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

En una organización, si no se puede medir entonces no se puede gestionar. Por lo tanto, el sistema de medición de una organización afecta

muchísimo al comportamiento de la gente, tanto en el interior como en el exterior de ella.

Asimismo, el Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Este modelo, traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsaran los resultados deseados para el futuro.

Según lo indica el profesor Robert S. Kaplan, en su Libro *Cuadro de Mando Integral*, “Los mejores Cuadros de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un C.M.I. adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.”<sup>24</sup>

Dicho sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de *causa – efecto* debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.

---

<sup>24</sup> Kaplan, Robert S, Norton, David: El cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000, S.L.U. España, 2009, pág. 51.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones causa – efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos mismos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Respecto de las cuatro perspectivas, surge la pregunta ¿son suficientes? Estas han demostrado ser validas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como una obligación para que sean cumplidas. Al respecto, no existe ningún teorema matemático que indique que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. En realidad, no se han conocido empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales.

Ahora bien, ¿Cuál es la forma de medir la estrategia empresarial?

Una respuesta adecuada, puede ser que las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir el Cuadro de Mando Integral, y segundo, han de utilizarlo. Está claro que las dos tareas no son independientes, si no que van íntimamente ligadas. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones

respecto al propio cuadro de mando: que indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y que nuevo indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al Cuadro de Mando.

El siguiente cuadro muestra los indicadores genéricos de cada una de las cuatro perspectivas:<sup>25</sup>

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INDICADORES GENERICOS</b>
<b>Finanzas</b>	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico.
<b>Clientes</b>	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
<b>Procesos Internos</b>	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.
<b>Formación y crecimiento</b>	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Se recalca la importancia de incorporar indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de una organización.

---

<sup>25</sup> Kaplan, Robert S, Norton, David: El cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard. Editorial Centro de Libros PAPF, S.L.U. España, 2009, pág. 66.

Ahora se mencionaran a modo de resumen cada una de las perspectivas (4) que conforman el Cuadro de Mando Integral:

**Perspectiva Financiera:** lo primero que debemos saber, es que los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización. Es por esto que el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

El C.M.I. utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia acrecienta los fuertes vínculos del C.M.I. con los objetivos establecidos en las unidades de negocios. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa – efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio.

El C.M.I. debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para

llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora de los costos y de la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del C.M.I.

**Perspectiva del Cliente:** en esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado donde han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. También permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, estos son satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Así mismo, les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Los gerentes deben aspirar a satisfacer y agradar a sus clientes, además de traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, que son su principal activo.

Al terminar de formular esta perspectiva, los directivos debieran tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas elegidas, y haber seleccionado un conjunto de indicadores, tales como cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad, para estos segmentos. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del mismo. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados, cosa que es fundamental para que se cumpla la estrategia planteada por los directivos de la organización.

Son ellos, los directivos, los que deben identificar que clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos les entregan. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes. Podemos hacer mención a que existen 3 clases de atributos:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los clientes seleccionados.

**Perspectiva del Proceso Interno:** para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, el cual se inicia con el proceso de innovación, esto es identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para satisfacerlas. Esto continuará con los procesos operativos, que es, entregar los productos y servicios existentes a los clientes que existen en la organización. Y culmina con el servicio postventa donde, como su nombre lo indica, se ofrecen servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso operativo es muy importante, y las organizaciones deben identificar las características del costo, calidad, tiempo y actuación, que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. Como ya se hizo mención, el proceso de servicio postventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

Ahora bien, se sabe que los procesos de producción justo a tiempo han sido desarrollados principalmente para las operaciones de fabricación, pero son igualmente aplicables a las empresas de servicios, las cuales son nuestro objeto de estudio, ya que en la medida que la eliminación del desperdicio de tiempo en un proceso de entrega de servicios sea aún más importante, en las empresas de fabricación, los consumidores cada vez soportaran menos o serán más intolerantes con la posibilidad de que se les obligue a esperar la entrega de un servicio.

Las organizaciones de servicios, especialmente, deberían identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costos, el grado de reacción o la satisfacción del cliente. A este efecto, pueden desarrollar indicadores de las deficiencias de calidad adaptados a sus necesidades.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** esta es la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la cual desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral, recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como lo son los nuevos equipos, la investigación y desarrollo de productos nuevos. La experiencia indica que al construir un C.M.I. en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información

- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Cabe destacar, que la ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse muchos más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

Con esta introducción, se han establecido las bases para la construcción de un C.M.I., se han descrito la elaboración de indicadores financieros y no financieros agrupados en las cuatro perspectivas descritas anteriormente. Ahora bien, ¿Que hace que un C.M.I. tenga éxito?

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocios. Así pues, un C.M.I. con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El C.M.I. debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa – efecto.

Ahora bien, un cuadro de mando integral exitoso es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se

esconde detrás de él, la estrategia que subyace, en los objetivos e indicadores del mismo. El C.M.I. debe comunicar tan bien la estrategia de una unidad de negocio, que un competidor que fuera capaz verlo, esté en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno. Surge inmediatamente la necesidad de preguntar ¿Cómo se puede construir un Cuadro de Mando Integral que sea capaz de trasladar la estrategia a los indicadores de esa manera? Para esto existen tres elementos que permiten que CMI de una organización esté vinculado a su estrategia:

1. Relaciones Causa – Efecto: estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces. Por lo tanto, un C.M.I. adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto.
2. Los inductores de la actuación: debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.
3. La vinculación con las finanzas: muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de calidad total, la reingeniería, reducción de los tiempos de ciclos, con resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejoras han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado:

Organizaciones desilusionadas por falta de resultados tangibles (sobre todo económicos), procedentes de sus programas de cambio. Es por esta razón, que indiscutiblemente todos los indicadores de un CMI, deben estar vinculados con los objetivos financieros.

Por lo tanto, podemos indicar que:

Para la elaboración de un C.M.I. coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las causales que ayudarán a lograr los objetivos propuestos.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y efecto.

El C.M.I. fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de entidades de la organización, lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en todos los ámbitos empresariales.

Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las perspectivas del C.M.I. con el objeto de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean las mejores para la empresa.

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

De forma práctica, podemos mencionar, según lo indica Robert Kaplan en su Libro *Cuadro de Mando Integral*, un calendario temporal típico para la elaboración de un C.M.I..<sup>26</sup> El cual podemos ver en la sección Anexos de este trabajo de investigación.<sup>27</sup>

Para el motivo de esta investigación, se hace necesario mencionar algunos modelos y sus similitudes o diferencias con el Cuadro de Mando Integral.

El primero que mencionaremos es el modelo planteado por Carol J. McNair, profesor de Babson College, Richard L. Lynch, profesor de la Universidad de Georgia y Kelvin F. Cross, Presidente de Corporate Renaissance, Inc. Se trata de un modelo centrado en 3 niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina “Visión de empresa”, esto es establecer con claridad lo que al empresa desea ser. Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son

---

<sup>26</sup> Kaplan, Robert S, Norton, David: El cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000, S.L.U. España, 2009, pág. 370.

<sup>27</sup> Ver Anexo 2: Calendario temporal típico para el Cuadro de Mando Integral.

empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera. Así lo ilustra la siguiente figura:<sup>28</sup>



Cabe destacar, que los departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; el cual se centra en los conceptos de reingeniería y calidad en su base, aquí se ubican los departamentos, procesos y actividades. Por lo tanto, calidad y entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior y tiempo en ciclos y sobrecostos, en aspectos básicos de índole interna (eficacia interna).

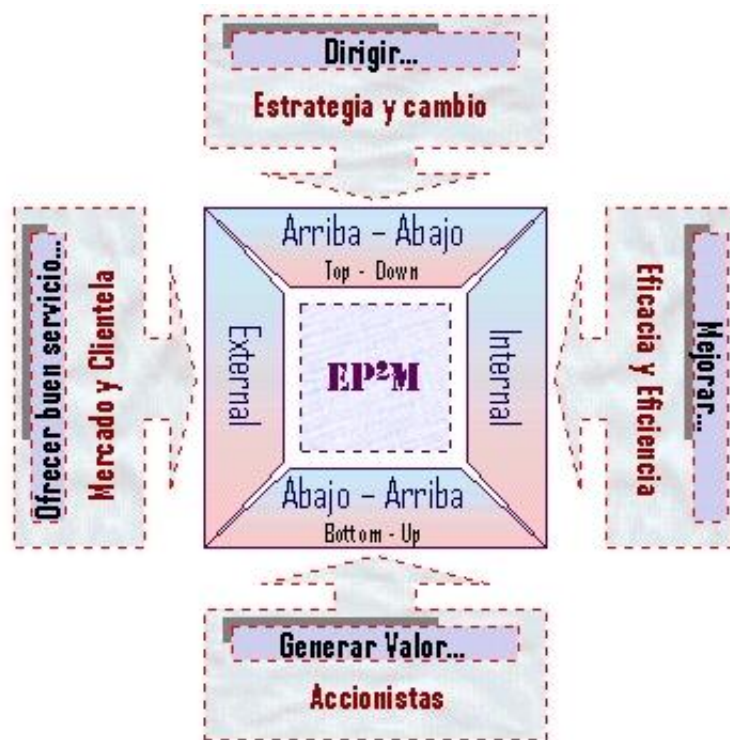
El siguiente nivel es el área operativa, los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de satisfacción de la clientela, flexibilidad y productividad, estos están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior, como en el inmediatamente

<sup>28</sup> Sitio web: Ciberconta [En línea], <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm> [Consulta 17 de Septiembre de 2013]

superior, configurándose en lo que podríamos denominar “inductores de resultados” de los objetivos de ese nivel superior.

En el nivel de las unidades de negocios, es el lugar donde los clientes (Mercado) como los accionistas (Financieros) determinan que es lo que verdaderamente quiere la organización.<sup>29</sup>

El segundo modelo al que se hará mención, es la propuesta entregada por C. Adams y P. Roberts, que es el denominado modelo *EP2M*, este se centra en el análisis de la evolución de los indicadores. Así es ilustrado en la siguiente figura:



<sup>29</sup> Sitio web: Ciberconta [En línea], <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm> [Consulta 17 de Septiembre de 2013]

Lo característico de este modelo es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad. Aquí la estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la Gestión del cambio.

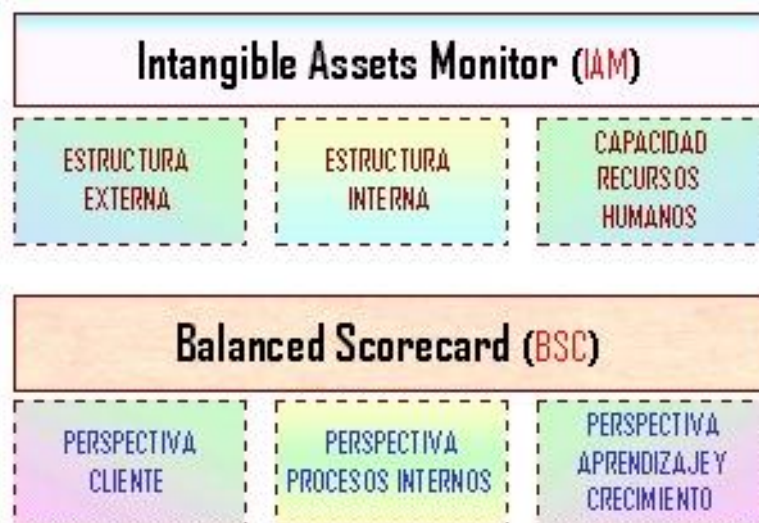
La generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista, la medición externa e interna juegan un papel muy importante. A nivel interno, la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante y, desde el lado de la medición externa el control de los clientes y del mercado resulta crucial.

El modelo de K. Eric Sveiby, denominado *Monitor de Activos Intangibles*, que se abrevia I.A.M., es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. Este modelo es similar al de Kaplan y Norton aunque con algunas diferencias.

En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, renovación, eficacia y estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Para diseñar el sistema de información para la dirección puede servir el modelo mencionado. Esto lo podemos revisar y comparar con el Cuadro de Mando Integral en la siguiente ilustración:<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Sitio web: Ciberconta [En línea], <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm>  
[Consulta 17 de Septiembre de 2013]

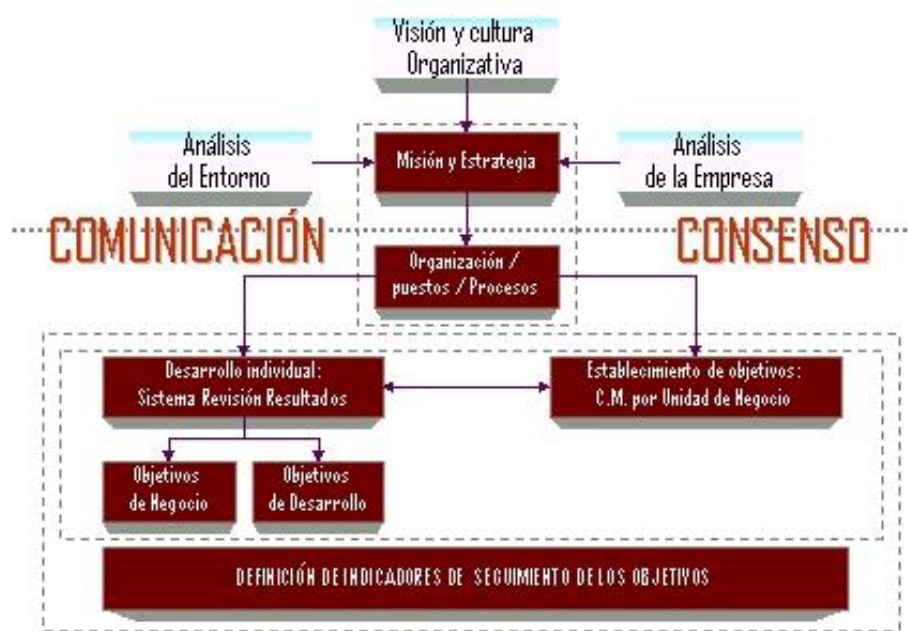


Una de las diferencias notables entre este modelo y el C.M.I es que la perspectiva financiera no es tomada en el modelo de Sveiby. De hecho afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras, mientras que en el C.M.I. las tres perspectivas apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera.

Otro modelo que mencionaremos es el *Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia de los Resultados, SIGER*. Para llevar a cabo la implantación de este modelo, es necesario basarse en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la

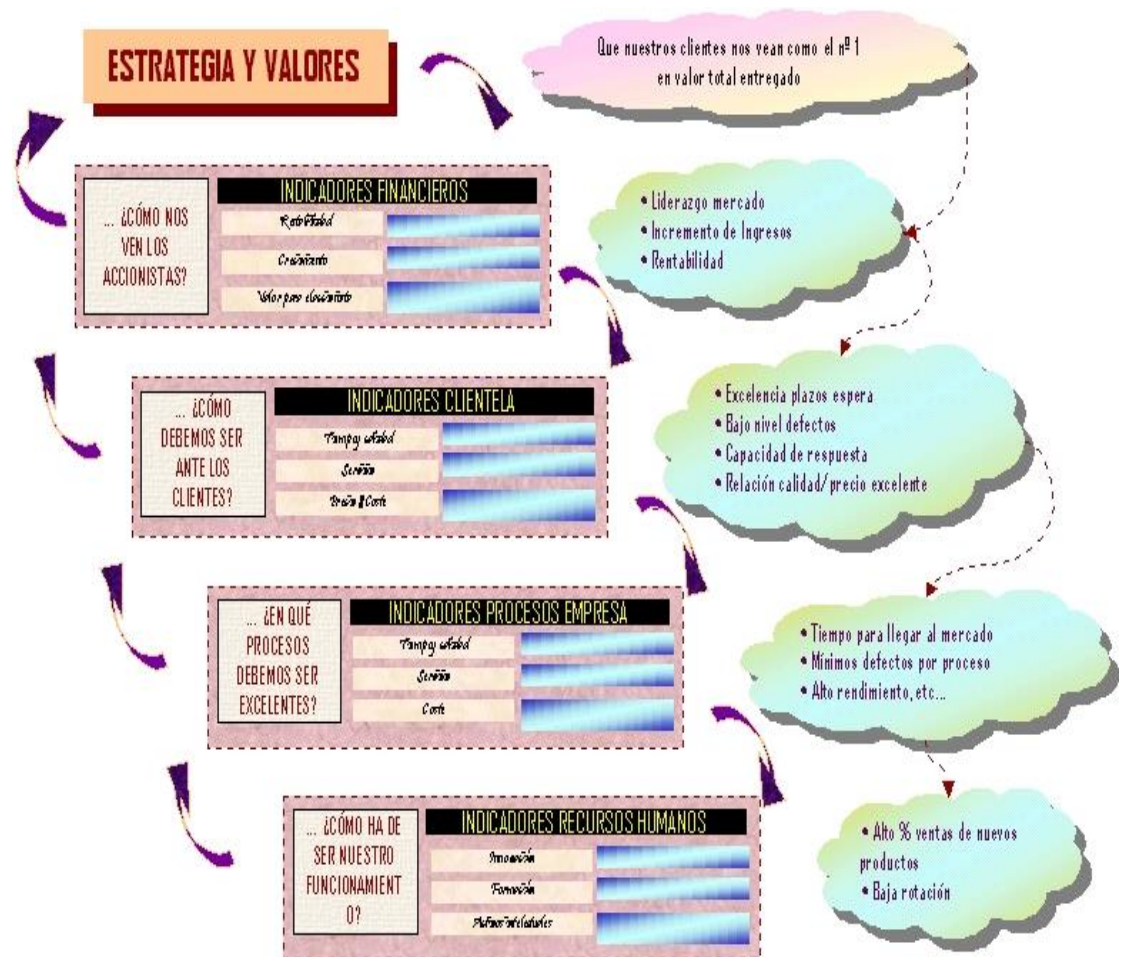
empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

De este modo, se presenta una base sólida para la posterior implantación del SIGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia y principalmente como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.



El modelo de L.S. Maisel, es quizá uno de los más similares al de Kaplan y Norton. En una primera comparativa de ambos modelos, las diferencias prácticamente son inapreciables. Maisel en su modelo, al igual que prácticamente en el resto de los comentados, insiste en la

independencia de analizar los Recursos Humanos, en el hecho de medir su eficacia y eficiencia.



Por otra parte, según el EFQM, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Este indica que un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el Cliente, apoyado en los principios de la Calidad Total. En este modelo hay tres partes inicialmente diferenciadas: Liderazgo, Procesos y Resultados clave. El comportamiento del Líder en la empresa resulta determinante por cuanto

será quien facilite que las personas comprendan la misión (Por qué y para qué existimos) y la visión (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser) de la misma. En esta ocasión la unificación de objetivos es importante.

Asimismo, resulta evidente que a la organización le interesa generar valor, tanto por los clientes como por los accionistas y cuando la eficacia se hace presente en las actividades y procesos conexos, todo por parte de las personas se comprende mucho mejor.

En último término, parece claro que será el cliente quien juzgue en cuanto a calidad del servicio recibido o del producto adquirido, influyendo directamente en los Resultados. En esta ocasión, debemos hacer notar que el conocimiento por parte de la empresa de sus clientes se está convirtiendo en un factor crítico de éxito.

También debemos recordar que la excelencia no sólo depende del cliente, precisamente debe conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad.



Ahora que se han mencionado varios modelos al respecto, podemos indicar, que este trabajo de Tesis se basará en el modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, planteado por los Sres. Kaplan y Norton, el cual será sentará las bases para que este modelo pueda ser aplicado a la Empresa Prestadora de Servicios Profesionales Weiffenbach Profesionales Asociados. Cabe destacar que no se interiorizará la investigación a ninguna perspectiva en específica de las cuatro que presenta el modelo descrito con antelación. Si no más bien, serán participe en su totalidad.

## II.4. Empresas Prestadoras de Servicios.

Cuando hablamos de empresas, por razones obvias, la primera pregunta que surge es, ¿Que son las empresas?, por lo tanto, que se puede definir como empresas prestadoras de servicios profesionales, para que fueron creadas, cuál es su fin u objetivo.

Al respecto, la *Real Academia Española*, define empresa como “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.<sup>31</sup>

Así mismo, diversos autores han definido empresa, dando origen a un concepto más acotado de la misma:

- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"<sup>32</sup>
- Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Sitio web: Gramática de la Real Academia Española [En línea], <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa> [Consulta 30 de Septiembre de 2013]

<sup>32</sup> Romero, Ricardo: Marketing. Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

<sup>33</sup> Casanueva, Cristóbal, García del Junco, Julio: Prácticas de la Gestión Empresarial, editorial Mc Graw Hill, Pág. 3.

- Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"<sup>34</sup>
- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"<sup>35</sup>
- En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede plantear la siguiente definición de empresa:
- "La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio"<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Andrade, Simón: Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 257.

<sup>35</sup> Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.

<sup>36</sup> Sitio web: Promo Negocios [En línea], <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html#notas> [Consulta 30 de Septiembre de 2013].

Tal como lo menciona la *Real Academia Española*, una empresa se dedica a la prestación de diversos tipos de servicios, dentro de estas podemos encontrar las que prestan servicios profesionales, estas se dividen por sectores como por ejemplo: saneamiento, desarrolladores de proyectos, consultoría, especializada en comunicación, control de plagas, diseño de computadores, estudios de abogados, etc. Para esta investigación, nos centraremos especialmente en las de prestaciones de servicios profesionales, en el área de la consultoría, del área contable.

Las empresas consultoras o empresas de consultoría, son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a personas, otras empresas, a grupo de empresas, a países o a organizaciones en general. Dentro de esta clasificación, podemos encontrar empresas tan importantes como Deloitte, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, estas son las comúnmente llamadas *Big Four*. Así mismo, podemos encontrar empresas con la misma clasificación pero de un menor tamaño tales como la que investigaremos en este trabajo de Tesis, llamada Weiffenbach Profesionales Asociados Ltda. (W&A). la cual se dedica a prestar asesorías y servicios en el área contable. Fue creada por el Señor Mario Weiffenbach Oyarzun en el año 1982, otorgando apoyo profesional tanto a personas como a pequeñas y medianas empresas, nacionales o extranjeras. De este modo, permite a sus clientes centrarse en la actividad primordial de su negocio y despreocuparse, en cierto modo de esta labor.

Respecto a la Misión, Visión y Objetivos, según lo que indica la página web de la compañía, podemos indicar que:

**Misión:** Entregar servicios profesionales y de administración en las áreas de contabilidad, tributaria, auditoría y gestión, que demandan empresas y personas, nacionales o extranjeras. Contamos con un personal experimentado y modernas herramientas de gestión administrativa, lo que nos permite entregar un verdadero apoyo a nuestros clientes, con calidad, oportunidad y puntualidad.

**Visión:** W&A Ltda., es una empresa eficiente, confiable y responsable en la entrega de sus servicios, que busca ser reconocida por sus clientes, empleados y la comunidad en general.

**Metas:** No definidas.

**Objetivos:** No definidos.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Sitio web: Weiffenbach y Asociados [En línea], <http://www.wya.cl/es/quienes-somos.asp> [Consulta 30 de Septiembre de 2013]

### **II.4.1. Controles Óptimos a aplicar en una Empresa Prestadora de Servicios Profesionales.**

En base a lo anterior, debemos analizar si se cumple la misión y la visión propuesta por la sociedad en análisis, para de esta forma determinar cuáles son los controles óptimos a ser aplicados en una empresa prestadora de servicios profesionales. La idea fundamental es entregar a los clientes un servicio de calidad, ya que ellos son el principal activo en una sociedad de estas características.

En los puntos que se mencionan, es fundamental que una sociedad pueda implementar un Sistema de control de Gestión, ya que a nuestro criterio, ocasionaría una mayor rentabilidad del negocio. Para esto surge una herramienta muy útil para la empresa, la cual es Evaluación de desempeño y que se describirá brevemente a continuación.

#### **II.4.1.1. Evaluación de Desempeño**

Una herramienta que en la actualidad está siendo útil para la eficacia que los objetivos se cumplan es la evaluación de desempeño, el cual es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. El objetivo es descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Este instrumento suele ser importante para la organización, porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Ahora bien, cual es el objetivo de que las entidades realicen esta evaluación de desempeño, el principal es localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. La idea es mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa tratando de alcanzar diversos objetivos intermedios, tales como:

- La vinculación de la persona a cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de relaciones humanas entre subordinado y superior.
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa

- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

La evaluación de desempeño trae beneficios para toda la empresa, por ejemplo:

- **Para el individuo:** este conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valoriza. Conoce también cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y cuáles serán las medidas que se adoptaran para mejorar su desempeño (auto corrección, capacitación, etc.)
- **Para el jefe:** el podrá evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, de este modo podrá mejorar y obtener una mejor comunicación con ellos para poder planificar y organizar el trabajo.
- **Para la empresa:** fundamentalmente es evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Podrá detectar cuáles son los individuos que requieran perfeccionamiento, dinamizar su política de recursos humanos y también señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y que es lo que espera de ellos.

Podemos decir entonces que las ventajas de la evaluación de desempeño son:

- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación del personal que lleva a cabo las acciones adecuadas.
- Políticas de compensación, esto determina quienes deben recibir tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación, esto se refiere a las transferencias, promociones y separaciones dentro de la empresa.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, se puede detectar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información, al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos, existen factores externos que pueden afectar el desempeño del individuo, tales como la familia, salud, finanzas, etc.

Ahora bien, como se prepara una evaluación de desempeño, lo primero es que los sistemas de evaluación estén directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a. Estándares de desempeño, estos son los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- b. Mediciones del desempeño, estos son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c. Elementos subjetivos del calificador, esto puede conducir a distorsiones de la calificación. Esto puede ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como:
  - a. Prejuicios personales
  - b. Acontecimientos recientes
  - c. Tendencia a la medición central
  - d. Efecto aureola
  - e. Interferencia de razones subconscientes.
  - f. Métodos para reducir las distorsiones

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

### **Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado**

Estos tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Dentro de estos se encuentran:

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos críticos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Métodos de evaluación en grupos
- Método de categorización
- Método de distribución forzada
- Método de comparación por parejas

## **Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

Estos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Dentro de estos se pueden destacar:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación

## **Métodos para la Evaluación del Desempeño**

- Evaluación por parte de los superiores
- Auto evaluación
- Evaluación por parte de los clientes
- Evaluación 360°
- Seguimiento informático

Los pasos para lograr evaluaciones útiles de desempeño son:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño
- Determinar quién efectuara la evaluación
- Decidir sobre una filosofía de evaluación
- Superar deficiencias de evaluación
- Diseño de un instrumento de evaluación
- Retroalimentación de información a los empleados.

Los datos a utilizar son productividad, características personales y pericia.

- Productividad, puede medirse mediante logros laborales específicos.
- Características personales, pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta)
- Pericia, es la capacidad, conocimiento y habilidades.

Se hace fundamental aplicar una evaluación de desempeño en la sociedad para obtener, dentro de otros beneficios:

- Capacitación de los Empleados.
- Calidad de los procesos.
- Calidad de la prestación de los servicios.
- Incremento en la Rentabilidad del negocio.

Estos son puntos absolutamente concordantes con los objetivos de la organización, los dos últimos puntos es lo que la alta gerencia busca, sin importar si invirtieron tiempo y dinero en los dos primeros.

## CAPITULO III

Establecimiento de bases para la implementación de un Sistema de Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, aplicado a los procesos internos de la empresa Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada, enfocado al área contable.

---

### **III.1. Resumen**

La empresa nacional, actualmente se enfrenta a problemáticas que fueron poco comunes en el pasado, para lo cual necesita nuevas herramientas administrativas que le permita soluciones de mayor alcance que las tradicionales. Se hace muy clara y evidente la necesidad de introducir medición y comprensión de los factores que intervienen en los procesos productivos y sobre todo considerar en esta evaluación los intangibles que tradicionalmente no eran tomados en cuenta. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa que ha sido aplicada con éxito en otros países y es muy probable que su aplicación en Chile, combinada con otras técnicas, también aporte ayuda consistente para la mejora de las pequeñas y medianas empresas. En este trabajo se hace una aplicación que pone de manifiesto su utilidad en una pyme de Santiago de Chile.

### **III.2. Introducción**

Las organizaciones tienen la necesidad de lograr que las características de su producto y/o servicio cumplan con los gustos y preferencias del cliente para mantenerlo satisfecho. Para esto, el aseguramiento de la calidad puede ser una estrategia a mediano plazo que permita mejorar la relación con los clientes. Sin embargo se observa que muchos de los Sistemas de Gestión de Calidad fracasan porque son concebidos como proyectos aislados y no se les da seguimiento, sin tomar en consideración que afectan a toda la organización. Su éxito se

basa en el compromiso de los participantes para el cambio que se necesita realizar. Una forma de lograr una visión global de la naturaleza de este cambio es a través de un enfoque que permita ver a la empresa como un sistema dinámico. Se debe entender que la organización tiene componentes interrelacionados y dependientes entre sí, donde todo cambio en alguna de sus partes debe afectar al resto, ya que están íntimamente ligadas. Otra herramienta que las empresas modernas utilizan es la planeación estratégica para anticipar los cambios y las consecuencias de estos cambios. Por supuesto que otra técnica que en los últimos años ha tenido una gran aceptación es el Cuadro de Mando Integral, ya que como se ha descrito con anterioridad, es un modelo sistémico de medición y control, que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común. Es por este motivo que este trabajo hace uso de la mezcla conceptos utilizados por las técnicas citadas para dar solución a la problemática presentada por la empresa en estudio. La cual se describe en el siguiente punto.

### **III.3. Reseña Histórica de la Sociedad.**

W&A Ltda. Es una empresa prestadora de Servicios profesionales, que cuenta con un personal mayoritariamente relacionado con el Área Contable. Es una empresa familiar a mando de Don Mario Carlos Weiffenbach Oyarzun. Sus cuatro hijos son dueños legales de la empresa, con un 25% de participación cada uno de ellos.

Su giro es la prestación de servicios profesionales, según lo indica la página del Servicio de Impuestos Internos. Su ideal es prestar servicios de calidad a sus clientes, los cuales confían en externalizar su contabilidad a dicha Empresa. En la actualidad la empresa tiene aproximadamente 400 clientes, entre personas (socios de sociedades) y empresas, sean nacionales o extranjeras.

### **III.4 Problemática Presentada**

Se ha detectado que actualmente, la empresa suele no aplicar a cabalidad la misión y visión que tiene definida, lo cual lleva a cometer algunos errores técnicos y errores en la emisión de informes contables, lo cual muchas veces se traducen en dinero de los clientes y en una baja calidad del servicio entregado.

Se podría decir que la Sociedad, en ciertos aspectos carece de controles respecto a la revisión y supervisión de las labores, lo que conlleva a no aplicar la misión y visión definidas con anterioridad.

Es por esta razón que indicamos que la empresa necesita nuevas herramientas administrativas que le permitan soluciones de mayor alcance que las escasas que maneja.

Cabe destacar que las organizaciones, tienen la necesidad de lograr que las características de sus servicios cumplan con las expectativas y preferencias del cliente, que es su principal activo, la idea es mantenerlo satisfecho y conforme.

Una de las deficiencias que se pueden detectar en esta sociedad es que carece de revisiones de calidad de parte de quienes están al mando de que esto suceda, lo cual lleva a errores que frecuentemente llevan a que los clientes desistan del servicio prestado. La estrategia no es clara, ni todos los empleados de la organización la conocen ni menos la implementan, hay ausencia de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados, esto provoca que la empresa se desestabilice. Así también, falta comunicación interna lo cual contribuye al aislamiento de los miembros hacia la misión y visión.

En base a lo anteriormente descrito, se propone crear un plan estratégico, el cual redefine la visión y misión basándose en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton. Esto ayudará a los directivos a introducir mejoras que se traducirán en mayores ingresos, menores gastos y un grado de satisfacción de los clientes.

Por lo tanto, algunas actividades que serán importantes durante el desarrollo del proceso, serán las siguientes:

- Presentación Inicial del C.M.I. a la dirección general de la Empresa, donde idealmente se debe conseguir el apoyo de los directivos para la implementación del mismo.
- Se realizarán reuniones con el Gerente General y el área de supervisión para determinar el proyecto de empresa a seguir, las metas y los objetivos deseados.
- Como se busca clarificar y redefinir la misión, visión y valores de la empresa, así como las líneas estratégicas, las cuales constituyen la base del C.M.I. En esta etapa se hace necesario contar en forma

previa o preliminar con un análisis **F.O.D.A** de la Sociedad, su estructura y los servicios que esta presta.

- Escoger al personal que participará en el proyecto de creación de dicho diseño. Idealmente se busca que participe la alta gerencia y a los encargados de las áreas que existieren.
- Se toma como base el Modelo de Cuadro de Mando Integral (BSC), esto constituye una referencia común interna para todas las personas de la organización.

Por lo tanto, una vez que se concrete lo anterior, se propone que el nuevo proyecto de empresa sea el siguiente:

- Misión: Entregar servicios profesionales de calidad, con la oportunidad deseada, a aquellas empresas y personas, sean nacionales o extranjeras. Para cumplir este objetivo se cuenta con un personal experimentado, lo que permitirá entregar un servicio apropiado.
- Visión: Empresa eficiente, confiable y responsable en la entrega de sus servicios, que busca ser reconocida por sus clientes, empleados y la comunidad en general.
- Valores: Respeto, honestidad, responsabilidad, calidad, familia, compromiso, servicio, superación, confianza, comunicación.

Para reflejar adecuadamente a la empresa, será necesario realizar un análisis de su situación actual, para ello se utilizará un Análisis F.O.D.A., esto indicará como se percibe y como se considera que está ubicada en su entorno, y se relacionará con cada una de las perspectivas establecidas para el C.M.I. Esta información se describirá en el punto III.5 de este trabajo de Tesis. Además, para complementar nuestro análisis de la empresa, se entrevistó al dueño de la misma para obtener información relevante acerca de la sociedad.

#### **III.4.1. Entrevista a Mario Weiffenbach Oyarzun, dueño de la Sociedad.**

Consultar esta información en Anexo 3, en entrevista al Señor Mario Weiffenbach Oyarzun.<sup>38</sup>

#### **III.5. Análisis FODA**

Esto constituye el puntapié inicial para el diseño del Cuadro de Mando Integral (C.M.I). A continuación se describe el análisis realizado a la sociedad en cuestión.

---

<sup>38</sup> Ver Anexo 3: Entrevista a Mario Weiffenbach Oyarzun.

**Fortalezas:**

- La principal fortaleza de W&A Ltda. es ofrecer el mismo servicio de calidad profesional que grandes empresas de renombre, tales como Deloitte, Price Waterhouse Cooper, KPMG, Ernst & Young u otras, pero se destaca que lo ofrece a un menor costo que la competencia. Mantiene honorarios accesibles a todos los clientes.

**Oportunidades:**

- Sector con amplio dinamismo, lo que permite alta generación de nuevos clientes y un sostenido crecimiento con los clientes habituales.
- Alta demanda de servicios contables, lo que abre nuevas posibilidades de ampliación de giro.
- Ampliación hacia nuevos horizontes, tal como el crédito Corfo.

**Debilidades:**

- Nula capacitación al personal.
- Plazos de entrega no definidos para emisión de informes a los clientes.
- Carencia de seguimiento a los problemas de los clientes.
- Falta implementación de un sistema de calidad total.

- Falta de desarrollo de habilidades directivas y administrativas.
- Falta orden, disciplina y limpieza en la Empresa – Oficina.
- Deficiencia respecto a control y supervisión de las tareas.

**Amenazas:**

- Frecuente entrada de nuevos competidores al sector
- Competidores ofreciendo el mismo servicio a un menor costo.
- Ingreso de Competidores con mayor capital e infraestructura.

Esta descripción constituye el punto de partida del C.M.I. y para proseguir con nuestra presentación de como debiera implementarse esta herramienta, debemos describir cual será la nueva estrategia global de la Sociedad.

**III.6. Descripción de la nueva Estrategia Global de la Sociedad.**

“Alcanzar liderazgo en el mercado de las prestaciones de servicios profesionales, principalmente en el Área contable, que es el fuerte de la sociedad en estudio. Mantener personal de calidad profesional, para entregar un excelente servicio y precios insuperables a nivel nacional, ya

que estos logros se traducen en beneficios para nuestros clientes, la sociedad y los integrantes de la organización”<sup>39</sup>

Teniendo como base la planeación estratégica, se construirá el C.M.I. siguiendo los siguientes pasos:

1. Establecer y confirmar la visión de la empresa, para ello se desglosará en metas u objetivos estratégicos generales distribuidos en las cuatro perspectivas seleccionadas para el C.M.I.

### **Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera**

- Aumentar la rentabilidad del negocio.
- Mejorar la eficiencia en las actividades de la empresa
- Reducir índice de endeudamiento
- Mejorar el rendimiento personal de la Empresa

### **Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Clientes**

- Aumentar la facturación mensual
- Aumentar el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente
- Aumentar el número de clientes
- Mantener clientes satisfechos con el servicio prestado.

---

<sup>39</sup> Ver Anexo 3: Entrevista a Mario Weiffenbach Oyarzun.

## **Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos**

- Mejorar eficiencia administrativa
- Mejorar eficiencia técnica (conocimientos)
- Mejorar eficiencia de ventas – facturación
- Aseguramiento de la calidad total y absoluta

## **Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Aprendizaje**

- Mejorar desarrollo organizacional
- Mejorar clima organizacional y laboral.

Se identificarán los factores críticos de éxito, es decir, aquellos necesarios para asegurar el éxito de la visión y los elementos que afectarán los resultados.

## **Perspectiva Financiera**

**Meta General:** Mejorar la eficiencia y el rendimiento de la empresa, para aumentar su rentabilidad y reducir sus costos.

### **Factores Críticos Identificados:**

- Se busca tener un buen manejo económico y financiero.

## **Perspectiva de Clientes**

**Meta General:** Mantener clientes satisfechos con el servicio prestado por la sociedad en cuestión.

### **Factores Críticos Identificados:**

- Aplicar un buen seguimiento a clientes y a la apertura de nuevos mercados.
- Estudiar a los competidores
- Mantener precios competitivos
- Tener una imagen de empresa respetada y reconocida.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

**Meta General:** Mejorar la eficiencia técnica y asegurar una calidad total y absoluta del servicio prestado.

### **Factores Críticos Identificados:**

- Eficiencia en el uso de los recursos disponibles
- Incremento en la calidad del servicio
- Infraestructura adecuada
- Disminución de errores técnicos.

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Meta General:** Crear una estructura de aprendizaje y crecimiento continuo para aumentar la motivación del personal.

### **Factores Críticos Identificados:**

- Tener experiencia y conocimiento del negocio
- Desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad Total
- Lograr un buen clima organizacional
- Realizar capacitaciones continuas del personal
- Desarrollar un plan de incentivos a los trabajadores.

Una vez que se definan y se logren resumir en ideas concretas los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito, se deben organizar para la construcción del C.M.I. como un diagrama de causas y efectos, donde se puedan verificar que todas las perspectivas estén relacionadas naturalmente entre ellas. Esto contribuirá a identificar los indicadores clave que la empresa utilizará dentro de su nuevo cuadro de mando.

Luego se debe proceder al establecimiento de indicadores de desempeño para cada objetivo con el fin de permitir el control que la empresa requiera.

Finalmente, se debe proceder al desarrollo de un plan de acción para la implantación del Cuadro de Mando Integral en la empresa estudiada.

### **III.7. Bases para la Implementación del Cuadro de Mando Integral**

Para que esto suceda, la dirección general debe estar totalmente comprometida, ya que de esta forma se podrá detallar el nivel de implementación del C.M.I., el objetivo es utilizarlo exitosamente en todos los niveles y áreas de la compañía.

Se propone el siguiente plan de acción para la Implementación del Cuadro de Mando Integral:

- Poner plazo para la implementación y definir quienes participarán activamente de ello.
- Realizar reunión con todos los empleados de la empresa e informar y confirmar la misión, visión y la nueva estrategia adoptada.
- Lograr contar con la unanimidad de los trabajadores de la empresa, para recolectar la mayor parte de información para elaborar los reportes necesarios.
- Una vez conseguidos los datos, se deben vaciar a una matriz general, la cual alimentará la planilla de cálculo donde se encontrará el CMI.
- Se utilizará un sistema basado en colores, donde indique:
  - Problemas: Rojo
  - Normales: Amarillo
  - Buen funcionamiento: Verde.

Con estos códigos, se pretende que el personal de la organización tenga una visión rápida y efectiva de los indicadores que tienen que mejorar su funcionamiento, y sobre todo aquellas áreas de peligro que requieren actuación inmediata. De esta manera, siempre será posible mantener alineadas las metas estratégicas con la visión de la empresa.

A modo de conclusión, podemos indicar que el C.M.I. es un gran apoyo para la dirección de la empresa respecto a la comunicación y el control de la estrategia que será adoptada. Cabe destacar que esta herramienta puede ser implementada sin problemas en empresas de categoría pyme (pequeña y mediana empresa). El proceso de implementación, nunca debe considerarse como terminado, ya que es necesario darle seguimiento y corregir las deficiencias en el diseño de la herramienta.

Es fundamental para el éxito de la implementación que participen activamente todos los integrantes de la empresa, al ser la estrategia un elemento no estático, se debe reevaluar y rediseñar el modelo las veces que sean necesarias, se recomienda que se pueda revisar al menos una o dos veces al año.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

En la actualidad, nuestro país se desenvuelve en un mundo cada vez más globalizado y es por este motivo, que las diversas organizaciones han determinado que la implementación de algún modelo de gestión, puede ser una herramienta útil y practica para desarrollar sus objetivos institucionales.

Tal como se explicara con antelación en esta investigación, existen numerosos modelos de Control de Gestión, con variadas características que logran llevar a la organización al éxito de sus objetivos.

Las empresas prestadoras de servicios profesionales, han sido blanco de un gran crecimiento en el último tiempo. Debido a que gran cantidad de empresas prefieren externalizar sus servicios para una mayor optimización de los recursos disponibles. Las áreas que frecuentemente son externalizadas son: contabilidad, remuneraciones, auditoría e impuestos.

Es por las razones anteriormente mencionadas, que en el presente Proyecto de Tesis se realizará una *propuesta de cómo se desarrollaría la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una sociedad de estas características*, basado en los lineamientos del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, de los Autores Kaplan y Norton. Se propone que esto sea aplicado a los procesos internos de la empresa de servicios profesionales Weiffenbach Profesionales Asociados Limitada,

enfocados especialmente al área contable que es el fuerte de esta sociedad.

# OBJETIVOS

---

Este trabajo de tesis se ha propuesto determinados objetivos, los cuales se orientan a entregar un valor agregado a las sociedades, especialmente a aquellas prestadoras de servicios profesionales, las cuales han sido motivo de esta investigación.

A continuación se describe el Objetivo General y los Objetivos Específicos:

## **Objetivo General.**

“Establecer cuáles serán las bases para la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que pueda ser aplicado en la empresa W&A Ltda. Con el objetivo de cumplir su misión, visión y objetivos planteados”

## **Objetivos Específicos.**

- Recopilar información bibliográfica acerca de Control de Gestión, modelos existentes y sus aplicaciones en diversos tipos de empresas.
- Revisar los procesos internos de la empresa donde se quiere implementar el C.M.I., su análisis y mejoras propuestas, las cuales se deben adaptar al modelo elegido para la investigación.

- Realizar entrevistas y cuestionarios a trabajadores de la empresa mencionada y a personas que no participan de ella para analizar sus respuestas acerca del control de gestión implementados o no en las organizaciones que participan.

# METODOLOGIA

---

Para esta investigación se utilizará una metodología de carácter cualitativa, descriptiva y en términos generales, de futura aplicación. Se realizará en cinco etapas, las cuales se describen a continuación:

- Observación del objeto de estudio, el cual ya conocemos que es la Empresa W&A Ltda.
- Se realizará una entrevista en profundidad al dueño de la Sociedad en cuestión, de esta forma obtener datos relevantes para la investigación.
- Se realizará una ronda de grupos de discusión acerca de Control de Gestión, con esto se busca detectar controles paralelos o dispares entre diferentes empresas, especialmente enfocado al tamaño de las organizaciones.
- Se concluirá cuáles son los pasos que se deben realizar para lograr la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa prestadora de servicios profesionales.

# RESULTADOS Y DISCUSION

---

Para esta etapa del trabajo, se elaboró un cuestionario basado en preguntas acerca del Control de Gestión, se entrevistó a personas relacionadas con el área contable, las cuales desarrollan sus funciones en distintas empresas, obviamente se prefirió en la muestra aquellas que tienen el mismo rubro que la sociedad que estamos presentando. Así mismo, se conoció la opinión del personal de la empresa en estudio, dando por resultado las siguientes conclusiones:

- Se observa que en empresas de tamaño pequeño, como es el caso de la empresa analizada en este trabajo de tesis, el control de gestión es más escaso y si existe es bastante limitado y doméstico.
- En las grandes empresas existen controles de gestión para cumplir los objetivos propuestos por la organización.
- En las grandes empresas existe capacitación a los empleados con el fin de que la organización crezca fortalecida en conocimientos y experiencia.
- Generalmente se relaciona el concepto “Control de Gestión” con Control Interno, tanto en las organizaciones pequeñas como en las grandes. Lo cual puede llevar a confusión dentro de las organizaciones.

- Se detecta que los trabajadores entienden lo que es misión, visión, objetivos y metas. Sin embargo, indican que no son conceptos que se manejen con habitualidad en la organización.
- No todos los empleados conocen los objetivos que la administración ha planteado respecto a la visión de la empresa.

La información recopilada, es sometida a análisis y a modo de conclusión se presenta la siguiente tabla explicativa:

Tamaño de E°	Grande	Mediana	Pequeña
Área	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad
Conoce concepto CG	Si	Lo confunde con C.I	Lo confunde con C.I
Aplica C.G	Si	Si	Si
Los empleados conocen los objetivos de la Sociedad	Si	Si	No
Mision, Vision, Objetivos	Si	Si	Si
Capacitacion	Si	No	No

**Tabla: Representación Gráfica de la Información Recopilada acerca del Control de Gestión.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

# CONCLUSIONES

---

Luego de haber realizado un análisis teórico de los conceptos involucrados en el presente trabajo de tesis, de haber planteado las directrices para la elaboración de un modelo de Cuadro de Mando Integral y considerando los objetivos propuestos tanto generales como específicos, se puede concluir que los objetivos anteriormente mencionados se han cumplido a cabalidad por las razones que se plantean a continuación:

En el transcurso de esta investigación, se ha logrado recopilar toda la información bibliográfica posible referente al Control de Gestión, y se ha efectuado un análisis del mismo, de sus perspectivas y de su aplicación en diversos tipos de empresas.

Al respecto se puede mencionar que en las empresas de tamaño mayor, existe un real control de gestión, sus empleados lo conocen y esto lleva a un éxito organizacional. Sin embargo, se detecta que en las pequeñas empresas, como la de objeto de estudio, es bastante escaso y muchas veces el concepto control de gestión como tal, no es comprendido a cabalidad ni siquiera por la alta gerencia. Se destaca que muchas veces es confundido con Control Interno.

Se ha realizado un análisis en profundidad la sociedad en estudio, llegando a plantear que tiene la capacidad de implementar y apegar sus estrategias y objetivos a los pasos planteados con anterioridad. Se ha propuesto a la alta gerencia, la implementación del mismo, y nos indica

que es relevante que empresas prestadoras de servicios profesionales, como esta, sean guiadas por herramientas tan modernas y útiles como la que se expone en esta investigación. Conociendo que el compromiso de todos los empleados de la sociedad, es fundamental para poder desarrollar en forma exitosa el C.M.I.

Tal como se indica en el apartado Resultados y Discusión, se elaboró una encuesta a empleados de diferentes sociedades, incluyendo necesariamente aquellas que tienen la misma actividad económica que la propuesta en este trabajo de Tesis, obviamente con el fin de comparar resultados alineados entre ellas. Y claramente la tendencia indica que mientras más grandes y sobre todo aquellas que cuentan con respaldo de firmas extranjeras, tienen un sistema de control de gestión adecuado para desarrollar sus objetivos y metas, sin embargo, en las sociedades nacionales y de menor tamaño es más escaso y muchas veces nula la aplicación del mencionado sistema.

Cumplidos los mencionados objetivos específicos, se puede concluir por ende, que se logra demostrar el objetivo general. Por lo tanto, es perfectamente factible **“Establecer cuáles serían los pasos a seguir para la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que pueda ser aplicado en la empresa W&A Ltda. Con el objetivo de cumplir su misión, visión y objetivos planteados”**

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

- Aguirre, Madrid, Angélica, López, Ríos, Patricio, Soto, Rivas, Isabel: *Control de Gestión y comportamiento organizacional*, Instituto Profesional La Araucana, Santiago, 2005.
- Amat, Mº, Joan: *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Editorial Gestión 2000. España, 1998.
- Canales, Cerón, Manuel: *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Editorial Lom. Chile, 2006.
- Chavarría, Vidal, Lorena, del Rosario: *Diseño de un sistema de Control de Gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Facultad de Ciencias físicas y matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile, 2010.
- Delgado, Juan, Manuel, Gutiérrez, Juan: *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Editorial Síntesis psicología. España, 1999.
- Eco, Umberto: *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Editorial Gedisa. España, 1977.

- Francés, Antonio: *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Editorial Pearson Educación. México, 2006.
- Jiménez, Bermejo, Patricio: *Control de Gestión*. Editorial Jurídica ConoSur Ltda. Chile, 1996.
- Kaplan, Robert S, Norton, David: *El cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*. Editorial Gestión 2000, S.L.U. España, 2009.
- Lorino, Philippe: *Estrategia y Gestión competitiva. El Control de Gestión estratégico. La Gestión por actividades*. Editorial Marcombo S.A. España, 1993.
- Mallo, Carlos, Merlo, José: *Control de Gestión y control presupuestario*. Editorial McGraw-Hill. España, 1995.
- Moya, Villareal, Jacqueline, Olate, Jamasmie, Sandro, Poblete, Aguilera, Rafael, Yáñez, Gamboa, María Cecilia: *Control de Gestión aplicado a la administración de personas en las empresas modernas*. Instituto profesional La Araucana, Santiago, 2003.

- Pérez, Serrano, Gloria: *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II Técnicas y análisis de datos*. Editorial La Muralla, S.A. España, 1998.
- Weiffenbach y Asociados: *Manual de procedimientos*. Integral Chile. Santiago, Julio 2007.

En los tiempos modernos que estamos viviendo, se hace relevante también indicar las citas bibliográficas extraídas de la web, a lo cual llamaremos **Webgrafía**. Y se detalla a continuación.

## WEBGRAFIA

García, García, Carlos, Gómez, Cagigal, Carmen: Balanced Scorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica [En línea] [www.ica.es/publicaciones/anales\\_get.php?id=273](http://www.ica.es/publicaciones/anales_get.php?id=273)

Gómez, Giovanni: El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera [En línea] [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no\\_2/control\\_de\\_gestion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no_2/control_de_gestion.htm).

Castaño, Duque, Germán, Albeiro: Seminario de Teoría administrativa [En línea] [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm).

Pérez, Campaña, Marisol: El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño [En línea] [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm).

Tipos de control de gestión [En línea] [admindeempresas.blogspot.com/2009/11/tipos-de-control-de-gestion.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/tipos-de-control-de-gestion.html).

Sistema Control Gestión [En línea] [www.sistemacontrolgestion.com/es-es/servicios/sistemacontrolgestion.aspx](http://www.sistemacontrolgestion.com/es-es/servicios/sistemacontrolgestion.aspx).

Palacio, S, Katherine, S: Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión académico-administrativa en una institución universitaria aplicado en la división de ingenierías de la Universidad del Norte. Universidad del Norte Departamento de Ingeniería industrial. Barraquilla, 2006. [En línea] <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/94/1/22478841.pdf>.

Andalaf, Chacur, Alejandro Saldías, Cerda, Juan Ricardo: Sistemas De Control De Gestión, Análisis Para Organizaciones Sin Fines De Lucro. , Revista Ingeniería Industrial - Año 5, N° 1 - Segundo Semestre, Universidad de Concepción, Chile, 2006. [En Línea] [http://www.ici.ubiobio.cl/revista/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=4&Itemid=3](http://www.ici.ubiobio.cl/revista/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=4&Itemid=3).

[http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl\\_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/](http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/).

[https://misii.sii.cl/cgi\\_misii/siihome.cgi](https://misii.sii.cl/cgi_misii/siihome.cgi).

<http://www.wya.cl/>

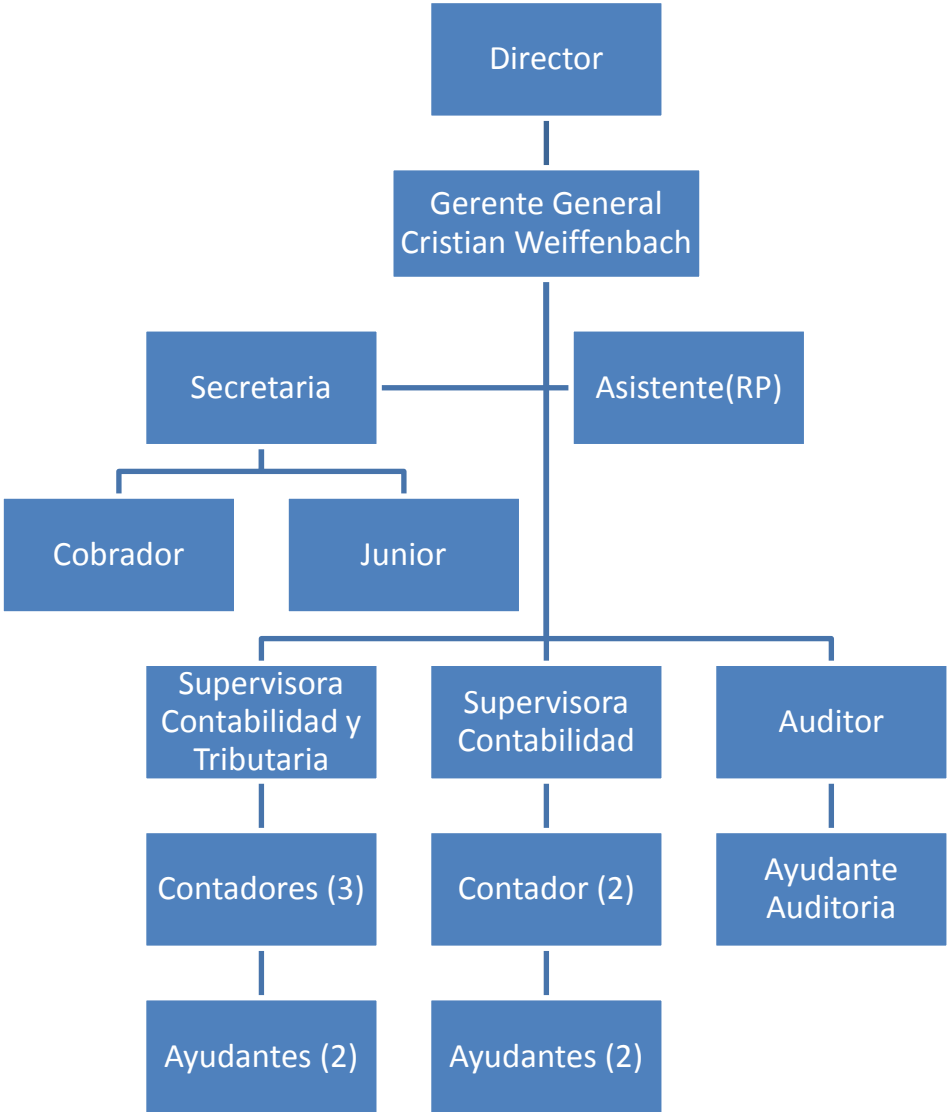
<http://metodologiadelainvestigacionudo2010.wordpress.com/modelos-de-esquemas-del-marco-teorico/>

<http://www.comparativadebancos.com/mejores-herramientas-gestion-finanzas-personales/>

# ANEXOS

---

## Anexo 1: Organigrama de Weiffenbach Profesionales Asociados, año 2007.



## Anexo 2: Calendario temporal típico para el Cuadro de Mando Integral

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Actividades</b>																
<b>I. Arquitectura del programa de indicadores</b>																
1. Seleccionar la unidad de la organización																
2. Identificar los vínculos corporativos																
<b>II. Definir los objetivos estratégicos</b>																
3. Primera ronda de entrevistas																
4. Sesión de síntesis																
5. Taller ejecutivo: primera ronda																
<b>III. Seleccionar los indicadores</b>																
6. Reuniones de subgrupos																
7. Taller ejecutivo: segunda ronda																
<b>IV. Construir el plan de implantación</b>																
8. Desarrollar el plan de implantación																
9. Taller ejecutivo: tercera ronda																
10. Finalizar el plan de implantación																

The Gantt chart illustrates the following activity durations and milestones:

- Phase I: Architecture of the indicator program**
  - Task 1: Seleccionar la unidad de la organización (Weeks 1-3)
  - Task 2: Identificar los vínculos corporativos (Weeks 3-7)
- Phase II: Definir los objetivos estratégicos**
  - Task 3: Primera ronda de entrevistas (Weeks 3-4)
  - Task 4: Sesión de síntesis (Weeks 4-5)
  - Task 5: Taller ejecutivo: primera ronda (Weeks 5-6)
- Phase III: Seleccionar los indicadores**
  - Task 6: Reuniones de subgrupos (Weeks 11-12)
  - Task 7: Taller ejecutivo: segunda ronda (Weeks 12-13)
- Phase IV: Construir el plan de implantación**
  - Task 8: Desarrollar el plan de implantación (Weeks 13-14)
  - Task 9: Taller ejecutivo: tercera ronda (Weeks 14-15)
  - Task 10: Finalizar el plan de implantación (Weeks 15-16)

### **Anexo 3: Entrevista a Mario Weiffenbach Oyarzun.**

Fue realizada el día 19 de noviembre de 2013. Con anterioridad a esto se prepararon algunas preguntas referentes al Control de Gestión, las cuales fueron conversadas con el dueño de la sociedad en estudio en esta oportunidad.

Primero que todo hablamos de la historia de la empresa, que lo motivó a crearla, cuales a su parecer son los controles que se aplican en la organización, como mide la rentabilidad una sociedad prestadora de servicios, etc.

A lo que el entrevistado respondió lo siguiente:

**“Esta empresa surge en el año 1982, las ganas de surgir y de ser independiente me motivaron a crearla”**

Yo soy ingeniero comercial de profesión, titulado de la Universidad de Chile. En el año 1982 yo trabajaba apatronado en una empresa X, comencé a trabajar horas extras haciendo análisis de cuentas, con esa plata adicional yo pagaba la cuota de mi primer auto, estábamos recién casados con mi señora, entonces yo salía de donde trabajaba y me iba a trabajar de 18:00 a 22:00 horas todos los días. Al hacer bien mi labor extra, me comenzaron a pedir asesorías para negocios chicos y cada vez que analizaba un balance, encontraba algún detalle o algo estaba malo,

no había análisis de cuenta, etc. Fue ahí cuando comencé a llevar contabilidad a mano junto a mi señor, lo hacía desde mi casa.

Al pasar el tiempo llegue a ser Gerente de la Empresa, hice sociedad con el contralor y formamos Weiffenbach y Pauliac, a poco andar no hubo adhesión con este señor y decidí aprovechar el nombre y lo modifiqué a Weiffenbach Profesionales Asociados. Es así como surge esta sociedad que ya lleva más de 30 años en el mercado.

Al consultarle por la visión, misión, objetivos y metas, responde lo siguiente:

**“La visión es como yo quiero ver mi empresa en el futuro”**

Yo quiero ver esta empresa eficiente, confiable y responsable en la entrega de servicios. Tiene que ser reconocida por mis clientes, por mis empleados y por la comunidad que nos rodea.

**“La misión es lo que tengo que hacer para llegar a cumplir mi objetivo”**

Al contar con un personal eficiente y herramientas adecuadas para llevar a cabo nuestra labor, podemos entregar nuestros servicios en diferentes áreas de trabajo, tales como contabilidad, auditoria, tributaria. Para cumplir esto debo siempre entregar un servicio de excelencia.

**“El principal objetivo que yo persigo es que mis clientes estén contentos y conformes con el servicio entregado”**

Al igual que el punto anterior, creo que esto se logra con un equipo de trabajo bien consolidado, yo siento que lo que tenemos actualmente funciona al tal punto que lo podemos hacer bien, con calidad.

Cuáles cree Ud. Que son las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que se pueden detectar en esta empresa.

“Este negocio para ser prospero debiera crecer permanentemente, no quedarse estancado, en todos los sentidos. Así como llegan clientes, también se van, ellos tienen claro que al sentirse insatisfechos, al subirle los honorarios se van a la competencia. Así mismo llegan otros y seguimos funcionando”.

Creo que una fortaleza que tenemos es que yo al ser un hombre de negocios y al tener otras actividades, (yo lo veo así y creo que mis clientes también lo ven de la misma forma) que mueven el mundo financiero, impuestos y servicios, director del Banco Security, yo no puedo cometer un error ya que pierdo el prestigio. Mi apellido trae consigo una responsabilidad y a los clientes les gusta que sea así. Nosotros tenemos que tener una boutique, que vengan y que se atiendan con nosotros porque saben que les entregaremos un buen servicio. Al conversar con mis clientes me mencionan que lo que más destacan es la confiabilidad con la que tratamos sus cosas.

Respecto a las debilidades, lo primero que debo mencionar es que esto es un commodities<sup>40</sup>, yo no lo veo como una empresa, nosotros no contamos con un respaldo de alguna firma extranjera y eso nos hace bastante limitados.

Existe una diferencia respecto al resto, nosotros somos muy autoexigentes, pero cabe destacar que cuesta mucho mantener un equipo de trabajo, ya que el factor monetario y la disconformidad respecto a esto siempre estarán presentes.

**“Habiendo pleno empleo, hay mucha movilidad en el personal”**

Si pudiera definir una Estrategia Global que identificara plenamente a W&A, ¿cuál sería?

“Alcanzar liderazgo en el mercado de las prestaciones de servicios profesionales, principalmente en el Área contable. Mantener personal de calidad profesional, para entregar un excelente servicio y precios insuperables a nivel nacional, ya que estos logros se traducen en beneficios para nuestros clientes, la sociedad y los integrantes de la organización”

Nuestra gran Oportunidad, son las sociedades extranjeras que llegan a Chile (start up). Una fortaleza es que tenemos un gerente con dominio de inglés, lo que hace que estas relaciones sean más fluidas. Tenemos muy buenas relaciones con estudios de abogados, quienes

---

<sup>40</sup> Todo bien producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene un valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

hacen los trámites de iniciación de actividades de estas sociedades y nos derivan para que nosotros llevemos su contabilidad.

Actualmente pensamos en crecer en áreas relacionadas con los Créditos Corfo, es un mercado en el cual podemos ahondar y llegar a ser líderes, en algunos clientes ya lo estamos implementando.

¿Cómo se mide la rentabilidad en una empresa de servicios profesionales?

Nosotros tenemos un factor, se perfectamente lo que produce cada trabajador, quienes son rentables y quienes no lo son. Actualmente atendemos unos 400 clientes, entre personas y empresas. Tengo calculado que para pagar al personal, el valor hora de cada contador se multiplica por un factor tal que permita incluir todos los costos fijos de la oficina, esto es 2.54%. Actualmente, este negocio no está siendo rentable; antes era bueno, pero ahora no lo es. La verdad es que no gano mucha plata con esto, pero me interesa tener esta sociedad ordenada, porque si la tengo ordenada y tranquila, todo lo que ingrese extra es una ganancia. Tengo contadores que tienen muy buena rentabilidad y otros no.

**“Cada dupla (contador y asistente) tiene un costo, esto se compara con el ingreso total de todos los clientes de la cartera a cargo”**

¿Cree Usted que existe Control de Gestión en su empresa?

Tal como le explicaba, aquel contador que no es rentable tengo que comenzar a mover los clientes para que lo sea, y de este modo la empresa también crezca.

Yo gestiono con una Macro llamada Informe de Gestión, donde tengo súper claro lo que sucede en la oficina, conozco cada gasto fijo y variable y todos los ingresos están separados según corresponda. Al irse un cliente me mueve toda la planificación.

Otra forma de gestionar, es el Quicken<sup>41</sup>, personalmente yo realizo las conciliaciones bancarias de todas mis sociedades [Cabe destacar que en la oficina se atienden al menos 12 sociedades que pertenecen al Sr. Weiffenbach], y tengo una persona de extrema confianza que maneja mis asuntos y los de la oficina.

¿Cuáles cree Ud. Que son los controles óptimos que se aplican en este tipo de sociedades?

A mi entender, es el costo de mano de obra y los gastos de administración. Estos últimos, deben ser gastos fijos.

---

<sup>41</sup> Es una herramienta de gestión de finanzas personales, mide ingresos y gastos. Posiblemente la aplicación de gestión de negocios más antigua y que ha sabido adaptarse a nuestros tiempos.

