

INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
INDICE DE CONTENIDO.....	5
INDICE DE INDICADORES	8
INDICE DE FIGURAS	9
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE ANEXO	13
RESUMEN EJECUTIVO	15
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO 2: PROBLEMÁTICA	17
2.1 Contextualización.....	17
2.2 Planteamiento del problema	21
2.2.1 Realidad internacional.	22
2.2.2 Realidad nacional.	23
2.3 Justificación del problema.....	24
2.4 Preguntas de investigación	26
2.5 Alcance de la investigación	28
CAPITULO 3: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1 Hipótesis.....	29
3.2 Objetivos de la investigación.....	29
3.2.1 Objetivo general	29
3.2.2 Objetivos específicos.....	29
CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO	30
4.1 Control	30
4.2 Gestión	34
4.3 Control de gestión	36
4.4 Sistema de control de gestión	37
4.4.1 Elementos del control de gestión.	38
4.5 Desempeño.....	44
4.5.1 Evaluación del desempeño	45
4.5.2 Beneficio de la evaluación del desempeño	46

4.6	Indicadores	47
	Características de los indicadores.....	47
	Indicadores de desempeño.....	48
	Tipos de indicadores.....	49
4.7	Valle de la muerte.....	66
CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		67
5.1	Tipo de investigación	67
5.2	Diseño de la investigación.....	67
5.3	Población.....	68
5.4	Muestra objeto de estudio.....	68
5.5	Fuentes de recopilación de la información	68
	5.5.1 Fuentes primarias.....	68
	5.5.2 Fuentes secundarias	69
5.6	Determinación de variables	69
CAPITULO 6: ANALISIS DE DATOS.....		71
6.1	Análisis de variables demográficas	71
	6.1.1 Análisis según edad del encuestado.....	71
	6.1.2 Análisis según género.....	72
	6.1.3 Análisis según profesión.....	72
	6.1.4 Análisis según cargo.....	73
	6.1.5 Análisis según comuna.....	73
	6.1.6 Análisis según rubro.....	74
	6.1.7 Análisis según antigüedad de la empresa.....	74
	6.1.8 Análisis según número de trabajadores.....	75
	6.1.9 Análisis según ventas anuales.....	75
6.2	Análisis de afirmaciones.....	76
	6.2.1 Análisis de la variable capital de trabajo	76
	6.2.2 Análisis de la variable rotación anual de inventario	77
	6.2.3 Análisis de la variable margen bruto de utilidad.....	78
	6.2.4 Análisis de la variable rotación de inventario	79
	6.2.5 Análisis de la variable rotación sobre los activos	80
	6.2.6 Análisis de la variable razón corriente.....	81
	6.2.7 Análisis de la variable retorno sobre el patrimonio.....	82
	6.2.8 Análisis de la variable utilidad por acción	83

6.2.9	Análisis de la variable rotación de activos totales	84
6.2.10	Análisis de la variable periodo promedio de cobranza.....	84
6.2.11	Análisis de la variable rendimiento sobre las ventas.....	85
6.2.12	Análisis de la variable margen neto de utilidad	86
6.2.13	Análisis de la variable EVA	87
6.2.14	Análisis de la variable periodo de inmovilización de inventarios	88
6.2.15	Análisis de la variable rotación cuentas por cobrar.....	89
6.2.16	Análisis de la variable periodo de cobro.....	90
6.2.17	Análisis de la variable prueba defensiva.....	91
6.2.18	Análisis de la variable periodo de cobranza.....	92
6.2.19	Análisis de la variable cobertura de gastos fijos	93
6.2.20	Análisis de la variable cuota de mercado.....	94
6.2.21	Análisis de la variable rotación de caja y banco	95
6.2.22	Análisis de la variable retorno sobre la inversión	95
6.2.23	Análisis de la variable periodo pago a proveedores	96
6.2.24	Análisis de a variable razón de endeudamiento	98
6.2.25	Análisis de la variable rotación anual pago proveedores	99
6.3	Análisis de las afirmaciones mediante la comparación de medias	100
6.3.1	Análisis de la variable AS1 con respecto a la edad del encuestado.....	100
6.3.2	Análisis de la variable AG2.2 con respecto a la profesión del encuestado.....	101
6.3.3	Análisis de la variable AG2.3 con respecto a la profesión del encuestado.....	102
6.3.4	Análisis de la variable AR4 con respecto al cargo del encuestado.....	103
6.3.5	Análisis de la variable AS2 con respecto al rubro de la empresa encuestada.....	103
6.3.6	Análisis de la variable AG1.2 con respecto al número de trabajadores de la empresa	104
6.3.7	Análisis de la variable AG3.1 con respecto al número de trabajadores de la empresa	105
6.4	Factores determinantes de las variables seleccionadas	105
6.4.1	Factores explicativos para la variable AS1	106
6.4.2	Factores explicativos para la variable AG2.2	107
6.4.3	Factores explicativos para la variable AG2.3	107
6.4.4	Factores explicativos para la variable AR4.....	108
6.4.5	Factores explicativos para la variable AS2	109
6.4.6	Factores explicativos para la variable AG1.2	110
6.4.7	Factores explicativos para la variable AG3.1	111
6.5	Correlación bivariada de las variables seleccionadas	112

6.5.1 Correlación bivariada con respecto a la profesión del encuestado	112
6.5.2 Correlación bivariada con respecto al cargo del encuestado	112
6.5.3 Correlación bivariada con respecto a la antigüedad de la empresa	113
6.5.4 Correlación bivariada con respecto al número de trabajadores de la empresa	113
6.6 Regresiones lineales en las variables seleccionadas	113
6.6.1 Regresión lineal de la variable AG2.2 con respecto a la profesión	114
6.6.2 Regresión lineal de la variable AR5.5 con respecto al cargo	114
6.6.3 Regresión lineal de la variable AL1 con respecto a la antigüedad de la empresa	114
6.6.4 Regresión lineal de la variable AG1.1 con respecto a la antigüedad de la empresa	115
6.6.5 Regresión lineal de la variable AG1.2 con respecto al número de trabajadores	115
6.6.6 Regresión lineal de la variable AG3.1 con respecto al número de trabajadores	116
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y LIMITANTES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	129

INDICE DE INDICADORES

INDICADOR N° 1: RAZON CORRIENTE	50
INDICADOR N° 2 PRUEBA DEFENSIVA.....	51
INDICADOR N° 3 CAPITAL DE TRABAJO	51
INDICADOR N° 4 PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	51
INDICADOR N° 5 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	51
INDICADOR N° 6: PERIODO DE COBRANZA	53
INDICADOR N° 7: ROTACIÓN ANUAL.....	53
INDICADOR N° 8: PERIODO DE INMOVILIZACIÓN DE INVENTARIOS	54
INDICADOR N° 9: ROTACIÓN ANUAL.....	54
INDICADOR N° 10: ROTACIÓN DE INVENTARIOS	54
INDICADOR N° 11: PERIODO PAGO A PROVEEDORES	55
INDICADOR N° 12: ROTACIÓN ANUAL.....	55
INDICADOR N° 13 ROTACIÓN DE CAJA Y BANCO.....	55
INDICADOR N° 14: ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES.....	55
INDICADOR N° 15: RAZON DE ENDEUDAMIENTO.....	56
INDICADOR N° 16 COBERTURA DE GASTOS FIJOS.....	56
INDICADOR N° 17: RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	57

INDICADOR N° 18: UTILIDAD POR ACCIÓN	57
INDICADOR N° 19: MARGEN NETO DE UTILIDAD	58
INDICADOR N° 20: MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	58
INDICADOR N° 21: RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS	60
INDICADOR N° 22: RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO	60
INDICADOR N° 23: RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	61
INDICADOR N° 24: CUOTA DE MERCADO	61
INDICADOR N° 25: VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA).....	63
INDICADOR N° 26: CARGO DE CAPITAL	63
INDICADOR N° 27: AÑO	63
INDICADOR N° 28: COSTO DE CAPITAL MEDIO PONDERADO (KO).....	63

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1°: PORCENTAJE DE EMPRESAS EN CHILE (2005 – 2015)	18
FIGURA N°2: NÚMERO DE EMPRESAS EN CHILE SEGÚN SU CLASIFICACIÓN (2015)	20
FIGURA N° 3: DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LAS VENTAS TOTALES EN CHILE (2015) SEGÚN TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	26
FIGURA N° 4: RELACIÓN ENTRE LA DESCENTRALIZACIÓN Y CONTROL	33
FIGURA N° 5: ELEMENTOS DEL PROCESO DE CONTROL.....	34
FIGURA N° 6: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	35
FIGURA N° 7: IDEAS DE DEFINICIONES DE CONTRO DE GESTIÓN	37
FIGURA N° 8: ELEMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	39
FIGURA N° 9: CÓMO SE ESTABLECE Y MANTIENE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	41
FIGURA N° 10: CRITERIOS PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	44
FIGURA N° 11: RELACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL CICLO OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	59
FIGURA N° 12:RELACIÓN ENTRE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD	62
FIGURA N° 13: FORMACIÓN DEL EVA MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS	64
FIGURA N° 14: TIPOS DE INDICADORES	65
FIGURA N° 15: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL VALLE DE LA MUERTE	66

INDICE DE TABLAS

TABLA N°1: CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN CHILE SEGÚN EL VOLUMEN DE VENTAS.....	19
TABLA N°2: CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SOFOFA	20
TABLA N° 3: TIPOLOGÍA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL	32
TABLA N° 4: PERSPECTIVAS Y PREGUNTAS A RESPONDER DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	42
TABLA N° 5: DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA USADA EN LA ENCUESTA	69
TABLA N° 6: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN EDAD	71
TABLA N°7: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN GÉNERO	72
TABLA N° 8: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN PROFESIÓN	72
TABLA N°9: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN CARGO	73
TABLA N° 10: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN COMUNA	73
TABLA N° 11: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN RUBRO	74
TABLA N° 12: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO.....	75
TABLA N° 13: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ENCUESTADAS SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES.....	75
TABLA N° 14: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES SEGÚN VENTAS ANUALES	75
TABLA N° 15: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS LIQUIDEZ 3”	77
TABLA N° 16: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 2.2”	77
TABLA N° 17: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 4”	78
TABLA N° 18: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 2.3”	79
TABLA N° 19: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 5.1”	80
TABLA N°20: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS LIQUIDEZ 1”	81
TABLA N° 21: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE RETORNO “ANÁLISIS RENTABILIDAD 5.2”	82

TABLA N° 22: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 2”	83
TABLA N° 23: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 5”	84
TABLA N° 24: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS LIQUIDEZ 4.1”	85
TABLA N° 25: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 1”	86
TABLA N° 26: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 3”	87
TABLA N° 27: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 5.5”	87
TABLA N° 28: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA “ANÁLISIS GESTIÓN 2.1”	88
TABLA N° 29: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS LIQUIDEZ 4.2”	89
TABLA N° 30: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS DE GESTIÓN 1.2”	90
TABLA N° 31: ANÁLISIS DE LAS REPSUETAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS LIQUIDEZ 2”	91
TABLA N° 32: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 1.1”	92
TABLA N° 33: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS SOLVENCIA 2”	93
TABLA N° 34: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 5.4”	94
TABLA N° 35: ANÁLISIS DE LAS RESPUETAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 4”	95
TABLA N° 36: ANALISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABALE “ANÁLISIS RENTABILIDAD 5.3”	96
TABLA N° 37: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 3.1”	97
TABLA N° 38: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS SOLVENCIA 1”	98
TABLA N° 39: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA VARIABLE “ANÁLISIS GESTIÓN 3.2”	99

TABLA N° 40: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AS1 CON RESPECTO A LA EDAD DEL ENCUESTADO	101
TABLA N° 41: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AG2.2 CON RESPECTO A LA PROFESIÓN DEL ENCUESTADO	102
TABLA N° 42: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AG2.3 CON RESPECTO A LA PROFESIÓN DEL ENCUESTADO	102
TABLA N° 43: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AR4 CON RESPECTO AL CARGO DEL ENCUESTADO	103
TABLA N° 44: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AS2 CON RESPECTO AL RUBRO DE LA EMRESA ENCUESTADA	104
TABLA N° 45: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AG1.2 CON RESPECTO AL NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA EMRESA ENCUESTADA	105
TABLA N° 46: ANÁLISIS DE LA VARIABLE AG3.1 CON RESPECTO AL NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA EMRESA ENCUESTADA	105
TABLA N° 47: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AS1	106
TABLA N° 48: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AG2.2	107
TABLA N° 49: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AG2.3	108
TABLA N° 50: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AR4	108
TABLA N° 51: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AS2	109
TABLA N° 52: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AG1.2	110
TABLA N° 53: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DISPARIDAD EN LA AFIRMACIÓN AG3.1	111
TABLA N° 54:REGRESIÓN LINEAL DE LA VARIABLE AG2.2 CON RESPECTO A LA PROFESIÓN	114
TABLA N° 55:REGRESIÓN LINEAL DE LA VARIABLE AR5.5 CON RESPECTO AL CARGO	114
TABLA N° 56: REGRESIÓN LINEAL DE LA VARIABLE AL1 CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.....	115

TABLA N° 57: REGRESIÓN LINEAL DE LA VARIABLE AG1.1 CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.....	115
TABLA N° 58: REGRESIÓN LINEAL DE LA VARIABLE AG1.2 CON RESPECTO AL NÚMERO DE TRABAJADORES	116
TABLA N° 59: REGRESIÓN LINEAL DE LA VARIABLE AG3.1 CON RESPECTO AL NÚMERO DE TRABAJADORES	116

INDICE DE ANEXO

ANEXO N° 1: PIB (UMN a precios actuales) en América Latina y el Caribe.	129
ANEXO N° 2: Clasificación de tamaños de las empresas en Chile según su volumen de ventas.....	130
ANEXO N° 3: Desempeño de empresas según sector.....	131
ANEXO N° 4: Desempeño de empresas por región; Situación 2012 respecto de empresas que nacen en 2006.	132
ANEXO N° 5: Cuestionario aplicado a la muestra.....	133
ANEXO N° 6: Análisis de fiabilidad – Coeficiente Alfa de Cronbach	139
ANEXO N° 7: ANOVA DE UN FACTOR CON RESPECTO A LA EDAD DEL ENCUESTADO .	141
ANEXO N° 8: ANOVA DE UN FACTOR CON RESPECTO A LA PROFESIÓN DEL ENCUESTADO	143
ANEXO N° 9: ANOVA DE UN FACTOR CON RESPECTO AL CARGO DEL ENCUESTADO ..	146
ANEXO N° 10: ANOVA DE UNA FACTOR CON RESPECTO AL RUBRO DE LA EMPRESA .	148
ANEXO N° 11: ANOVA DE UN FACTOR CON RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	150
ANEXO N° 12: ANOVA DE UN FACTOR RESPECTO AL NÚMERO DE TRABAJADORES	153
ANEXO N° 13: ANOVA DE UN FACTOR CON RESPECTO AL NIVEL DE VENTAS	155
ANEXO N° 14: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y LA EDAD DEL ENCUESTADO	158
ANEXO N° 15: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y LA PROFESIÓN DEL ENCUESTADO	161
ANEXO N° 16: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y EL CARGO DEL ENCUESTADO	164
ANEXO N° 17: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y EL RUBRO DE LA EMPRESA	167
ANEXO N° 18: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	170

ANEXO N° 19: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y EL NÚMERO DE TRABAJADORES.....	173
ANEXO N° 20: CORRELACIÓN BIVARIADA ENTRE LAS VARIABLES Y LAS VENTAS ANUALES.....	176