



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

Sede Puerto Montt

Seminario de Grado

**“CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN
UTILIZADOS POR EMPRESAS DEL RUBRO DEL RETAIL EN LA
CIUDAD DE PUERTO MONTT”**

Tesina presentada como requisito para
optar al Grado de licenciado
en Administración

Profesor Responsable: Jenny Pulgar P.

Profesor Patrocinante: Manuel Morales

FELIPE DANILO SAN MARTÍN GONZÁLEZ

PUERTO MONTT – CHILE

2013

INDICE

INDICE DE MATERIAS

RESUMEN

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 SUPUESTOS	4
2 MARCO REFERENCIAL DEL ESTUDIO	5
2.1 MARCO CONCEPTUAL:	5
2.2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.3 MARCO EMPÍRICO.....	25
3 MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	27
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.2 POBLACIÓN:.....	28
3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	29
3.3.1 Tamaño Muestral:	30
3.3.2 Instrumento Utilizado	31
3.3.3 Variables analizadas en la encuesta	31
4 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	33
5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
6 CONCLUSIONES	50
7 BIBLIOGRAFÍA	52
8 ANEXO 1: ENCUESTA EMPRESARIAL.....	54

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadro de Mando Integral, Estructura, Sector Público.	15
Figura 2: Procesos de gestión del cuadro de mando integral operativos.	17
Figura 3: Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos.	18

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación tamaños empresariales.....	31
Tabla 2: ¿Utiliza algún software de información actual?.....	45

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1: Porcentaje de número de sucursales a empresas encuestadas.	33
Gráfico N°2: Número de empleados de cada empresa encuestada.	34
Gráfico N°3: Disponibilidad de Gerentes en las tiendas.	35
Gráfico N°4: Empleados dependientes de cada informador.	36
Gráfico N°5: Semanas transcurridas después de una reunión para temas estratégicos. .	37
Gráfico N°6: Grado en que la empresa se preocupa de la opinión de empleados y clientes.	38
Gráfico N°7: Grado de alineamiento de objetivos empresariales con el de los empleados.	39

Gráfico N°8: Grado en que le informa su registro de contabilidad de la empresa.....	40
Gráfico N°9: Grado de claridad de la estrategia empresarial.	41
Gráfico N°10: Indicador más usado por las empresas de Retail.	42
Gráfico N°11: Transcurso de meses antes de una nueva capacitación o perfeccionamiento.	43
Gráfico N°12: Empresas que llevan un registro de Quejas.	44
Gráfico N°13: presencia de departamento de Control de gestión.	46

RESUMEN

La presente investigación es un estudio cualitativo relacionado con los sistemas de control de gestión que poseen las empresas del rubro del retail y el tamaño empresarial, la investigación fue realizada a partir de los resultados obtenidos a través de una encuesta realizada a los gerentes o empleados con alguna jefatura en las empresas de distintos tamaños en la ciudad de Puerto Montt.

El objetivo que con el que se trabajó en esta investigación “Caracterizar los sistemas de control de gestión y su complejidad en las empresas de retail según su tamaño empresarial, en la ciudad de Puerto Montt”. Y detrás de este una serie de objetivos específicos, estos objetivos son los que de alguna manera responderán las preguntas de la investigación, los supuestos y la posibilidad de generar resultados.

El instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, aplicada a las empresas del rubro del retail en la ciudad de Puerto Montt, para determinar las características y complejidad respecto a los sistemas de control de gestión de cada empresa analizada.

Los resultados obtenidos demostraron que el tamaño empresarial incide directamente con los sistemas de control de gestión utilizado por una empresa específica del rubro del retail, que los SCG formales son utilizados al menos solo por empresas de retail grandes en la ciudad de Puerto Montt. También que el grado de conocimiento de los sistemas de control de gestión es dominado en la gran mayoría por las empresas grandes a diferencia de la vaga información que poseen las pequeñas.

1 INTRODUCCIÓN

Desde hace ya varios años es innegable que vivimos en una época de cambios, la existencia de entornos complejos y dinámicos, caracterizados por una gran presión competitiva empresarial debido a fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico, hoy en día una empresa tiene la necesidad y obligación de poder controlar la evolución de su actividad y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los resultados previstos.

En la actualidad las empresas se mueven en un entorno empresarial más competitivo, más dinámico, con mayor complejidad y muy cambiante por ello el sistema de control de gestión debe estar preparado para evolucionar e ir adaptándolo a los diferentes cambios

La necesidad de disponer de un sistema de control de gestión que permita guiar a la empresa u organización hacia el logro de su estrategia, ha obligado a desarrollar, diversos modelos y teorías al respecto. Información que ha sido recogida para esta investigación, realizando una revisión de diversos modelos de gestión, que permitan conocer cómo han evolucionado estos modelos y como es su nivel de complejidad de acuerdo con el tamaño empresarial en la ciudad de Puerto Montt, Chile.

Los sistemas de control de gestión han tenido que modificarse para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando últimamente, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

La motivación principal del análisis e investigación del tema consiste en descubrir y realizar teorías dormitadas entre las dos variables analizadas en la investigación, para así poder crear información de valor con respecto a los sistemas de control de gestión, su uso, preferencia y eficacia en los distintos tipos de empresa de nuestra región con distintos niveles de madurez.

Los sistemas de control de gestión cada día cobran mayor relevancia en las diferentes áreas en la que estos tienen implicancia, además de ser vitales para una correcta administración empresarial, estos sistemas tienen un gran auge en lo académico siendo impartidas en todo Chile diferentes carreras relacionadas con ellos. Es por esto que esta investigación podría tener un papel importante en lo que es el control de gestión y uso de los sistemas de control de gestión.

En relación al mundo empresarial, se puede decir que así como diversos son los rubros dentro de los cuales las empresas compiten, también estas son diferentes en tamaño, y por ende en su administración. Y es ahí donde esta investigación hará hincapié, en como el tamaño de una empresa del rubro del retail de la ciudad de Puerto Montt influye en la preferencia hacia un método de gestión para la administración de la organización.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día Chile disfruta de un buen pasar económico, con tasas de crecimiento destacadas dentro de la región, y es considerado un mercado emergente por lo que atrae la atención de los inversionistas extranjeros. Es esta realidad la que ha fomentado el crecimiento productivo del país y que ha conllevado al nacimiento de nuevas empresas o la expansión de estas.

En relación al mundo empresarial, se puede decir que así como diversos son los rubros dentro de los cuales las empresas compiten, también estas son diferentes en tamaño, y por ende en su administración. Y es ahí donde esta investigación hará

hincapié, en como el tamaño de una empresa de del rubro del retail de Puerto Montt influye en la preferencia hacia un método de gestión para la administración de la organización.

Para desarrollar esta investigación es necesario primero clasificar a las empresas según su tamaño, luego observar sus sistemas de gestión y así poder compararlos en los aspectos trascendentales referidos a los modelos de administración. Todo esto se hará desde las diferentes teorías de los sistemas de control de gestión y a través de análisis estadísticos que aporten a esta investigación.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Caracterización de los sistemas de control de gestión existente en las empresas privadas de la ciudad de Puerto Montt (CHILE), y en concreto en el rubro de retail. Para la consecución de este objetivo global, se abordan los siguientes objetivos específicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1.- Caracterizar e identificar el tamaño empresarial de las empresas privadas del rubro del retail en la ciudad de Puerto Montt.
- 2.- Descripción de los sistemas de control de gestión presentes en las empresas estudiadas.
- 3.- Elaborar una caracterización de los sistemas de control de gestión y los distintos tamaños empresariales de las empresas estudiadas.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Preguntas de investigación primaria

¿Cuáles son los sistemas de control de gestión usado por las empresas de retail existentes en la ciudad de Puerto Montt?

1.3.2 Preguntas de investigación secundaria:

2. ¿Cuáles son los sistemas de control de gestión utilizados en las empresas de retail existentes en la ciudad de Puerto Montt, y que nivel de complejidad poseen?

1.3.3 Preguntas de investigación secundaria:

3. ¿Qué incidencia posee el tamaño empresarial en el uso de un sistema de control de gestión por las empresas estudiadas?

1.4 SUPUESTOS

Se definen los siguientes supuestos para la investigación:

Supuesto 1: *“las empresas del rubro del retail de mayor tamaño utilizan algún sistema de control de gestión en mayor medida que las empresas de menor tamaño.”*

Supuesto 2: *“las empresas del retail de mayor tamaño utilizan sistemas de control de gestión no financieros en mayor medida que las empresas de mayor tamaño”.*

Supuesto 3: *“Las empresas de mayor tamaño poseen un sistema de control de gestión más complejo que las empresas pequeñas”.*

2 MARCO REFERENCIAL DEL ESTUDIO

2.1 MARCO CONCEPTUAL:

Control de Gestión Interno: Es entendido como el poder y liderazgo ejercido por los directivos y gerentes de una organización.

Control: Henry Fayol Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Economía: Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuados y el menor costo posible.

Efectividad: Grado hasta el cual se alcanza los objetivos de la organización.

Eficacia: Grado del cumplimiento de los objetivos y metas en el plan operativo.

Eficiencia: Cantidad, tipo, costo y calidad de los recursos empleados para alcanzar los objetivos.

Gestión: Según la rae gestión viene del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar **es** llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera

Indicador de Gestión: Expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa.

Indicador: Datos que nos permiten medir de forma objetiva los sucesos del mercado para poder respaldar acciones. Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones.

Sistema de Indicadores: Conjunto coherente de datos combinados o no, de acuerdo a un régimen de categorías. Unidad de análisis durante un tiempo determinado.

Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios
- La función social
- La forma de explotación

Tiendas de retail: es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes

2.2 MARCO TEÓRICO

LA ESTRATEGIA DE EMPRESAS:

Para adentrarse al tema de las organizaciones en esta investigación, es importante hacer referencia al tema de la estrategia, la cual ha evolucionado continuamente, siguiendo diferentes perspectivas durante este último tiempo. Por lo que una manera de entender mejor estas distintas líneas es aprovechar el esfuerzo realizado por algunos autores referidos al tema de la estrategia y estrategia de empresas.

Los orígenes de la estrategia como un modelo de estructura en la administración, fueron gracias a los esfuerzos realizados por autores como Druker, Chandler, Ansofft y Andrews en los años 50 y 60. En el cual el profesor Druker, fue uno de los primeros en

utilizar el término estrategia en administración, al destacar que las organizaciones debían saber cuál era su negocio (actual) y en cual querían estar (futuro). (José Rivera, 2003).

Fred Nichols (1998) puede adentrarnos al término estrategia, describiéndola como: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

Una definición más orientada hacia la estrategia empresarial, la provee el autor Bruce Henderson (1968): “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Hoy en día hay muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Y es Michael Porter quien dice que la estrategia competitiva es la encargada de eso y trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Qué productos y servicios ofrecer
- Qué demandas del mercado satisfacer
- A qué segmento de clientes atender
- Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
- Qué método de ventas utilizar
- Qué forma de distribución utilizar
- Qué área geográfica atacar

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

EL CONTROL DE GESTIÓN:

El control de gestión es un instrumento administrativo encaminado a desarrollar métodos de autocontrol y obtener resultados para mejorar la posición competitiva de la organización, integrando cada uno de sus recursos fundamentales, ya sean materiales, humanos o financieros. Referido a la palabra “control” en control de gestión, los autores tomarán como partida el emitido por Stoner (1998), aunque el mismo no tiene en cuenta que la eficiencia del control debería estar encaminada a asegurar la anticipación de los cambios en el entorno y su impacto en la empresa, involucrando para esto a los clientes, los proveedores, a la competencia y a la propia empresa vista desde afuera y así ejercer control sobre estos.

Dentro del control de gestión, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados en la gestión del proceso, Pérez (1999), resume los instrumentos de control usados en: manuales operativos y de procedimientos, intervención,

inspección, control interno, auditoría interna, auditoría externa, auditoría operativa, contabilidad analítica, control presupuestario, control de calidad el cuadro de mando y otros. La evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión.

Los autores consideran, además, que el control de gestión presenta una estrecha relación entre la imagen que proyecta la empresa hacia la sociedad y sus resultados, a la vez que forma parte de los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo). Es un equilibrio dinámico entre lo que la empresa como tal desea hacer y la sociedad con su conjunto de normas, costumbres y valores condiciona y sugiere que haga.

Por tanto, el control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal que, se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:

Un sistema de control de gestión se compone de una serie de elementos que están unidos orgánicamente. En cuanto a su calidad, debe ser un coordinador de sub-conjuntos y brindar un resultado ante lo dinámico de los elementos que los componen.

En un sistema de control de gestión los indicadores son los que representan la medición del mismo. Ellos permiten identificar las decisiones operativas y estratégicas de la organización, Deofantes (1999).

El Sistema de control de gestión aporta a la empresa los siguientes beneficios: controlar el cumplimiento de objetivos, tomar mejor las decisiones, anticipar problemas

futuros, controlar la evolución del negocio, implantar un sistema reporting, obtener un cuadro de mando, controlar mejor los recursos consumidos, asignar responsabilidades y verificar su cumplimiento, Luís Muñiz (2003).

Luís Muñiz (2003) muestra algunas de las consecuencias de no tener un sistema de control de gestión adecuado como sistema de información aplicado a todas las áreas de la empresa:

- No definir las estrategias para conseguir unos objetivos implica no tener el control sobre la actuación de los diferentes responsables ni el control sobre los resultados a conseguir.
- No tener un responsable de control de gestión implica no disponer de un sistema de información independiente, eficaz y completa para controlar la evolución del negocio.
- No disponer de un programa integrado de gestión implica dedicar más recursos administrativos y de otros departamentos para obtener toda la información necesaria para la gestión de la empresa.
- Las consecuencias de no tener un sistema de costes eficaz y útil puede generar más gastos de los previstos y no poder controlar la rentabilidad de los productos o servicios de la forma adecuada.
- El hecho de que la empresa no disponga de un sistema de seguimiento, reducción y contención de gastos puede hacer que estos alcancen un nivel tan elevado que después intentar reducirlos sea muy difícil.

- Toda organización empresarial está sometida a distintos tipos de riesgos los cuales deberían estar identificados y cuantificados, de lo contrario el futuro de la empresa puede verse comprometido.
- La fijación de objetivos y las estrategias para conseguirlos deben estar plasmados en un presupuesto que involucre a toda la organización, si no existe este documento o es poco eficiente es muy difícil poder alcanzar los resultados previstos y medir la actuación de los diferentes responsables.
- Si no se identifican y controlan de forma razonable los aspectos clave del negocio el sistema de información es muy poco eficiente.
- El sistema de indicadores es necesario para poder medir el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, no disponer de estos deja a la empresa sin un control eficaz.
- Las empresas deberían disponer de un sistema de retribución variable por objetivos que afecte a todos los empleados, si no es así la consecución de resultados puede verse afectada por el sistema retributivo actual.
- No disponer de un proceso de cierre fiable y rápido en la generación de la información hace que la empresa tenga poca capacidad de respuesta para detectar y disminuir los efectos de los problemas que pueden ir surgiendo.
- Si se dispone de un reporting de control de gestión poco preciso, muy general e incompleto en su contenido, dejará a los responsables o directivos con poco margen de maniobra para disminuir los efectos de las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos fijados.

APORTES DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:

ASPECTOS FUNCIONALES

- Conseguir el cumplimiento de objetivos
- Ayudar a la toma de decisiones
- Anticipar problemas futuros
- Controlar la evolución del negocio
- Implantar un sistema de retribución variable
- Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave
- Controlar mejor los recursos consumidos
- Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento
- Comprobar la efectividad de su planificación estratégica

ASPECTOS PRÁCTICOS

- Evaluar la eficacia de la función de control de gestión
- Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores
- Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual
- Facilitar el sistema de reporting de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones
- Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables
- Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada

CONDICIONES BÁSICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:

1. Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
2. Debe tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
3. Debe ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
4. Debe ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
5. Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
6. Debe ser eficaz, es decir, debe concentrar su atención en los puntos críticos o, fundamentalmente, donde sus posibles efectos son más importantes.

EVOLUCION DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTION:

Como primeras herramientas de gestión se han considerado los Estados Financieros, los cuales se comportan como un sistema de información, dirigidos a aquellas personas externas a la empresa, con variados intereses. Permitiendo realizar variados tipos de análisis para el control de gestión de la empresa.

Algunos ejemplos son: Análisis tendencial, Análisis proyectivo, Análisis financiero (rentabilidad, eficiencia y endeudamiento). Pero estas herramientas tienen la desventaja de que la mayoría de ellos se traducen en análisis ex post, de hechos pasados. Por lo que el nivel de confiabilidad que puedan aportar los estados financieros para el control de gestión va a depender fuertemente de la diferencia que exista entre la realidad y el modelo de información que se utilice.

Adentrándonos en estados financieros y lo que son la toma de decisiones, también está la contabilidad de costos, la cual se preocupa por la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. Ya que para que un control de costos sea efectivo, debe considerar aspectos como:

- Centros de Responsabilidad
- Delegación de la autoridad
- Estándares de costo
- Determinación de costos controlables
- Informe de costo
- Reducción de costo

Pero hoy en día estos métodos contables y financieros presentan debilidades enormes para la toma de decisiones y en comparación a las herramientas de gestión actuales, son demasiado básicas.

Ahora, si tomamos en cuenta modelos con una perspectiva más de análisis, podemos encontrar la Dinámica de Sistemas desarrollado por Jay W. Forrester, la cual se muestra como una alternativa para enfrentar problemas no estructurados, transformándose en un método para la construcción de modelos de simulación para sistemas complejos.

De la Dinámica de sistemas podemos obtener otro concepto, los Laboratorios de aprendizaje, en donde se incluye uso de simuladores y discusiones (Bakken et al.1992; Kim 1989), en que estos autores proponen cuatro etapas para el desarrollo de este:

- Determinación de los entornos,
- Conceptuar puntos,
- Descubrir supuestos que estaban escondidos
- Experimentación y reflexión utilizando el simulador

Los laboratorios de aprendizaje nos llevan a una herramienta y sistema de control de gestión revolucionaria, ya que fueron soporte operativo de este, el Cuadro de mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996 y 1997) el cual despliega los objetivos estratégicos en 4 perspectivas:

- financiera
- clientes
- procesos
- aprendizaje

Figura N°1: Cuadro de Mando Integral, Estructura, Sector Público



Fuente: Nirven, P.R: El Cuadro de Mando Integral, paso a paso, 2002, página 380.

El CMI se ha transformado en un sistema de control de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para:

a. **Traducir la visión y la estrategia:** Es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboren objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, éstos últimos deben representar

claramente, a través de una cadena causa efecto, la forma de actuar que debe tener la organización en cada perspectiva, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de gestión, y en este caso se deben seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

b. **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos**: En este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables críticas que influirán en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la empresa, de tal forma de lograr que los trabajadores de todos los niveles de la organización se alineen hacia el logro de los objetivos de las perspectivas del cuadro de mando, y así se alcance la estrategia organizacional.

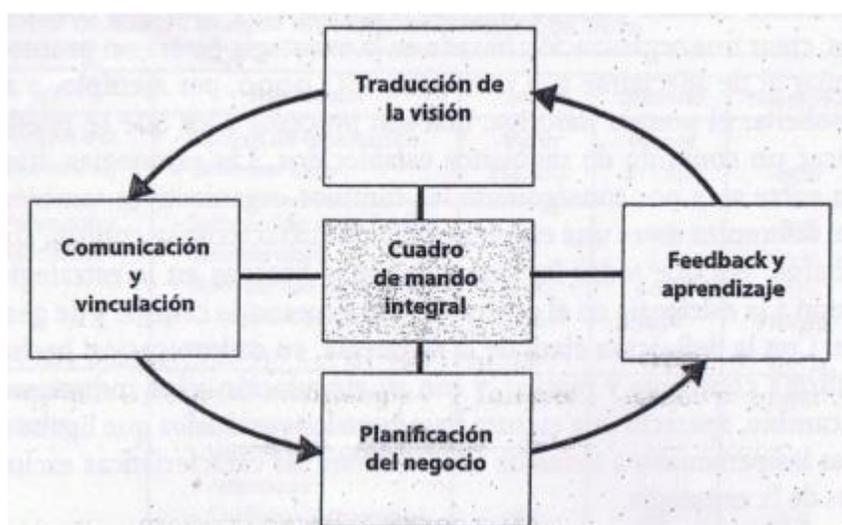
c. **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas**: En este caso luego de que el cuadro de mando integral ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores financieros y no financieros, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización. Luego es necesario establecer las iniciativas que apoyarán a la consecución de cada uno de los objetivos y por ende de los indicadores de gestión establecidos en el cuadro de mando integral.

d. **Aumentar el feedback y formación estratégica**: Es el último proceso y es uno de los más alabados del CMI, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va desarrollando la compañía y

en el caso de que existiese alguna desviación, el cuadro de mando integral se retroalimenta y la crea otra vez.

El proceso de elaboración del cuadro de mando integral se ilustra en la siguiente figura:

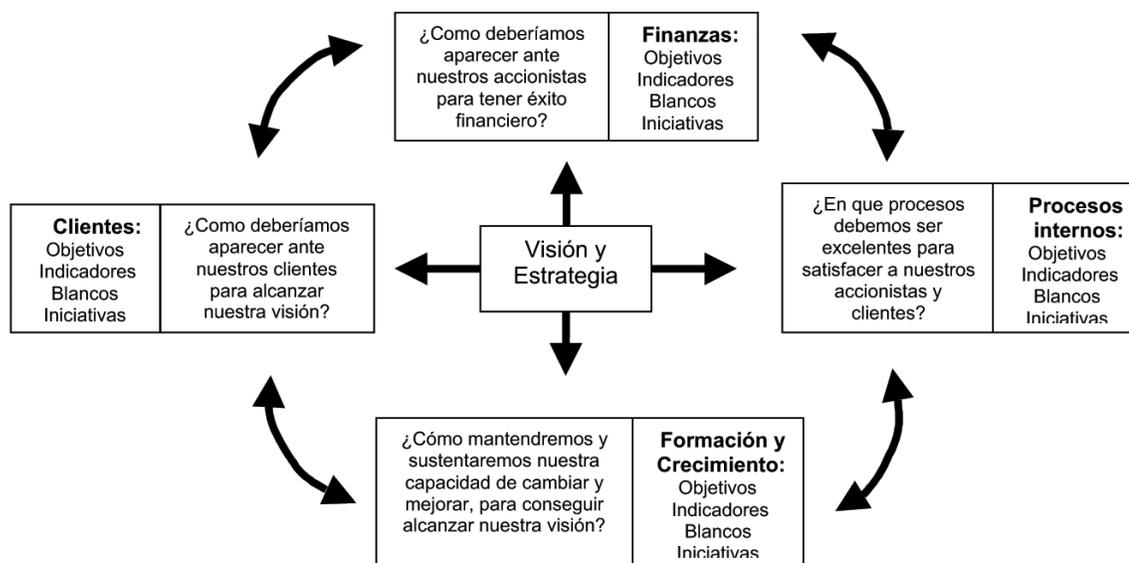
Figura N° 2: Procesos de gestión del cuadro de mando integral.



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2009)

El CMI permite apoyar en la traducción de la visión y estrategia de la empresa, en indicadores de actuación coherentes. Que a diferencia de los sistemas tradicionales de control en que se busca seguir lo preestablecido, aquí se fomenta la comunicación, información y formación que permita ir hacia el logro de los objetivos de la organización. Ver Figura N°3.

Figura N°3: Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos operativos



Fuente: Robert S Kaplan y David P. Norton, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)

A continuación se describirán las 4 perspectivas del CMI mostradas anteriormente, las cuales permiten sustentar un equilibrio de los objetivos de corto y largo plazo.

Perspectiva financiera: Los indicadores financieros sirven para determinar los resultados económicos de las acciones efectuadas por la empresa, con respecto a ello los indicadores de esta perspectiva aportan con la verificación del cumplimiento que la puesta en marcha de la estrategia debe alcanzar en términos rentables, algunos ejemplos de indicadores son el crecimiento de las ventas, la generación de flujo caja y el valor añadido económico (KAPLAN, 2008).

Perspectiva del cliente: Esta perspectiva se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos. De ahí en más, que en esta perspectiva es importante determinar los clientes y mercado objetivo al cual se apuntará, para que de esta forma se puedan

realizar mediciones acorde a los segmentos seleccionados. En esta perspectiva se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios que estipula la estrategia, tales como la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes. Además se tienen que incluir indicadores del valor que la organización aporta a los segmentos seleccionados, tales como las entregas puntuales y los plazos de tiempos de espera (KAPLAN, 2008).

Perspectiva del proceso interno: En este caso Kaplan y Norton (2008) señalan que la perspectiva del proceso interno tiene que estar enfocada e integrada en dos puntos fundamentales: En primer lugar a la creación de valor, por medio del control y mejora de los procesos que se realizan en la empresa, y en segundo lugar y representando el aporte del cuadro de mando integral, se tienen que identificar los procesos internos que son críticos para la satisfacción del segmento de clientes de la empresa, esto incluye, si es que es el caso, la creación de procesos internos que no se llevan a cabo en la actualidad, como también la detección de nuevos procesos que satisfagan las necesidades futuras de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva es el cimiento principal que la organización debe tener para alcanzar mejoras y obtener un crecimiento en el largo plazo, porque representa a las personas, los sistemas y procedimientos de la empresa, los que deben tener las capacidades adecuadas para poder alcanzar a las objetivos futuros de las demás perspectivas (KAPLAN, 2008). En este sentido, cuando una empresa requiera alcanzar objetivos financieros, de clientes y de procesos internos al largo plazo, tiene que elaborar toda una base tecnológica y de know how que brinde las capacidades necesarias tanto al personal, a los sistemas y a los procedimientos para que puedan funcionar acorde a los requerimientos futuros.

CONTROL:

Se puede decir, que control es una de las herramientas que se utiliza para el procedimiento de la utilización de los planes y políticas de una organización. El control regula las desviaciones que se puedan presentar en los sistemas por medios de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado, la importancia del control, radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos de la organización, provocando grandes cambios.

Según Jain Royero (2002), en el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de control de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

SISTEMA:

Se habla de sistema, porque es un conjunto de componentes que interaccionan para lograr un fin común. Muchos son los requisitos para diseñar un sistema de control de gestión a por lo tanto se procederá a definir lo que es un sistema ya que una herramienta valiosa para la toma de decisiones de cada unidad de análisis, a continuación se puede decir que sistema:

Es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, orientado a convertir un grupo de entradas o requerimiento, en salidas o productos planificados y que mediante un proceso de evaluación pueda retroalimentarse, Guevara Iván (2000),

GESTIÓN:

Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas precisos, Respondanet (2000).

Para Alba Castellanos (2002), el concepto de gestión está asociado al logro de resultado, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión de las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

TAMAÑO EMPRESARIAL:

Existen diferentes criterios convencionales para definir el tamaño empresarial, tales como el volumen de capital, el número de empleados, el valor de las ventas, la cuota de mercado, la identidad entre propiedad y control, etc. Si bien, no existe un acuerdo que permita sostener con fundamento la ventaja de un criterio utilizado sobre los restantes.

Dentro de las teorías que describen a los sistemas de control y gestión, son pocos los autores que le otorgan una importancia primordial y a través de una investigación clara plantean a los sistemas como una base fundamental a este tema que aún requiere un análisis mucho más exhaustivo y relacionarlo con distintos factores importantes hoy en día.

CRITERIOS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Según Lorino (2000), un sistema de control debe responder a un cierto número de condiciones que una herramienta analítica no suele cumplir, establece que es necesario recordar que el control es, ante todo, un asunto de comportamiento y que se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Por tanto, el establece que un sistema de control debe ser:

1. Muy sencillo, para que sea fácil de manejar y modificar; generalmente, estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para cada actividad (un decisor “normal” no es probable que pueda tener en cuenta más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).
2. Claro, es decir, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado, y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por tanto, un sistema de control no estará constituido solamente por indicadores, sino también por reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.
3. Determinado por la estrategia. Los indicadores de control deben traducir la estrategia a nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

4. Evolutivo, es decir, concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de estrategia.
5. Tan integrado como sea posible. Los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba, según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino después del análisis de los procesos y actividades, y de la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un conjunto colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global (Lorino, 2000).

INDICADORES DE SISTEMAS DE GESTIÓN

De acuerdo a Lorino (2000) y Franklin (2005), ellos establecieron que para que los indicadores de los sistemas de gestión sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

1. Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
2. Factible de medir.
3. Conducir fácilmente información de una parte a otra.
4. Ser altamente discriminativo.
5. Verificable.
6. Libre de sesgo estadístico o personal.
7. Aceptado por la organización.
8. Justificable en relación a su costo – beneficio.
9. Fácil de interpretar.
10. Utilizable con otros indicadores.
11. Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
12. Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

PROCESOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

Amat (2004, p. 35), propone que el Control de Gestión es "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta". El establece una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfoca sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

El proceso de un sistema de gestión es partiendo de la definición clásica del control, y retomando criterios de otros autores, ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y se añade elementos no formales de control que se plantean en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

2.3 MARCO EMPÍRICO

2.3.1 Incidencias que posee el tamaño empresarial en los distintos aspectos a evaluar en un sistema de control de gestión

En esta investigación trataremos directamente con las empresas y sus características con su control de gestión interno, lo que nos lleva a la teoría de la contingencia de las organizaciones (*Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1966*), la que sugiere que el tamaño de las empresas debe afectar a la forma en la que éstas diseñan y utilizan los sistemas de control de gestión. Estos primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio empresarial, pero hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos consideran otras dimensiones. Esto sería un primer paso para apoyar a una de los supuestos mencionados anteriormente.

Con respecto a los procesos internos de las empresas de retail, podemos apoyarnos estudios como (*Merchant, 1984*), el cual sugiere que a medida que las empresas aumentan su tamaño, sus operaciones se hacen más complejas y los problemas de comunicación y control requieren una mayor atención

Referido a la incidencia del tamaño empresarial en la contabilidad de la empresa (*Libby y Waterhouse, 1996; Ezzamel, 1990*) asumen tras numerosos estudios que en empresas de mayor tamaño se tiende a utilizar unos procesos contables y de gestión más especializada y sofisticada. Relacionado con el orden contable y de estructuración de la empresa, (*Burns y Stalker, 1961*), según estudios sugieren que un mayor tamaño empresarial otorga un incremento en el grado de estructuración, de orden y de descentralización de las actividades.

2.3.2 Necesidad de las empresas de gran tamaño a poseer un Sistema de control de Gestión

Hoy en día las empresas requieren esa necesidad de comunicación y disponibilidad de la información cada vez más, que en la empresa se pueda encontrar esa conexión de los jefes con los empleados, y de hasta la misma gerencia con los empleados, según (Kaplan y Atkinson, 1998), esa necesidad de comunicación, y por tanto, de un adecuado sistemas control de la información y control dan la necesidad a las empresas de mayor tamaño requerir elaborar unos sistemas de control de la gestión de la empresa, de información y medición que les permitan controlar un amplio rango de aspectos en su gestión.

También se evidencia una relación positiva y estadísticamente significativa entre el tamaño y el uso de este sistema de control de gestión Hoque y James (2000). Tal como defienden y demuestran estos autores, las empresas de mayor tamaño es más probable que hagan un mayor uso de un sistema de control de gestión que incluye indicadores no financieros de medición.

3 MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

El desarrollo de la investigación se realizó principalmente con información de primera fuente, esto se refiere a que se realizó encuestas a empleados con alguna jefatura o al gerente mismo, en las empresas de retail más populares o que más se frecuentan en la ciudad de Puerto Montt, con el fin de caracterizar y comprender los Sistemas de Control de Gestión que poseen o no poseen empresas de retail estudiadas.

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de tipo cualitativa es de carácter teoría fundamentada, la cual se encargará a través de su papel metodológico descubrir teorías que dormitan en el tema estudiado y poder generar una teoría que explique la relación conceptual entre la interacción de los tamaños empresariales de las firmas encuestadas y los sistemas de control de gestión que utilizan.

Dicho enfoque requiere en la investigación un acercamiento íntimo a los sistemas de control de gestión, ya que más allá de la información recogida por el presente estudio, se analizaron las acciones generadas por esta, no se buscó controlar las variables como el sistema de control de gestión ocupado por la empresa encuestada, sino comprender la preferencia de los sistemas de control de gestión en las empresas y si poseía o no una incidencia el tamaño empresarial de acuerdo a su complejidad. Tomando como base los sujetos involucrados, en este caso las empresas privadas con fines de lucro en la ciudad de Puerto Montt. Además de saber escuchar los testimonios e información recopilada en las encuestas se deben dejar de lado los prejuicios ya que eso puede coartar el relato y su sentido.

El tipo de diseño que se aplicó en la investigación fue la Investigación no experimental según la temporalización, ya que en la presente investigación se recolectaron datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito del uso de este método fue describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado, en este caso será la interrelación de las variables previamente nombradas en la introducción.

La investigación experimental se llevó a cabo a través de la fuente de datos, estudiándola con un diseño transversal descriptivo, ya que tuvo como objetivo aparte de caracterizar los sistemas de control de gestión, indagar la incidencia de los tamaños empresariales y los sistemas de control de gestión, junto a los valores en que se manifiesta cada una.

3.2 POBLACIÓN:

La población de la investigación involucró a todas las empresas de retail de la ciudad de Puerto Montt, es decir, las empresas que independiente del rubro (vestuario, deporte, calzado, Hogar, electrodomésticos, entre otros), siempre cuando vendan sus productos al detalle. Debido a la imposibilidad de acceder a la población total de empresas de retail, se tomó una muestra específica por cada tamaño empresarial a evaluar.

- Paris
- Cachermiras s.a
- Boutique closet color
- Nike Chile
- Falabella
- Jhonson
- ABC Din s.a
- Dimarsa. Ltda
- Dolly s.a
- Easy
- Fashion's Park s.a

3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La investigación fue no probabilística, comúnmente utilizado en investigaciones como esta (cualitativa). Lo que se buscó en la investigación fue la caracterización y obtención de resultados realistas ligados a las empresas de retail insertas en esta investigación.

Por lo tanto la población para la investigación se definió como: empresas del rubro de retail actualmente en la ciudad de Puerto Montt.

Las empresas fueron clasificadas a través de una medida de variable discreta que toma los valores 1, 2, o 3, donde: 1=pequeña empresa; 2=mediana empresa y; 3=gran empresa.

Para clasificar la muestra por el tamaño de las empresas, se utilizó el criterio de clasificación en Chile, la clasificación de tamaño empresarial por la cantidad de empleados:

Ver Tabla N°1:

Tabla N°1: Clasificación de empresas según cantidad de empleados en Chile.

Tipo de empresa	Empleados
Micro	1-9
Pequeña	10-49
Mediana	50-199
Grande	200 o mas

Clasificación de Tamaños de empresas. Criterio n° de trabajadores (Ley 20.416)

3.3.1 Tamaño Muestral:

Para determinar la muestra fue necesario tener claro los criterios de inclusión y exclusión de la investigación, para estar consiente cuando la población ascendía o disminuía.

Por lo tanto lo primero que se debió hacer fue definir la unidad de análisis (“quiénes van a ser estudiados”). En este caso, de acuerdo a los objetivos que se tuvo, la unidad de análisis fue “Empresas de distintos tamaños presentes en el rubro del retail en la ciudad de Puerto Montt, Chile”.

Como esta muestra es no aleatoria, se rigió a criterio del investigador, por lo tanto no se pudo generalizar. La muestra fue de 3 tipos de tamaños, grandes, medianas y pequeñas. Utilizando 3 empresas pequeñas, 3 empresas medianas y 5 empresas Grandes (por tener mayor importancia en la zona)

Respecto a esa mayor importancia en la zona, es debido a que las grandes tiendas poseen un panorama de ventas relevante para la economía del país como de la región, el panorama actual para cada uno de los cuatro grandes actores a nivel nacional (Falabella, Ripley, París y La Polar). Durante el año 2006, Falabella lideró las ventas con un 36,6%, seguida por Ripley y París con un 25,5% y 25,2% respectivamente. Finalmente La Polar se ubica en el cuarto lugar con un 12,7%, sin embargo, el año 1999 sólo tenía una participación del 4% en el mercado, por tanto esta empresa se encuentra en un importante proceso de expansión. Por otro lado también posee importancia Homecenter Sodimac, de propiedad del Holding Falabella es el principal actor del sector y detenta un 22,6% del mercado.

Es pertinente destacar, que actualmente existe un mercado que presenta menores grados de concentración en relación a los otros tres sectores del retail. De hecho, el 57,4% del mercado corresponde a pequeñas empresas, pero por tener un alto porcentaje en el mercado e individualmente, se priorizara las empresas grandes.

3.3.2 Instrumento Utilizado

El instrumento utilizado como fuente primaria fue una encuesta (ver anexo 1). Al seleccionar la muestra y analizar todos los elementos, podemos decir que no se puede asegurar que las empresas tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, ya que no existe un método probabilístico de obtener la muestra.

La encuesta tuvo la finalidad de recolectar la información correspondiente, respecto a las características y elementos de su gestión de las empresas de retail de la ciudad de Puerto Montt, en cuanto a su contabilidad, estrategia, planificación, retroalimentación entre otros.

La encuesta fue estructurada en cinco partes. La primera, corresponde a la identificación de la empresa; la segunda parte, es la identificación del informante; una tercera parte es la planificación estratégica; la cuarta parte, es respecto a la contabilidad de la empresa; y la ultima es corresponde a la medición de la gestión interna de la empresa.

3.3.3 Variables analizadas en la encuesta

Rut de la empresa

Nombre o Razón Social

N° de Empleados de la Sucursal

N° de Sucursales y Contacto

Nombre del informante

Nombre del Cargo

Cargo del superior

Empleados Dependientes

Contacto y Firma

4 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

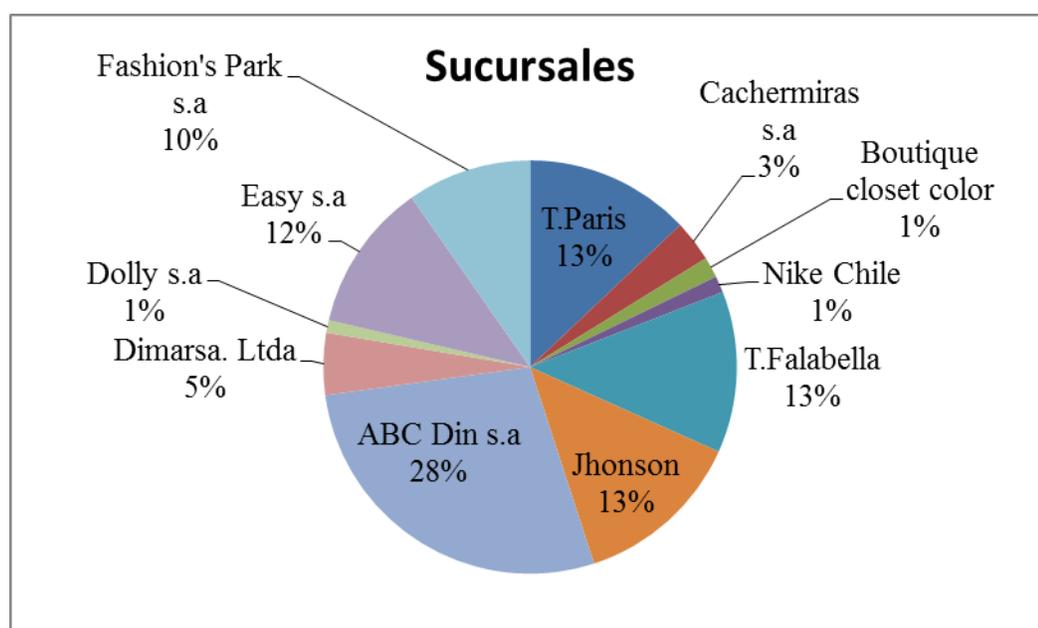
A continuación se presenta la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta en las distintas empresas de retail de la ciudad de Puerto Montt.

La información se presenta en gráficos donde se observa cada pregunta de la encuesta, también se muestra el porcentaje y cantidad de personas por alternativas, los porcentajes están calculados con un 100% correspondiente a 11 empresas (5 grandes, 4 medianas y 2 pequeñas).

1. Análisis de encuesta

Ítem I: Identificación de la Empresa

Gráfico N°1: Porcentaje de número de sucursales a empresas encuestadas.

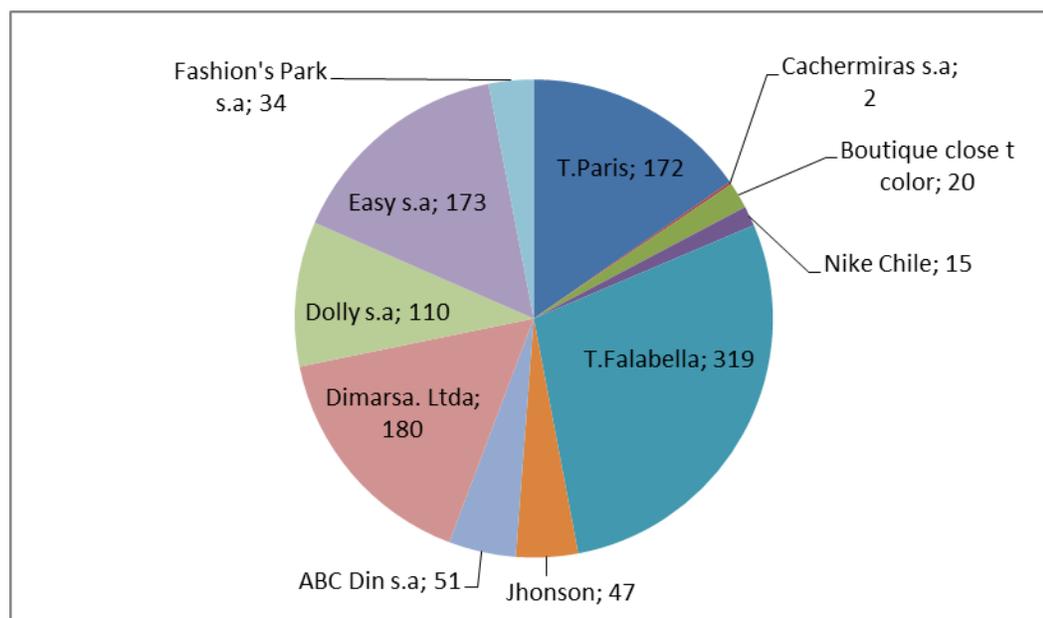


Fuente: Elaboración Propia

Número de Sucursales: Tal como se observa en el gráfico 1 (ver anexo) la empresa con más sucursales es ABC DIN con 86 sucursales, un 28% de las 11 empresas encuestadas y la empresa con menos sucursales independiente de los productos

vendidos a través de otras tiendas es Nike, con 4 Sucursales exclusivas en Chile, un 1% al igual que Dolly y Closet Color.

Grafico N°2: Número de empleados de cada empresa encuestada.

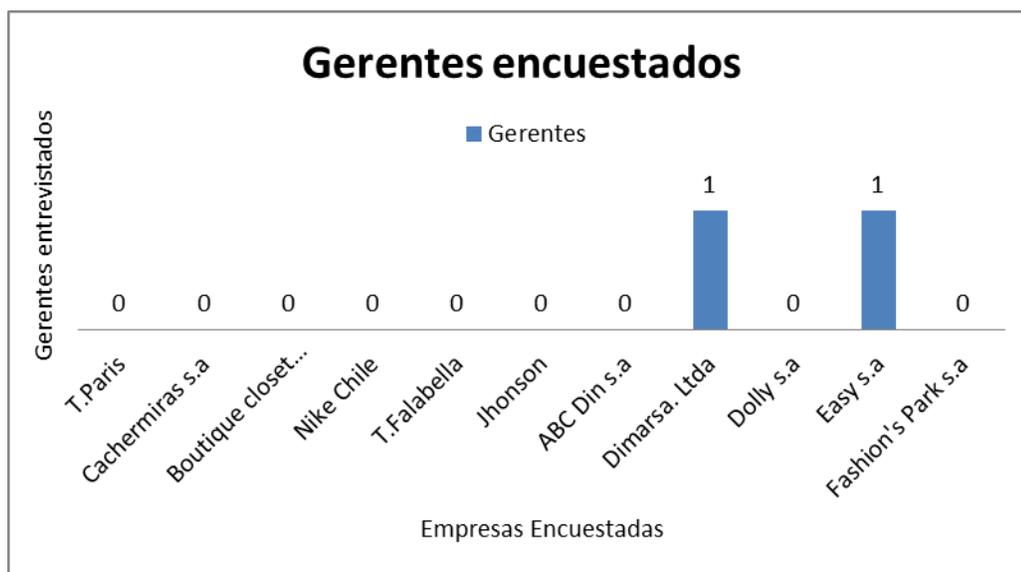


Fuente: Elaboración Propia

N° de empleados: Este grafico 2 (ver anexo) es el que permitirá clasificar a las empresas según su tamaño empresarial, muestra que del 100% de empresas encuestadas, un 45,4% son empresas grandes (Falabella, Paris, Dimarsa, Dolly y Easy), seguido de las empresas medianas con un 27,27% (Jhonson, ABC DIN y Fashion Park) y finalmente las empresas pequeñas igualmente con un 27,27% (Cachermira's, Closet Color y Nike).

Ítem II: Identificación del Informante

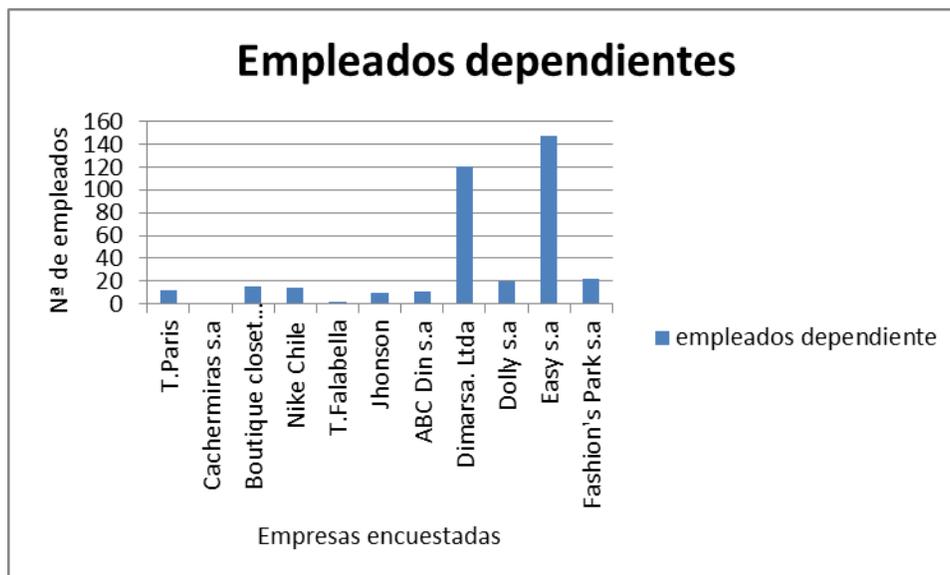
Gráfico N°3: Disponibilidad de Gerentes en las tiendas.



Fuente: Elaboración Propia

De las veces que se visitó cada empresa para encuestar al gerente de la empresa, solo fue posible en la empresa Dimarsa Ltda y Easy s.a. En las otras empresas fue posible encuestar a jefas de local (Fashions Park, Nike, Closet Color) y en otras solo jefes de un departamento en específico (Jefe de Ventas, RR.HH., entre otros).

Grafico N°4: Empleados dependientes de cada informador

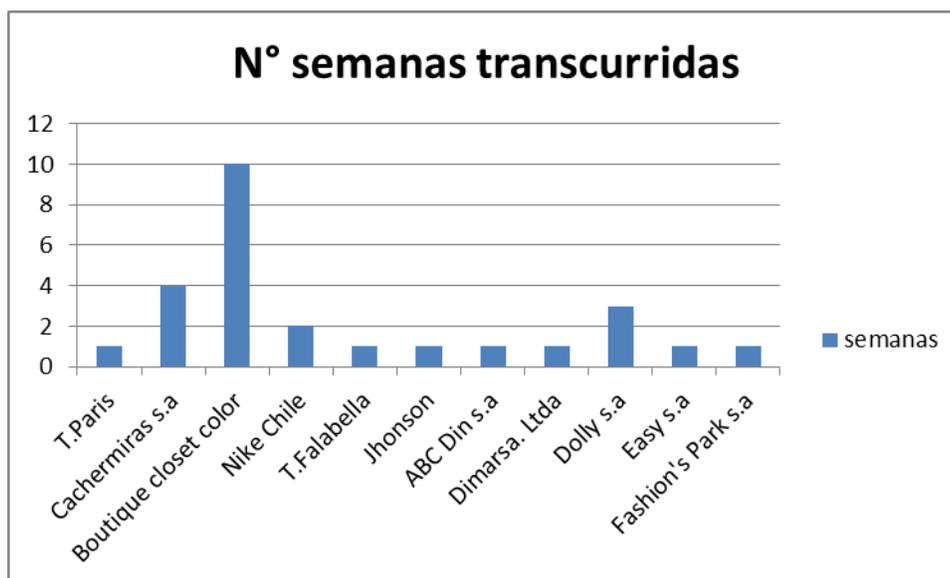


Fuente: Elaboración Propia

El cargo de la persona encuestada como se mostró en el Grafico N°3 posee directa relación con el número de empleados dependientes, como se muestra en el Grafico N°4. El mayor número de empleados dependientes fue el gerente comercial de Dimarsa Andrés Marín con 120 empleados y el gerente de sucursal Easy en Puerto Montt, Javier sobarso con 140 empleados dependientes.

Ítem III: Planificación Estratégica

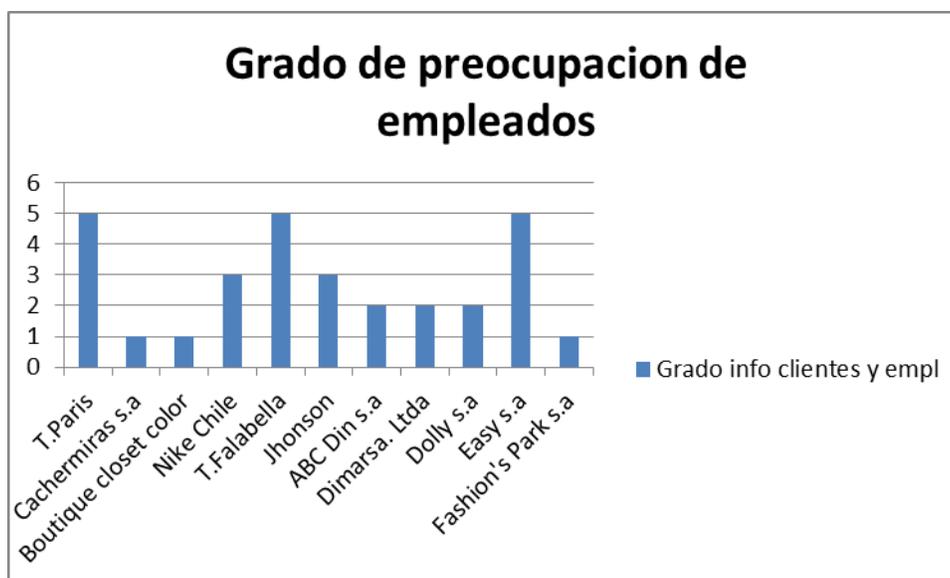
Grafico N°5: Semanas transcurridas después de una reunión para temas estratégicos.



Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar el periodo que dejaba pasar la empresa para realizar una nueva reunión con respecto a temas de estrategia, el resultado fue siempre el mismo en empresas de gran tamaño como Tiendas Paris, Falabella o Easy por dar un ejemplo, ya que esa reunión la tienen todos los días Lunes y si es necesario puede haber otra a mediados de la semana, sobre todo en fechas como diciembre por ser el mes que más se vende. Distinto fue el caso de empresas más pequeñas como Cachemira's o Closet Color, que dejan pasar más de 2 semanas para tratar temas estratégicos en la empresa. Esto demuestra que en general las empresas grandes al poseer mayores preocupaciones poseen reuniones más seguidas por una cuestión de necesidad con respecto a su planificación y su estrategia comercial semanalmente, lo que puede ser un punto a favor para su gestión.

Grafico N°6: Grado en que la empresa se preocupa de la opinión de empleados y clientes.



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que: 5: Muy alto; 4: Alto; 3: Medio; 2: Bajo; 1: Muy bajo

El grado de preocupación de la información de empleados fue realizado en base a los meses que transcurrían la empresa con respecto a las capacitaciones que realiza o a las que pudiera realizar y a la existencia de un buzón de quejas o sugerencias con respecto a los empleados.

Dentro de las respuestas de las empresas grandes un 60% posee un grado muy alto, mientras un 40% posee un grado inferior a 4, un claro ejemplo es Dimarsa Ltda., que a pesar de ser una empresa grande no posee mucha preocupación acerca de los empleados. Las empresas pequeñas o medianas no poseen preocupación acerca de los empleados o una posible mejora a futuro, teniendo la mayoría de las empresas pequeñas un grado muy bajo (deja pasar más de 1 año entre cada capacitación y no posee buzón de reclamos para trabajadores o empleados).

Grafico N°7: Grado de alineamiento de objetivos empresariales con el de los empleados.



Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta que:

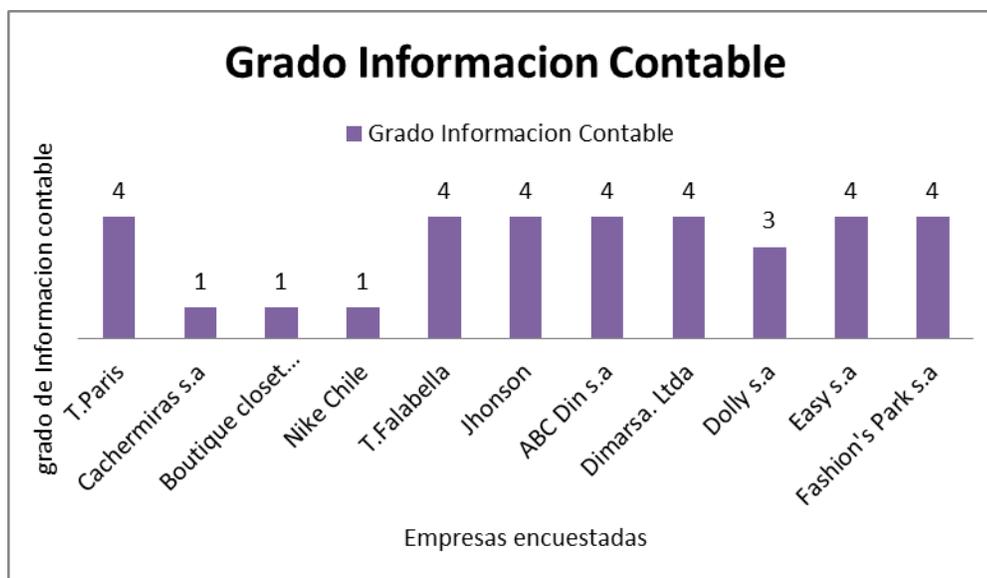
5: Muy alto; 4: Alto; 3: Medio; 2: Bajo; 1: Muy bajo

Tres de las 11 empresas encuestadas poseen un muy alto grado de alineamiento con sus empleados, por otro lado las empresas pequeñas como Cachemiras o Closet color poseen un bajo y muy bajo grado de alineación respectivamente.

El muy alto grado alcanzado por empresas como Easy, Paris o Falabella, corresponde al 27,2% de las empresas. Esto se calculó mediante las respuestas que brindaron las empresas al preguntar el nivel en que la empresa transmite sus niveles de exigencia con los empleados.

Ítem IV: Contabilidad de la empresa

Grafico N°8: Grado en que le informa su registro de contabilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de las empresas de retail encuestadas poseen un registro contable de buen nivel, teniendo en cuenta sus ingresos y egresos, sus pasivos y activos, detalles de gastos, entre otros. Pero las excepciones son las sucursales como la de Nike Chile, que al ser una sucursal pequeña no lleva la contabilidad general, solo aspectos básicos para dar informe de sus ingresos, o casos como el de Closet Color, que no le informa acerca de la evolución de la empresa. Obteniendo el 63,6% de las empresas un grado máximo respecto a su registro contable, especialmente las empresas grandes.

Ítem V: Gestión Interna de la Empresa

Grafico N°9: Grado de estrategia empresarial.



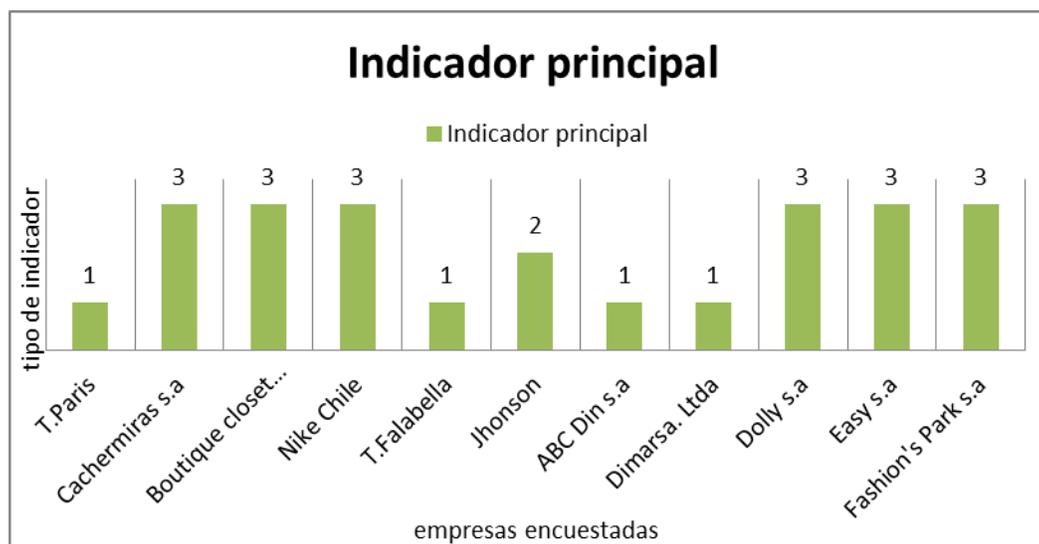
Fuente: Elaboración Propia

Para las empresas pequeñas los factores estratégicos más importantes son los valores y la misión, teniendo en cuenta que por pequeña que sea la empresa, contratando buenos empleados (confiables, con un buen desempeño y predispuestos a un buen clima laboral), podrán atender al cliente de una mejor manera y la misión dándola a conocer desde que los capacitan por primera vez. Para las empresas grandes como Paris o Falabella, son importantes todos los factores estratégicos, ya sea misión, visión, valores, objetivos, y todo alineado con los empleados.

Entendiéndose que: 5= Muy alto 4= Alto 3= Medio 2= Bajo 1= Muy bajo

3 de las 11 empresas encuestadas poseen un muy alto grado de claridad de su estrategia y las 3 son empresas grandes. Por otro lado dos de las 3 empresas que poseen un grado de estrategia muy baja son de tamaño pequeño.

Grafico N°10: Indicador más usado por las empresas de Retail.



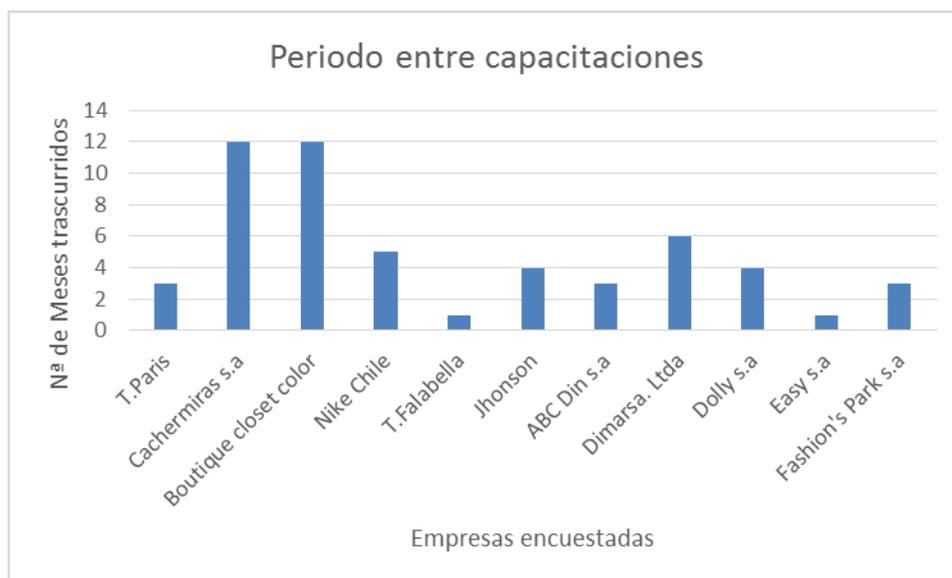
Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que:

1: Indicador Financiero; 2: Indicador. Operacional; 3: Indicador Clientes; 4: Otro

Como muestra el gráfico el indicador más importante en las empresas grandes es el financiero, ya que las empresas grandes la mayoría de las veces poseen tarjetas asociadas, métodos de pago con mayor interés, avances, convenios con cadenas y una serie de factores ligado a indicadores financieros. Por otro lado las empresas pequeñas se centran más en el cliente, ya sea para una mayor recurrencia al local o por un mayor apego al ámbito del cliente que al financiero. Un 54,4% de las empresas encuestadas utiliza más indicadores de clientes que financieros u operacionales, un 27,2% que prefiere los indicadores financieros y un 9% que prefiere indicadores operacionales como Johnson

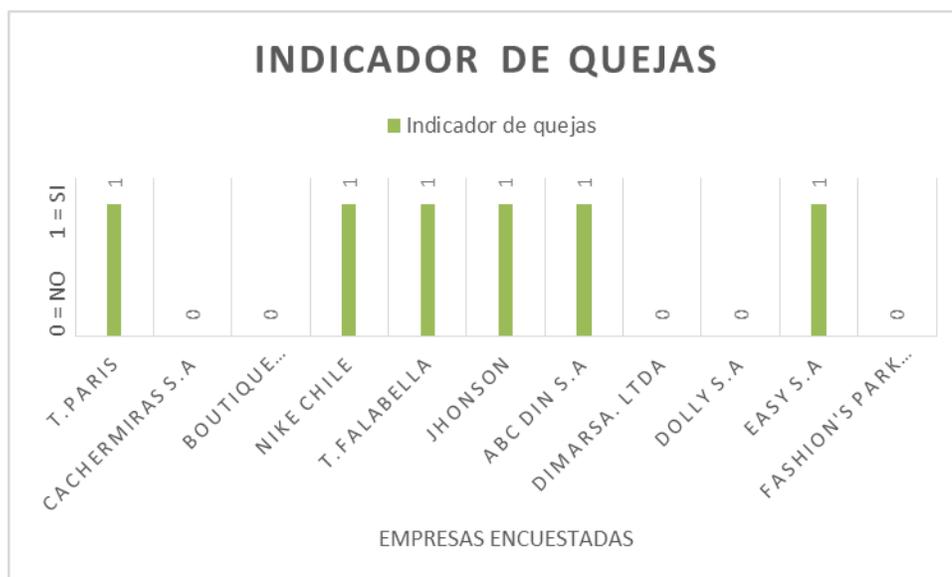
Grafico N°11: Transcurso de meses antes de una nueva capacitación o perfeccionamiento.



Fuente: Elaboración Propia

Este grafico muestra el poco interés de las empresas pequeñas en las capacitaciones o perfeccionamientos a sus empleados, un 66,6 de las empresas pequeñas deja pasar más de 12 meses entre cada capacitación o perfeccionamiento de sus empleados, sin contar la capacitación cuando ingresa un empleado. Respecto a las empresas medianas y grandes, no dejan pasar más de 6 meses entre cada capacitación o perfeccionamiento de los empleados de la empresa, por lo tanto un 81,8% de las 11 empresas encuestadas se preocupa del grado de conocimiento que poseen sus empleados y así poder brindar una mejor atención al cliente, o brindar una mejor eficiencia a la empresa.

Gráfico N°12: Empresas que llevan un registro de Quejas.



Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar si las empresas poseen indicadores de quejas, 6 de las 11 empresas (54,5%) si llevan indicadores de quejas, 3 de las 6 empresas con indicadores son grandes, 2 medianas y 1 pequeña. Respecto a este tema las empresas medianas poseen un 100% de preocupación de las quejas de los clientes a diferencia de las pequeñas y grandes.

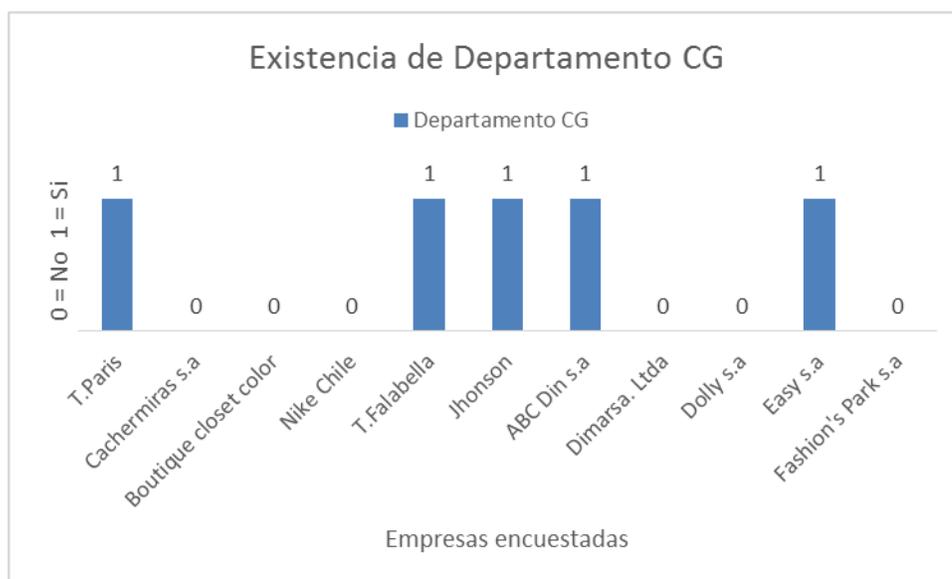
Tabla N°2: ¿Utiliza algún software de información actual?

Empresa	¿Cual?
Tiendas París	Software gestión interna, Benchmarking, sistema de costes, Sistema de gestión con complementos en distintos departamentos y áreas.
Cachemiras s.a	Software registro de ventas
Boutique closet color	Software de ventas y mercadería
Nike Chile	Software Telnet default
Tiendas Falabella	Software de Gestión interno con registro de distintas áreas, presupuestos, sistema de indicadores,
Johnson	Software de inventario y ventas
ABC Din s.a	Software interno compañía, abarca contabilidad y gestión interna.
Dimarsa. Ltda	Sistema información completo basado en marketing (a la medida), sistema de costes.
Dolly s.a	Software interno de ventas, sistema de costes.
Easy s.a	Software de costos, ventas y gestión, planes de control y reducción del riesgo, costes medioambientales, presupuestos, Procesos de cierre.
Fashion's Park s.a	Software registro de ventas, sistema de costes, presupuestos.

Fuente: Elaboración Propia

Todas las empresas encuestadas presentan un software de información, por más básico que sea. Con respecto a las empresas pequeñas, solo presentan software de ventas, las empresas medianas poseen Software de ventas, acompañado de complementos para los inventarios, costos, entre otros, y las empresas grandes poseen software de gestión que abarcan las ventas, marketing, inventarios, comunicación interna, entre otros.

Gráfico N°13: presencia de departamento de Control de gestión.



Fuente: Elaboración Propia

El 45,4% de las empresas encuestadas posee un departamento de control de gestión, correspondiente a 3 empresas grandes y 2 empresas medianas, dando a conocer que las empresas pequeñas no poseen departamento de control de gestión y la mayor complejidad de las empresas de mayor tamaño.

5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La realización de esta investigación nos revela que el uso de las distintas factores utilizadas en conjunto por las empresas de retail, conforma un determinado sistema de control de gestión; estos factores corresponden a la estrategia empresarial, el uso de los objetivos, metas, valores y su alineamiento con el de los empleados, contabilidad de la empresa, uso de programa informático, entre otros.

Las características que se señalaron anteriormente, se aclaran aún más con las preguntas previamente planteadas por las empresas encuestados. Con respecto un factor de la estrategia, podemos decir que las empresas de gran tamaño como Tiendas Paris, Falabella o Easy por dar un ejemplo, poseen un mayor grado de preocupación con respecto a la estrategia de la empresa, realizando reuniones todos los lunes o una vez por semana.

Para las empresas pequeñas los factores estratégicos más importantes son los valores y la misión, teniendo en cuenta que por pequeña que sea la empresa, contratando empleados con buenos valores, podrán atender al cliente de una mejor manera y la misión dándola a conocer desde que los capacitan por primera vez. Para las empresas grandes como Paris o Falabella, son importantes todos los factores estratégicos, ya sea misión, visión, valores, objetivos, y todo alineado con los empleados.

De diferente manera las empresas más pequeñas como Cachemira's o Closet Color, que dejan pasar más de 2 semanas para tratar temas estratégicos en la empresa. Esto demuestra que en general las empresas grandes al poseer una mayor venta de productos diariamente les exige una mayor preocupación con respecto a su planificación y su estrategia comercial semanalmente, lo que puede ser un punto a favor para su gestión.

De acuerdo a la recolección de datos acerca de los clientes y empleados, un 60% de las empresas grandes posee un grado mayor a 5, mientras un 40% posee un grado inferior a 4, un claro ejemplo es Dimarsa Ltda, que a pesar de ser una empresa grande, no posee mucha preocupación acerca de los clientes. Las empresas pequeñas o medianas no poseen una mucha preocupación acerca de las opiniones de clientes o empleados, teniendo todas las empresas pequeñas un grado inferior a 5. Este grado de preocupación de la información de clientes y empleados fue realizado en base a lo que usaba la empresa para recolectar la información, pudiendo optar por Buzones de sugerencia, encuestas a clientes, informes de postventa, quejas y reclamos, etc.

Respecto a los objetivos empresariales, tanto empresas medianas como empresas grandes poseen un grado alto de alineamiento de objetivos y metas empresariales con el de los empleados y una de las empresas pequeñas respondiendo que se preocupa solo un poco, esto corresponde que un 90.9% de las empresas encuestadas si posee preocupación por el alineamiento de la estrategia de la empresa con los distintos empleados. Esto se calculó mediante las respuestas que brindaron las empresas al preguntar el nivel en que la empresa transmite sus niveles de exigencia con los empleados.

En el ámbito contable la mayoría de las empresas de retail encuestadas poseen un registro contable de buen nivel, teniendo en cuenta sus ingresos y egresos, sus pasivos y activos, detalles de gastos, entre otros. Pero hay excepciones de empresas pequeñas como la de Nike Chile, que al ser una sucursal pequeña no lleva la contabilidad general, solo aspectos básicos para dar informe de sus ingresos, o casos como el de Closet Color, que no le informa acerca de la evolución de la empresa. Obteniendo el 63,6% de las empresas un grado máximo respecto a su registro contable, especialmente las empresas grandes.

Respecto a las capacitaciones, el estudio arroja poco interés de las empresas pequeñas en las capacitaciones o perfeccionamientos a sus empleados, un 66,6 de las empresas pequeñas deja pasar más de 12 meses entre cada capacitación o perfeccionamiento de sus empleados, sin contar la capacitación cuando ingresa un empleado. Respecto a las empresas medianas y grandes, no dejan pasar más de 6 meses entre cada capacitación o perfeccionamiento de los empleados de la empresa, por lo tanto un 81,8% de las 11 empresas encuestadas se preocupa del grado de conocimiento que poseen sus empleados y así poder brindar una mejor atención al cliente, o brindar una mejor eficiencia a la empresa.

De acuerdo con las respuestas a los indicadores más ocupados por las empresas de retail, el indicador más importante en las empresas grandes es el financiero, ya que las empresas grandes la mayoría de las veces poseen tarjetas asociadas, métodos de pago con mayor interés, avances, convenios con cadenas y una serie de factores ligado a indicadores financieros. Por otro lado las empresas pequeñas se centran más en el cliente, ya sea para una mayor recurrencia al local o por un mayor apego al ámbito del cliente que al financiero. Un 54,4% de las empresas encuestadas utiliza más indicadores de clientes que financieros u operacionales, un 27,2% que prefiere los indicadores financieros y un 9% que prefiere indicadores operacionales como Johnson.

Con respecto a los indicadores, la mayoría de las organizaciones de pequeño tamaño, incluso en algunas empresas grandes, se presenta el síndrome de la cuenta de resultados. Cuando la directiva se reúne, se dedica a verificar resultados, ver desviaciones, realizar planes de corrección o de mejora. Es la tarea nuclear de su gestión: la Gestión de los Presupuestos y el Plan de Operaciones. Nadie duda que podamos prescindir de esta gestión táctica. Es necesaria. Pero no basta para orientar el negocio a medio y largo plazo, para hacer sostenible el crecimiento. Hay que contar con los indicadores estratégicos y del nivel de alineación estratégica.

6 CONCLUSIONES

Las principales características que inciden en el uso de un sistema de control de gestión para las empresas de retail en la ciudad de Puerto Montt según el estudio realizado, son que la empresa cuente con factores utilizados anteriormente y poseer una preocupación y nivel aceptable.

Se puede concluir que un mayor tamaño empresarial influye en el uso del sistema de control de gestión actual y se cumple perfectamente con la teoría de *Hoque y James (2000)*, la cual evidencia que una relación positiva y estadísticamente significativa entre el tamaño empresarial y el uso de este sistema de control de gestión.

El supuesto 1 planteado para la realización de esta investigación señala que *“las empresas del rubro del retail de mayor tamaño utilizan un sistema de control de gestión en mayor medida que las empresas de menor tamaño.”*. Con la conclusión de esta investigación se afirma que las empresas grandes del rubro del retail utilizan en mayor medida los Sistemas de Control de Gestión, ya que las empresas pequeñas solo contaban con sistemas básicos de ingresos, ventas, pero no gestión.

Con respecto al supuesto 2 *“las empresas del retail de mayor tamaño utilizan los sistemas de control de gestión no financieros en mayor medida que las empresas de mayor tamaño”*. Basado en esta investigación, también se cumple, ya que empresas grandes como *Easy, Paris o Dimarsa*, utilizan sistemas de control de gestión referidos al marketing, a costos e inventarios especializados, etc.

El supuesto 3 dice que: *“Las empresas de mayor tamaño poseen un sistema de control de gestión más complejo que las empresas pequeñas”*. Y basado al grado de complejidad según *Luis Muñiz (2003)* al realizar las distintas preguntas en la encuesta, es posible concluir que en todos los distintos ámbitos (contable, estratégico, tecnológico a nivel de software y planificación empresarial), las empresas grandes poseen un nivel mucho más alto que las empresas pequeñas encuestadas.

Con respecto a la evaluación de la complejidad y de los sistemas de control de gestión de las empresas de retail analizadas en esta investigación se puede concluir que Rigiéndonos por el método de evaluación de un sistema de control de gestión en una empresa u organización según Luís Muñiz, es posible dar una conclusión a pesar de que los sistemas de control de gestión sean algo intangible.

Este método consta de tres pasos, Identificar componentes del control de gestión de la empresa, evaluar los componentes encontrados y Diagnosticar un estado a través de dicha evaluación. Es pertinente decir que las empresas grandes de retail en Puerto Montt, como Easy, Falabella, Dimarsa, poseen componentes como Software de gestión interna, con complementos en distintos departamentos y áreas, Sistemas información basados en marketing y creados a la medida, técnicas de benchmarking, sistemas de costes, detección de riesgos, entre otros. Otorgándoles un diagnóstico positivo con respecto a su tamaño empresarial y a pesar de no poseer tal vez un sistema de control de gestión formal, tal vez se pueda decir que poseen un sistema de control de gestión tan bueno como un cuadro de mando integral o una dinámica de sistemas (ejemplos de sistemas formales).

Por otro lado analizando los componentes que arrojo el instrumento de medición (encuesta) de las empresas pequeñas. Estas empresas están bastante distanciadas de las de gran tamaño, contando más que nada con Software registro de ventas o algún ERP ajustado a la Tienda, pudiendo concluir y diagnosticar que sus sistemas de control de gestión de la empresa, es de forma mucho más precaria, menos complejo (en cuanto a sus componentes) y no tan eficientes como los de empresas grandes o medianas.

La realización de esta investigación es un estudio de relevancia para el área del control y la gestión de las empresas en general, en especial a las del rubro del retail, ya que presenta información de la gestión interna de las empresas, el cuales es el motor de todas las empresas porque sin ella no existiría una medición correcta de los resultados obtenidos por la compañía, un orden y una eficiencia en general.

7 BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT, J. (2004). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Gestión 2000 S.A., España. P 35.
2. ALVAREZ LOPEZ, AMAT 1 SALAS, J. y O., BALADA ORTEGA, 1., BLANCO IBARRA, F., CASTELLÓ TALIANI, E., LIZCANO ÁLVAREZ, J. Y RIPOLL FELIU, V. (1995): Contabilidad de Gestión Avanzada: planificación, control y apariencias prácticas.
3. BEATRIZ PELUFFO A., M.; CATALÁN CONTRERAS, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.
4. BENJAMÍN, FRANKLIN, (2005), Administración; Editorial McGraw-Hill, México. P45.
5. BLANCO, F. (1997) El Control Integrado de Gestión. Ed. APD. Madrid. España.
6. CORNELLA, A. (2002). E-Learning: de la información de los empleados al conocimiento en toda la cadena de valor.
7. CARVALHO, R.; FERREIRA, M. (2001). A Proposal of Taxonomy for Knowledge Management Tools.
8. DE BENITO, B. (2000). Posibilidades educativas de las “Webtools”. Estudio comparativo de herramientas para la creación y el desarrollo de experiencias de enseñanza-aprendizaje.
9. DONOSO, PATRICIO, (2003); “Instrumentalización del Control de Gestión”, Universidad Católica.

10. DÁVILA, A., Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999, IESE, pp. 34 – 42.
11. KAPLAN, R.S. y NORTON, DL (1997): Cuadro de Mandos Integral Balanced Scorecard). Ediciones gestión 2.000. Barcelona.
12. LORINO, P. (2000). El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades. Editorial Alfaomega y Marcombo S.A., Colombia.

8 ANEXO 1: ENCUESTA EMPRESARIAL



Universidad Austral de Chile
Escuela de Ingeniería Comercial

Encuesta para la recolección de información acerca de los sistemas de control de gestión utilizados por las empresas del rubro del retail en la ciudad de Puerto Montt, Chile, Año 2013.

La presente encuesta será utilizada con fines académicos, específicamente se trata de un instrumento para obtener información necesaria para una investigación del tipo tesina con el fin de lograr con ésta el grado de Licenciado en Administración en la Universidad Austral de Chile, sede Puerto Montt.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

RUT: _____

Nombre o Razón Social: _____

N° de Sucursales: _____

N° de regiones presente: _____

N° de Gerencias: _____

Comuna: _____

E-mail: _____

Región: _____

Teléfono: () _____

N° de empleados de Sucursal: _____

IDENTIFICACIÓN DEL INFORMANTE

NOTA: La encuesta está dirigida preferentemente al Gerente General de la empresa, pero puede ser respuesta por algún empleado que posea alguna jefatura.

<i>Nombre:</i> _____	
<i>Nombre del Cargo:</i> _____	<i>N° empleados dependientes:</i> _____
<i>Nombre del Cargo del Superior:</i> _____	<i>Teléfono:</i> () _____
<i>E-mail:</i> _____	<i>Firma</i> _____

INSTRUCCIONES GENERALES

- Leer antes de completar la encuesta
- Se ruega responder con absoluta sinceridad y libertad.
- Lea o escuche cuidadosamente cada pregunta y responda respecto a su situación o perspectiva.
- Señale su respuesta marcando con una “X” en la alternativa que escoja.

III. PLANIFICACION ESTRATÉGICA

- 1 ¿Cada cuan seguido se reúne con sus superiores, dependientes o socios para tratar temas de estrategia?
 - Todos los meses
 - Mes por medio
 - Después de 3 meses
 - No los tratamos

2 Indique de qué tipo es el plan estratégico a mediano y/o largo plazo que realiza su empresa:

- Procedimiento de elaboración del plan estratégico
- Plan de Gestión
- Plan Estratégico
- Programa o planificación de objetivos
- Factores críticos de éxito
- Actividades prioritarias o de urgencia
- No existe
- Otro (Por favor especifique)

3 Marque la(s) opción(es) que utiliza(n) para recolectar y analizar la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad

- Buzones de sugerencias
- Encuestas de clientes
- Informes de grupos focales
- Informes, o resúmenes postventa
- Actas de entrevistas con clientes
- Quejas y reclamaciones
- Encuestas de clima laboral
- Actas de entrevistas con empleados
- Medios electrónicos (internet, extranet, intranet)
- Otro (Por favor especifique)

4 ¿La empresa se preocupa por alinear los objetivos con las metas y objetivos?

- No se preocupa
- Solo un poco
- Si realiza alineamiento
- En constante alineamiento

IV. CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

1 ¿Qué le informa sus registros de contabilidad actual?

- Evolución de la empresa
- detalle de los gastos
- Ingresos detallados
- Activos y Pasivos
- Todos los anteriores
- No existe

2 ¿Existe un departamento que analice los ingresos y gastos de los distintos departamentos de la empresa?

- No existe
- Se ha pensado en implementar
- Se está implementando
- Si existe

3 Su registro actual considera tipos de costos como:

- Costos directos
- Costos indirectos
- Mano de obra indirecta
- Mano de obra directa
- Todas las anteriores

III.- GESTION INTERNA DE LA EMPRESA

1 En su empresa, ¿Qué valores o principios de calidad es el más claramente definido?

- Misión
- Visión
- Valores
- Políticas de calidad
- Objetivos
- Específicos: (_____)

2 ¿Con cuál de los siguientes indicadores trabaja constantemente la empresa?

- Financiero
 - Operacional
 - Cliente
 - Otro (favor especifique)
- _____

3 ¿Cuáles de estos indicadores para la medición y control medio ambiente utiliza la empresa?

- Indicadores de Empresa
 - Indicadores de Centro de Trabajo
 - Indicadores de Proceso
 - Indicadores de Cantidad
 - Indicadores de Costes
 - No posee
 - Otro, (por favor especifique):
- _____

4 ¿Qué cargo posee el profesional que lleva los indicadores para la toma de decisiones y de qué departamento es?

5 Indique el medio que se utiliza para realizar un análisis del mercado en el que opera la organización:

- Informes de estudio de mercado
 - Análisis FODA
 - Informes de asociaciones y del sector
 - Estudios comparativos
 - Informes acerca de la competencia
 - No existe
 - Otro (Por favor especifique
- _____

6 ¿Cada cuan a menudo se realizan capacitaciones a empleados y estén en un constante perfeccionamiento y mejora?

- Cada 3 meses o menos
- Entre 3 y 6 meses
- Entre 1 semestre y 1 año
- Después de 1 año

7 ¿La empresa posee indicadores de número o porcentaje de quejas de los clientes?

- Si
- No

8 ¿Quiénes trabajan con metas en la empresa?

- Nadie
- Empleados sin jefatura
- Solo la jefatura
- Vendedores
- Todos

9 ¿Cuán a menudo se realizan actividades recreativas o externas a la empresa?

- Todos los meses
- Cada 2 meses
- Entre 2 y 6 meses
- 1 vez al año
- No se realizan

10 ¿El nivel de exigencias que la organización experimenta en su mercado, las transmite en términos organizacionales a sus trabajadores? ¿En cuál de estos grados?

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo
- No transmite

Respecto a los software de información:

1 ¿Utiliza algún Software de información?, ¿Cuál?

2 ¿Cuál es el objetivo más cercano que cumple su programa de información o ERP?

- Funciona solo para una mejor gestión
- Para mejorar la eficiencia de los recursos.
- Para maximizar las utilidades de la empresa
- Para dar facilidad a los empleados
- Otro, (por favor especifique):

Respecto a los Sistemas de Control de Gestión (SCG):

1 ¿Existe un Departamento de Control de Gestión?

Si

No

2 ¿Cuántos años lleva aproximadamente la empresa utilizando este departamento?

3 ¿Posee Algún Sistema de Control de Gestión actual? ¿En qué consiste?
