

El control desde el punto de vista contable, es el conjunto de estudios y trabajos basados en el examen metódico, parcial o total, de los documentos de una empresa con el fin de:

- Tener la seguridad que las cifras registradas son exactas
- Tener la seguridad que en las cuentas en ellos figuradas está presentada la naturaleza de los asientos registrados y que refleja fielmente la situación de la empresa
- Recoger de los documentos examinados toda clase de informes posibles, a fin de formular una crítica del pasado y proponer modificaciones futuras.

**En consecuencia el control debe:**

- Poner de manifiesto errores, faltas, negligencias, investigar sus causas, comentarlas, señalar responsabilidades, a fin de prever la reincidencia con toda clase de modificaciones
- Analizar e interpretar resultados
- Analizar e interpretar cada una de las partidas de activo y del pasivo del balance
- Y en consecuencia, formular oportunamente una crítica objetiva y constructiva y, si procede, proponer sugerencias y modificaciones

El control puede ser general o parcial. El control general tiene por misión proceder a toda clase de verificación, comparación y estudio con un carácter permanente, mientras que el control parcial consiste en el estudio o análisis de un caso bien determinado. Es objeto de instrucciones precisas netamente determinadas. Puede ceñirse a una cuestión, un problema, una operación, un trabajo, un producto, un servicio con el objeto de recoger una recopilación de informes detallados para la dirección general, a los diferentes directores, ingenieros y jefes de servicio, quienes están en situación de formar una opinión exacta y precisa, y deducir enseñanzas, mejoras y soluciones.

El control general, por el hecho de su permanencia constituye para la empresa en instrumento de la mayor eficacia.

El control permanente puede ser concebido en formas diferentes según la finalidad que se pretende alcanzar, siendo entonces según el caso:

- Un control preventivo, lo que especialmente significa el caso de mantenimiento preventivo.

- Un control de organización, cuyo objetivo es controlar la estructura interna de la empresa en cada una de sus ramas de actividad.
- Un control interno, cuyo propósito es velar por minimizar la ocurrencia de errores y dificultar la existencia de fraudes.
- Un control de gestión, cuyo objetivo básico es minimizar el riesgo de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos, poniendo a su disposición información en cada momento y en cada una de las áreas consideradas claves.

### **11- GESTION**

La gestión desde el punto de vista estratégico, tiene como objetivo último el desarrollar valores corporativos, capacidades de administración, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos. Este desarrollo vincula la toma de decisiones operacionales y estratégicas en todos los niveles jerárquicos y a través de todos los negocios y líneas funcionales de autoridad en la empresa.

### **12 - EL CONTROL DE GESTION**

Junto a los otros tipos de controles de carácter permanente, es necesario otro control que pueda determinar si los hechos o las operaciones son conformes con los intereses de la empresa, si la organización y los métodos son buenos o deben ser modificados, si las decisiones tomadas han sido con pleno conocimiento de todos los elementos de un problema dado, o si, por el contrario, hubieran podido ser tomadas iniciativas más favorables. En fin, sí la gestión está concebida y mantenida en forma correcta, vigilante y constructivamente.

Este control que da la voz de alerta, que analiza, critica, aconseja que en todo momento y para toda clase de operaciones da a los dirigentes el fiel reflejo de la vida de su empresa es el control de gestión.

Si el control interno, limitando su investigación a los elementos contables, actúa en forma estática, el control de gestión, tomando en consideración no sólo los elementos contables, sino además elementos morales, intelectuales, económicos, psicológicos, haciendo aportación de una crítica razonada, objetiva y constructiva de la gestión de la empresa, actúa en forma dinámica.

¿ Por qué es necesario un control de gestión independiente? Por el hecho que no se puede ser juez y parte, jugador y arbitro. De la misma manera, tampoco se puede regir una empresa y controlar al mismo tiempo la gestión.

La lógica exige que en toda empresa existan órganos diferentes asumiendo, el uno la función de ejecutar, y el otro la de apreciar el alcance de los resultados que se derivan de la acción. De este modo al control de gestión le cabe la responsabilidad de poner a disposición de los ejecutivos a cargo de las decisiones de la empresa toda la información necesaria tendiente a minimizar el riesgo de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones y en cada una de las áreas consideradas como fundamentales.

A la dirección general le incumbe desempeñar una acción previamente definida y ponderada; al control de gestión, la misión de realizar las operaciones resultantes de esta acción y enjuiciarse si éstas han sido interesantes y fructíferas y en caso negativo, exponer razonablemente los motivos por los que debieron ser evitadas, aplazadas, o ejecutadas en condiciones diferentes.

Entonces la dirección general, con la información de la gestión en su poder, puede rectificar su plan de acción en pos del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Con todo lo anterior podemos decir que el control de gestión comprende:

- Un análisis crítico de todas las operaciones de la explotación, que permite descubrir las anomalías de toda clase
- Una comparación de los resultados registrados con respecto a los objetivos fijados por la dirección
- Un estudio especial que permite juzgar si los resultados reales son o no favorables de acuerdo a lo presupuestado y su correlación con los objetivos de largo y corto plazo.

Deberá facilitar a la dirección general los elementos de juicio y la información necesarios para que los directivos puedan conocer la marcha de su negocio en cada momento y en cada una de las áreas consideradas claves.

Con la información mencionada que reciben los ejecutivos en el proceso de control de gestión éstos podrán confirmar si las políticas establecidas tanto administrativa y social, de producción y mantenimiento, de ventas, publicidad, compras, créditos, inversiones y otros, son las correctas para el logro de los objetivos corporativos o redefinirlas en caso contrario.

### **12.1- INDICADORES DE GESTIÓN**

Otra herramienta muy utilizada para medir la marcha de las empresas y de las unidades o centros de responsabilidad que las componen, son los indicadores de gestión.

Un indicador de gestión, es en general, una cifra que resulta de combinar dos o más variables cuantitativas consideradas relevantes, de manera de controlar y evaluar en forma rápida y resumida la marcha de un sistema productivo y/o administrativo. Esto por cuanto en forma explícita o implícita existen para cada indicador niveles de rechazo o aceptación contra los cuales comparar permanentemente.

El diseño de un indicador en un ámbito específico, surge en el conocimiento de la práctica de la administración usada, más aún, muchos de ellos existen implícitamente (en la mente del administrador). En efecto, implementar indicadores de gestión no es relacionar cifras en forma aleatoria, sino por el contrario, ellos deben tener un significado, es decir, su lectura debe decirle al administrador cómo marcha la operación que está controlando.

Los indicadores por si solos no miden la gestión pero dan luces claras de la acertividad de la estrategia adoptada para el logro de los objetivos corporativos propuestos para enfrentar los desafíos del futuro. Es así como una buena gestión de los ejecutivos a cargo del negocio debe traducirse en una mejora de los indicadores de la empresa y de sus unidades, por el contrario, si los indicadores se ven deteriorados en el tiempo es un indicio que la gestión no ha sido acertada.

## 12.2- INDICADORES EN FUNCION DE LA ESTRATEGIA

Una estrategia es válida y coherente para una empresa, si la rentabilidad que obtiene está por sobre el promedio del sector industrial en el cual compete. De lo anterior, se desprende la necesidad de conocer todos aquellos componentes de la rentabilidad de una empresa y cómo aquellos interactúan o aportan a la misma.

Es usual, al consultar distintas fuentes de información respecto de ratios o indicadores de gestión, que se refieran a empresas manufactureras e incluso los programas académicos normales tiendan a cumplir con este objetivo. Considerando la actual situación chilena y las tendencias de globalización, probablemente las empresas de servicios adquieran una mayor relevancia en los modelos de crecimiento del país.

Por lo anterior, hemos creído conveniente incorporar indicadores de gestión que se estudian en el sistema financiero y verificar cuál es su composición o razones por las cuales (aplicadas a una cadena de valor) influyen en la medición del desempeño de este tipo de industria.

Para tales efectos se ha utilizado la nomenclatura y definiciones adoptadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

### Algunos indicadores del sistema financiero

Para un mejor entendimiento de los índices financieros, a continuación daremos a conocer algunas definiciones:

**Activos Generadores:** Corresponde a los activos generadores de fondos los que están compuestos por el total de colocaciones, inversiones y compras con pacto con retro - compra.

**Cartera Vencida:** Corresponde a la morosidad de la banca, la cual se compone de lo siguiente :

Deuda morosa	: 1 a 89 días
Deuda vencida	: 90 a 120 días
Deuda castigada	: 120 en adelante.

**Colocaciones efectivas:**

- ◆ Préstamos comerciales
- ◆ Préstamo para comercio exterior
- ◆ Préstamos de consumo
- ◆ Préstamos Instituciones Financieras
- ◆ Otras colocaciones efectivas

**Total colocaciones efectivas:**

- ◆ Cartera vencida
- ◆ Colocaciones en letras de crédito
- ◆ Colocaciones contingentes

**Total Colocaciones:**

**Depósitos a la vista:** Se compone de los saldos en cuentas corrientes y otros saldos acreedores como por ejemplo, la recaudación de impuestos y convenios de pago (luz, agua , teléfono) que el banco demora entre 3 a 4 días en reintegrar, por lo que estos fondos no tienen costo para el banco.

**Compras con pacto de retro - compra:** Se refiere a ventas de papeles que se efectúan al banco central para generar liquidez y cumplir con normativas de encajes y reservas técnicas exigidas, el banco comercial vende al Banco Central estos papeles ( PDBC, PRBC ) pactando una determinada tasa de interés de descuento recomprándolos nuevamente al instituto emisor.

**Los ítems que componen los gastos de apoyo operacional son cuatro:**

- 1- Gastos del personal y directorio
- 2- Gastos de administración
- 3- Depreciaciones, amortizaciones y castigos
- 4- Impuestos, contribuciones y aportes

**1- Gastos del personal y directorio:** En este ítem se reflejará todos los gastos correspondientes al ejercicio por concepto de sueldos, asignaciones, gratificaciones contractuales o voluntarias, imposiciones de cargo de la empresa, indemnizaciones. También los gastos que realice el directorio como: participaciones sobre la utilidad, metas y gastos de representación, viáticos y cualquier otro desembolso distinto a los anteriormente señalados.

Además se demostrarán los importes pagados por concepto de gastos de colación, desembolsos correspondientes a bienestar, viáticos, gastos de traslado, gastos de representación, honorarios pagados a profesionales y gastos de capacitación.

2- Gastos de administración: En este ítem se reflejarán los gastos correspondientes al ejercicio por concepto de consumo de materiales, gastos de reparación y mantención del activo fijo, arriendos, seguros, contratos de leasing, publicidad, multas de la superintendencia de bancos y todos aquellos gastos de administración distintos a los enumerados precedentemente.

3- Depreciaciones, amortizaciones y castigos: En este ítem se reflejarán los gastos correspondientes al ejercicio por concepto de depreciación de los bienes del activo fijo físico, el monto de las amortizaciones de gastos cuyo cargo a resultado se haya definido como gasto de puesta en marcha, desarrollo de sistemas computacionales, remodelación de locales arrendados y otros gastos posibles de definir de acuerdo a las normas vigentes.

También se registran los gastos correspondientes por castigos de bienes del activo fijo físico y otros castigos de la cartera de colocaciones y castigos de la cartera de inversiones.

4- Impuestos, contribuciones y aportes: En este ítem se incluirán los gastos registrados en el período por conceptos de impuestos de timbres y estampillas, contribuciones de bienes raíces y los gastos que haya incurrido el banco por concepto de aporte a la superintendencia de bancos e instituciones financieras de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

A continuación presentamos el siguiente cuadro con las cuentas más representativas de los gastos de apoyo operacional.

**GASTOS DE APOYO OPERACIONAL**

<b>Gastos del personal y Directorio</b>
Sueldo base y gratificaciones
Casino
Asignación de zona
Aguinaldo de Navidad y fiestas Patrias.
Asignación caja

Horas extraordinarias
Asignaciones
Indemnizaciones por retiros
Honorarios a profesionales
Gastos del Directorio
Bono de locomoción
Gastos de capacitación
Otros gastos del personal
Planta de personal
Costo mensual de remuneraciones per cápita en miles de pesos

---

**Gastos de Administración:**

Gastos de informática  
Arriendos de inmuebles y seguros  
Consumo materiales  
Teléfonos y comunicaciones  
Servicios de gas, agua, luz  
Asesorías  
Aseo, lavados  
Reparación y mantención  
Viáticos  
Publicidad  
Correspondencia  
Transportes de valores  
Gastos notariales  
Gtos varios de administración y otros  
Depreciaciones, amortizac. y castigos:  
Impuestos, contribuciones y patentes:  
Total gastos de apoyo operacional



## **A.- Solvencia y calidad de los activos**

### **a.1.- Activos generadores / Total de activos**

Este indicador demuestra que proporción del total de activos es generadora de ingresos como es caso de colocaciones, inversiones, etc. Mientras mayor sea el porcentaje, mejor es el indicador.

Cuando este indicador tiende a la baja es por una caída porcentualmente mayor de los activos generadores sobre lo que pueden caer el total de los activos, con esto se afecta dentro de la cadena de valor el área de operaciones y también principalmente el área de marketing y ventas, ya que refleja que la cantidad de colocaciones no fue suficiente para obtener el índice deseado, o tal vez este banco comercial no posee convenios de pago de impuestos y servicios que harán que este índice sea menor que el promedio de la banca.

### **Calidad de la cartera de colocaciones.**

#### **a.2.- Cartera vencida / Total de colocaciones**

Este indicador demuestra la proporción de colocaciones que se encuentra impaga a una fecha determinada. Mientras menor sea el porcentaje, mejor es el indicador.

Luego de haber definido previamente lo que significa cartera vencida y total de colocaciones, si obtenemos un índice alto encontramos que probablemente existan problemas dentro de la cadena de valor, principalmente en el área de ventas al momento de otorgar una operación crediticia, en la cual antes de su aprobación se deben verificar que los controles para otorgarla hayan sido revisados acuciosamente, y cumplidos a cavidad, una vez cursados los créditos sólo se afecta el área de servicio dentro de la cual encontramos la cobranza corriente, judicial y extra judicial.

#### **a.3.- Coeficiente de cobertura patrimonial**

Corresponde a la suma de los resguardos, incluido el capital y reservas, menos las pérdidas estimadas de los activos totales, en relación al capital y reservas contabilizado por la institución. Un coeficiente mayor que 100 señala que el patrimonio es superior al capital y reservas contabilizado. Por ejemplo, una cifra de 120 indica que como consecuencia de que las provisiones y los excedentes superan a las pérdidas estimadas, el patrimonio de la institución es un 20% mayor que su capital y reservas contabilizado. Por el contrario, un coeficiente menor a 100 indica que las provisiones y excedentes son insuficientes para cubrir las pérdidas estimadas y en consecuencia existe un compromiso del capital y reservas.

## **B.- Estructura del activo circulante**

### **b.1.- Colocaciones efectivas / Total de colocaciones**

Este indicador demuestra qué proporción de las colocaciones totales corresponden a colocaciones financiadas con recursos propios. Mientras mayor sea el porcentaje, mejor el indicador.

Cuando este índice tiende a la baja, quiere decir que no estamos siendo capaces de generar recursos propios por lo que se deben revisar las fallas existentes dentro de la cadena de valor que nos afectan este indicador, por la globalidad de este, es que afecta directamente a marketing y ventas ( no estamos colocando lo suficiente ), operaciones ( tal vez nuestros sistemas tecnológicos no son eficientes) y servicio ( es probable que la gestión post venta como el envío de los comprobantes al domicilio dentro de la fecha no sea oportuna)

### **b.2.- Total colocaciones / Activo circulante**

Demuestra la proporción del activo circulante que corresponde a colocaciones, que es el activo generador más importante. Mientras mayor la proporción, mejor el indicador.

Cuando el total de las colocaciones baja, disminuye también el resultado del indicador, y está claro que bajando las colocaciones se afecta el resultado general del banco comercial por lo que se afectan conjuntamente el área de marketing y ventas y operaciones, no se incluye el área de servicios por estar considerar mayoritariamente a post venta.

### **b.3.- Préstamos de consumo / Colocaciones efectivas**

Indica que proporción de las colocaciones efectivas corresponden a créditos de consumo, activo generador de mayor rentabilidad. La tasa de los prestamos de consumo en relación a las alternativas de mercado darán luces de lo bueno o malo del indicador.

Mientras mayor sea la colocación en prestamos de consumo, mejor será el resultado dada su alta rentabilidad, afectan directamente en la cadena de valor el área de marketing y ventas y como apoyo el área de operaciones.

## **C.- Estructura del pasivo circulante**

### **c.1.- Depósitos a la vista / Pasivo circulante**

Demuestra la proporción del pasivo circulante que corresponde a fuentes de financiamiento sin costo, ya que por los depósitos a la vista no se pagan intereses ni reajustes. Mientras mayor la proporción, mejor el indicador.

Mientras el banco recaude mayores ingresos sin costos por convenios de pago de distintas índoles, obtendrá mejores resultados que un banco que no cuenta con el sistema mencionado, se debe recordar que estos fondos no requieren de recursos del banco sino que por el contrario el banco los utiliza entre tres a cuatro días sin pagar por ellos por lo que afecta solo el área de operaciones dentro de la cadena de valor y el área de logística interna toda vez que constituye un aprovisionamiento de recursos (materia prima) para el banco.

### **c.2.- Deudas con el Banco Central / Pasivo circulante**

Indica que proporción del pasivo circulante corresponde a deudas con el B.C.. La tasa de interés cobrada por el Banco Central versus las alternativas de mercado mostrarán lo bueno o malo del indicador.

Dentro de la cadena de valor se afecta el área de operaciones y logística interna quienes manejan la liquidez ya sea para cubrir un pasivo o aumentar las colocaciones. ( En este caso operaciones se considera como lo más apropiado, pero es importante mencionar que no deja de ser una decisión comercial que no pasa por ventas y marketing)

## **D.- Indicadores de rentabilidad**

### **(\*) d.1.- Utilidad / Capital**

Indica que proporción de su capital y reservas genera la empresa como utilidad neta. Mientras mayor sea la proporción, mejor es el indicador.

### **(\*) d.2.- ROA**

Este indicador se determina dividiendo la utilidad neta por los activos e indica la rentabilidad sobre los activos de la empresa. Mientras mayor sea el porcentaje, mejor el indicador.

### **(\*) d.3.- Utilidad neta / Margen bruto**

Indica qué proporción de los ingresos netos es generado como utilidad final del período. Mientras mayor sea la proporción mejor es el indicador.

(\*) En estos indicadores podemos observar que por las cuentas que involucran, se afectan las siguientes líneas de la cadena de valor.

Marketing y ventas: Mientras mayores sean las colocaciones, cada uno de estos índices reflejarán un buen indicador basado en una buena gestión comercial, competitiva, eficiente y alineada con los objetivos planteados por el banco.

Operaciones: Para llevar a cabo esta gestión comercial en forma óptima debemos contar con un apoyo igualmente eficiente y profesional que nos permita estar a la altura de lo que requiere alcanzar tanto humano como tecnológicamente.

Servicios: El medio actual exige no solo una atención de excelente calidad en la venta del servicio, sino también en la atención post venta, este es el factor de éxito de las instituciones, hoy no es sólo importante captar el cliente sino también mantenerlo en el tiempo y en lo posible obtener de él referidos para ampliar la cartera y así mejorar los resultados.

## **E.- Indicadores de eficiencia**

### **e.1.- Gastos de apoyo operacional / Margen bruto**

Indica la proporción de los ingresos netos que son destinados a financiar gastos de apoyo operacional. Mientras menor sea la proporción, mejor es el indicador.

En la cadena de valor se afectan las actividades de apoyo y en este caso en particular el área de operaciones por el control en el gasto que se debe mantener controlado. Cabe destacar que este es un tema bastante estructurado y con normativas internas estrictas que permiten que los gastos sean razonables y conforme a las metas establecidas.

### **e.2.- Total de colocaciones / Número de empleados**

Demuestra el monto de colocaciones que es capaz de atender cada empleado. Mientras mayor el monto, mejor el indicador.

En el fondo esto es un índice de productividad por ejecutivo que afecta en la cadena de valor marketing, ventas y servicios principalmente ( no se debe olvidar que el área de operaciones hace posible la realización material de la gestión comercial). Con esto se quiere indicar que si en determinado momento se reduce el personal que participa en las colocaciones, estas tenderán a la baja.

### **e.3.- Gastos del personal / Número de empleados**

Representa el gasto de remuneraciones promedio por empleado y mientras menor sea este promedio, mejor el indicador.

La cadena de valor se verá afectada en su totalidad ya que en todas las líneas y áreas se cuenta con recurso humano, básicamente es un tema de control de gastos ya explicado en párrafos anteriores.

#### **e.4.- Margen bruto / Activos generadores**

Este indicador demuestra qué proporción de los activos generadores corresponde a ingresos netos. Mientras mayor sea la proporción, mejor es el indicador.

Es una globalización de todas las líneas de la cadena de valor, por lo que se afecta en todas sus áreas indistintamente, ante la variación de cualquiera de sus componentes.

Todos los índices en mayor o menor grado se verán afectados por la cadena de valor, se debe partir de la premisa que el área comercial y operacional de un Banco van de la mano para el logro de los objetivos finales, por esto esta “segregación” se efectuó sólo con fines académicos.

#### **Estado de Resultado tipo utilizado en la banca**

+Resultados operacionales  
+Ingreso neto por intereses y reajustes  
+Utilidad neta por intermediación de documentos  
+Utilidad neta o pérdida de cambio  
+Otros ingresos de operación netos.

#### **Margen Bruto Operacional**

-Remuneraciones y gastos de personal  
-Gastos de administración y otros  
-Depreciaciones y amortizaciones

#### **Margen Neto**

-Provisiones por activos riesgosos  
+Recuperación de colocaciones castigadas

#### **Resultado Operacional**

+/-Resultado no operacional  
-Provisión para impuesto

#### **Utilidad o Pérdida**

-Provisión para deuda subordinada

#### **Utilidad Neta**

## CONCLUSIONES

La globalización de los mercados y la creciente competencia que impulsa la economía de mercado hace imprescindible que los administradores tengan un mayor control sobre su negocio para que puedan contar con información dinámica y oportuna que permita conocer lo que está ocurriendo en cada una de las áreas de la empresa y en el momento que se requiera, a fin de minimizar el riesgo de incertidumbre en el proceso toma de decisiones.

El punto de partida de un sistema de control de gestión es la planificación estratégica; en donde se definen tanto las metas a largo plazo como la determinación de los medios y recursos para alcanzarlos, dándole una orientación definida a la empresa. Las empresas que no planifican y no se fijan metas a alcanzar están obligadas a dejarse llevar por la corriente de los acontecimientos diarios, lo que conlleva a administrar por crisis.

Un sistema formal de control de gestión permite estructurar organizativamente a la empresa de la forma más eficiente y acorde a los objetivos planteados, estableciendo claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo descentralizar la administración y conocer ingresos y gastos que genera cada componente de la cadena de valor para poder conocer la real participación de estos en los resultados finales de la empresa.

La información periódica y oportuna es vital para juzgar la marcha de la empresa y la eficiencia de las indicaciones estratégicas. La información no es estándar, sino que dependerá de los requerimientos de información necesarios de la alta dirección para la toma de decisiones. Si bien la información financiera que proporciona la contabilidad es importante, por sí sola no es suficiente para evaluar la gestión de la empresa y la acertividad de los ejecutivos a cargo de la marcha de esta; se requiere además :

- Contar con un sistema presupuestario adecuado, que sea la cuantificación de los planes estratégicos.
- Que cada unidad o centro de responsabilidad tenga estándares de desempeño, para poder juzgar en forma rápida la marcha de la gestión, mediante el uso de indicadores.

Un sistema formal de control de gestión permite orientar a las personas hacia el logro de los objetivos corporativos, estableciendo sistemas de recompensas e incentivos que permitan en definitiva motivar e identificar a las personas con el proceso en su conjunto.

Por todo lo anterior podemos concluir que para la empresa moderna es básico contar con un sistema formal de control de gestión para asegurar su permanencia en el tiempo y lograr ventajas competitivas sobre su competencia relevante.

En el desarrollo del trabajo práctico, pudimos constatar que la información de gestión que requieren los directivos para la toma de decisiones no sólo se circunscribe a la medición interna, sino que también es de suma importancia evaluar la posición comparativa con la competencia.

La medición interna entrega una visión clara de la evolución que ha experimentado la empresa en el transcurso del tiempo comparando un período con otro.

En las organizaciones se utilizan varios tipos de mediciones internas entre las que podemos destacar:

- Sistema de rentabilidad por sucursales, clientes, productos.
- Control de gastos y presupuestos
- Costos por producto, líneas de negocio, clientes, etc.

Para poder lograr un buen control tanto de las actividades primarias como las de apoyo, es necesario confeccionar, controlar y corregir las desviaciones para conseguir el objetivo del negocio. Esto se puede realizar usando como ejemplo, las siguientes herramientas:

Estados de resultados pro-forma mensuales y anuales de acuerdo a las distintas variables internas y externas (económicas, financieras, sociales, etc).

- Si los sistemas contables tienen cierta limitación en la entrega de información, debemos ser capaces de proponer las soluciones, con el objeto de cubrir las distintas necesidades de gestión, como por ejemplo que al sistema contable se agreguen módulos complementarios (sistemas), que nos midan las distintas rentabilidades, tanto por zonas, clientes, productos, etc.

## BIBLIOGRAFIA

- ◆ Contabilidad de costos y estrategia;

Autores : Carlo Mallo; Sylvia Meljem; Robert S. Kaplan; Carlos Giménez

- ◆ Preparación y evaluación de Proyectos;

Autores : Nassir Sapag Chain; Reinaldo Sapag Chain

- ◆ Control de gestión y control presupuestario;

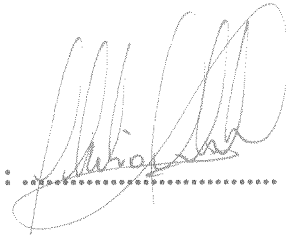
Autores : Carlos Mello – José Merlo

- ◆ Planificación y control de utilidades

Autores : Welsch, Hilton y Gordon

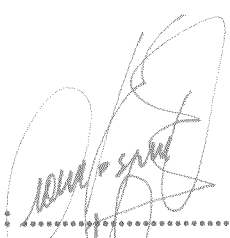


Profesor Guía : Claudio Olate Connell

Firma : 

**Integrantes**

Leonardo Espinosa Ortiz

Firma : 

Patricio González Muñoz

Firma : 


Claudia López Espuña

Firma : 

Hilda Reyes Nuñez

Firma : 

Pablo Sánchez Basualto

Firma : 

Alejandro Yus Sepulveda

Firma : 



BIBLIOTECA ECAS			
DEBE DEVOLVER ESTE MATERIAL EN LA ULTIMA FECHA INDICADA			
17/11/04			