BENEMÉRITA UNIVERSIDAD

AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

"EL BALANCED SCORECARD COMO BASE DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DESPACHO VÁZQUEZ RÍOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EFICAZ"

TESIS

Para Obtener el Grado de

Maestra en Gestión Organizacional.

Directora:

M.A. Josabeth Mendoza Juárez

Asesores:

M.F. Miguel Ángel González Romero

M.A. María Verónica Altagracia Lara Andrade

PRESENTA:

Jaqueline Sabrina Villegas Carsolio

Puebla, Pue. Agosto 2022

BUAP

"HUP, 50 años de enseñanza y salud"

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0007/2022
Asunto: Digitalización de laTesis

C. VILLEGAS CARSOLIO JAQUELINE SABRINA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "EL BALANCED SCORECARD COMO BASE DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DESPACHO VÁZQUEZ RÍOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EFICAZ", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 16 de agosto de 2022

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"EL BALANCED SCORECARD COMO BASE DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DESPACHO VÁZQUEZ RÍOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EFICAZ",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JAQUELINE SABRINA VILLEGAS CARSOLIO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022

M.A. JOSABETH MENDOZA JUÁREZ

c.c.p. Alumno (s)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: **"EL BALANCED SCORECARD COMO BASE DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DESPACHO VÁZQUEZ RÍOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EFICAZ",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JAQUELINE SABRINA VILLEGAS CARSOLIO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022

M.F. MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ ROMERO

c.c.p. Alumno (s)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **"EL BALANCED SCORECARD COMO BASE DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DESPACHO VÁZQUEZ RÍOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EFICAZ",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JAQUELINE SABRINA VILLEGAS CARSOLIO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022

M.A. MARÍA VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE

c.c.p. Alumno (s)

A mi mamá, por ser ese ser humano que te enseña a no rendirte ante cualquier dificultad que te ponga la vida, por siempre estar ahí en los días más difíciles de mi vida y en los mejores también. Gracias, Rabichi, por amarme y criar a un ser humano con corazón de pollo.

A mi hermana, por enseñarme con su ejemplo a no quedarme solo con lo que sé, sino a investigar las cosas y superarme día a día. Por abrirme camino al feminismo.

A mi papá, por enseñarme la carrera de contaduría y guiarme.

Al Doctor Gerardo Vera, por siempre escucharme, ser mi maestro y apoyarme en el inicio de este trabajo y guiarme ante toda mi carrera.

A la Doctora Montserrat Vera, por transmitirnos su conocimiento clase tras clase y que las cosas se hacen bien de principio a fin, y por hacernos terminar la tesis antes de tiempo.

A mi directora, por siempre guiarme y aconsejarme para la realización de esta tesis.

A mi asesora y asesor, por sus comentarios y correcciones pertinentes para fortalecer esta tesis y sus palabras de aliento.

Y a mí por no rendirme, por progresar día a día en la maestría y enseñarme que si te propones cualquier cosa y te enfocas en ello, puedes hacerlo. **Y lo mejor está por venir.**

ÍNDICE GENERAL

RESÚMEN vi

I. INTRODUCCIÓN ii

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN iii

II.1 Planteamiento del problema iii

II.2 Pregunta de investigación iv

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación iv

III. OBJETIVOS iv

III.1 Objetivo General iv

III.2 Objetivo Específico iv

IV. JUSTIFICACIÓN v

V. HIPÓTESIS vi

V.1 Variable Independiente vi

V.2 Variables Dependientes vi

VI. DISEÑO METODOLÓGICO vi

VI.1 Método vi

VI.2 Tipo de estudio vii

VI.3 Enfoque de investigación vii

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES vii

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO 1

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO 1

1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL 12

1.3 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO 15

1.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO 18

1.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO 19

1.6 TIPOS DE CONTROL INTERNO 20

CAPÍTULO II. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 22

2.1 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 22

2.2 CARACTERÍSTICAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 23

2.3 TIPOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 23

2.4 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 24

2.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 24
2.6 IMPLICACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DIRECCIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 29
CAPÍTULO III. BALANCED SCORECARD 33
3.1 EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD 33
3.2 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD 34
3.3 ELEMENTOS DEL BSC (PERSPECTIVAS) 35
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA EN INVESTIGACIÓN DE CAMPO 42
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL 42
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO 42
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 44
4.4 ESTUDIO DE CASO 44
4.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO 61
4.6 METODOLOGÍA 63
4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS) 66
PROPUESTA 68
CONCLUSIONES 74
REFERENCIAS 76

RESÚMEN

La búsqueda de opciones que ayuden a las empresas a realizar mejoras en su control interno administrativo requiere no sólo la aplicación de la teoría sino también de una constante revisión y legitimación en la práctica para su mejora continua y dirigida. Una de las herramientas implementadas encaminadas a resarcir algunas de estas deficiencias y medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que, al ser una herramienta requiere contextualizarse, tropicalizarse en casos específicos para un funcionamiento eficaz. Por lo que el trabajo tiene como objetivo, diseñar un sistema de control interno administrativo, con base en la herramienta Balanced Scorecard, que mejorará la satisfacción del cliente. Metodológicamente se trabajó con un estudio de caso. Los resultados obtenidos, se lograron mediante dos entrevistas, dirigidas al contador general y contadora con más años laborando y una encuesta dirigida a 9 colaboradores dentro del despacho. Los resultados muestran que, si bien existe un control interno administrativo, no ha sido ni eficiente ni eficaz, debido a que hayclientes insatisfechos, procesos dispersos, entrega de servicios básicos y a veces cuando el cliente lo pida, junto con una capacitación muy deficiente. Esta propuesta logrará un mayor control tanto interno como externo, satisfaciendo a los clientes como prioridad y a los colaboradores motivándolos a superarse constantemente.

Palabras clave: Control interno, Balanced Scorecard, dirección, comunicación, organización.

I. INTRODUCCIÓN

El control interno administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviación y posibles anomalías. El control interno administrativo está ligado con los planes de organización de la empresa, las líneas de responsabilidad, métodos, sistemas, organigramas para reglar el cumplimiento de las normativas, políticas y objetivos delimitados por las empresas. Dentro de las herramientas del control interno administrativo se encuentra el Balanced Scorecard, que facilita, gestiona y controla los procesos internos y externos de una empresa, mediante cuatros perspectivas que son importantes dentro de esta, que son los clientes, procesos internos, financiera y aprendizaje y crecimiento.

Para el desarrollo del marco teórico, se optó por el siguiente orden y contenidos:

En el capítulo I se abordan fundamentos del control interno, donde se analizan definiciones de la administración, explicando las diferentes escuelas de esta, donde se toma como base la escuela clásica o proceso administrativo, explicando cada una de las cinco etapas y dando un contexto organizacional, abarcando la clasificación de las empresas, sus áreas funcionales que dependerán de la empresa. Se define al control interno de acuerdo a varios autores e institutos junto con sus objetivos y componentes y por último se abordan los dos tipos de controles.

Por otro lado, en el capítulo II control interno administrativo se define, se abordan las características, sus elementos y los tipos de herramientas de este control, donde el Balanced Scorecard es la herramienta que se tomará como base teórica para la investigación.

Finalmente, en el capítulo III Balanced Scorecard, se aborda una pequeña evolución de esta herramienta, su definición de acuerdo al libro escrito por Robert Kaplan y David Norton, los elementos de este BSC, que ellos lo abordan como perspectivas

definiendo cada una de las cuatro. En este capítulo, también se aborda la elaboración de indicadores, evaluándolas mediante una semaforización para llevar a cabo esta herramienta.

Esta investigación continua con una propuesta, basada en la herramienta Balanced Scorecard, utilizando tres de las cuatro perspectivas, para mejorar tanto interna como externamente los procesos, generando un servicio eficaz y así satisfaciendo a sus clientes y finaliza con conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

El control interno administrativo, desde la teoría, parece ofrecer a las empresas pilares que aseguran un buen funcionamiento organizacional y, de esta forma, lograr el mejoramiento del servicio y la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, en la práctica, un control que no es eficiente o que no cubre todo lo que necesita este provoca una mala implantación, evaluaciones dispersas o no constantes y de organización administrativa mal planificada cuyas implicaciones oscilan entre funciones jerárquicas caóticas hasta pérdidas económicas que no solo merman cuestiones privadas sino también públicas que atañen a la población en general. La búsqueda de opciones que ayuden a las empresas a realizar mejoras y a la creación de mecanismos en su control interno administrativo requiere no sólo de la aplicación de la teoría sino también de su revisión y legitimación en la práctica.

Todo lo anterior, apunta a que un diseño de un sistema de control interno administrativo pertinente, basado en conceptualizaciones y sentido de viabilidad, además de adecuarlo a las particularidades de la organización permitirá que las empresas, por un lado, brinden un servicio eficaz y eficiente a los clientes que solicitan el mismo y, por otro, una organización y comunicación interna entre sus trabajadores y

trabajadoras para lograr un funcionamiento con el objetivo de cumplir sus objetivos y necesidades.

II.2 Pregunta de investigación

¿En qué medida, el diseño de un sistema de control interno administrativo, basado en la herramienta Balanced Scorecard, repercutirá en mejorar la asignación de cargas de trabajo, capacitaciones y en la satisfacción del cliente?

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación

¿Qué es el control interno, definiciones, elementos, y tipos de control interno?
¿Qué es el control interno administrativo, sus funciones?
¿Cuáles son las herramientas administrativas?
¿Qué es el servicio y la satisfacción al cliente?
¿Qué es el Balanced Scorecard, sus características y elementos?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de control interno administrativo, con base en la herramienta Balanced Scorecard, que repercutirá en la mejora de la asignación de cargas de trabajo, capacitaciones y en la satisfacción del cliente.

III.2 Objetivo Específico

Analizar el concepto de control interno a partir de la definición, al identificar y comparar los elementos y tipos de control que existen.

Conocer las definiciones, las diferentes herramientas y funciones del control interno administrativo.
Plantear la relación del control interno administrativo con la comunicación, organización y dirección y la implicación que tiene con la satisfacción al cliente.
Conocer el concepto de Balanced Scorecard, sus elementos y características.

IV. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual, los sistemas de control interno administrativo que han implementado algunas empresas evidencian deficiencias que tienen implicaciones no favorables, no sólo en aspectos internos sino también reflejos en los servicios que prestan afectando a terceros. Si bien es cierto que aspectos como la comunicación, la organización y la dirección son conceptos indispensables para el funcionamiento eficiente de una empresa, también presenta fallas, ya sea por cuestiones epistemológicas o de su ejecución, pero, aunque estos funcionan siempre, se logrará una mayor eficiencia con un control que sea capaz de dar seguimiento a todo el proceso.

La satisfacción del cliente no sólo está basada en el cumplimiento de sus expectativas y necesidades, se debe poner atención en atender cuestiones técnicas y de funcionamiento de quien las satisface. Es decir, no basta con ofrecer un servicio, también poner atención en cómo se presta: si es oportuno, legítimo, coherente y organizado. En su mayoría, las deficiencias en el sistema de control interno administrativo representan la razón por la que las empresas no cumplen con sus estándares, visión o misión.

Con base en las consideraciones anteriores, la presente investigación pretende diseñar un control interno administrativo, mediante la herramienta Balanced Scorecard, que tiene la finalidad de asegurar un adecuado control interno poniendo énfasis en los conceptos y elementos de comunicación, organización y dirección con el objetivo de brindar un servicio por parte de la empresa que, por un lado, evidencie mejoras en su desarrollo interno y por otro, ofrezca una mejora en la satisfacción a sus clientes. Dicha herramienta de control interno administrativo será adaptada y contextualizada de forma

que pueda ser implementada en empresas que presenten deficiencias en su control interno. Esta investigación no sólo se reduce en estos aspectos, sino que, en la práctica, evidenciaría áreas de oportunidad que permitan fortalecer cuestiones administrativas de las empresas.

V. HIPÓTESIS

Sí se diseña un sistema de control interno administrativo basado en la herramienta Balanced Scorecard repercutirá en mejorar la asignación de cargas de trabajo, capacitaciones y en la satisfacción del cliente.

V.1 Variable Independiente

Diseño de un sistema de control interno administrativo basado en la herramienta Balanced Scorecard.

V.2 Variables Dependientes

Mejora en la asignación de cargas de trabajo en los colaboradores.
Mejora capacitaciones.
Mejora de la satisfacción de sus clientes.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

VI.1 Método

Esta investigación se realizó con el método lógico-deductivo puesto que, en un inicio, se presentarán principios generales del tema y, posteriormente, se aplicará en un caso para que, finalmente, sea posible generar un sistema de control interno basado en la herramienta Balanced Socrecard o Cuadro de Mando y al diseño.

VI.2 Tipo de estudio

Este trabajo será de tipo descriptivo para la construcción del marco teórico que sirvió como base y justificación del tema; para tal fin se analizaron fuentes de información secundarias para describir temas y sistemas enlazados con el trabajo, permitiendo un repaso de conceptos, teorías y preceptos con un tipo correlacional a las herramientas de control interno administrativo que pretende desarrollar una eficiente y eficaz organización, dirección y comunicación en las empresas para mejorar sus servicios.

VI.3 Enfoque de investigación

La investigación presenta un análisis de la información en forma cualitativa para verificar la postura del investigador en el tema que crecerá apoyándose en una investigación de campo.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Geográficamente, el trabajo se desarrolló en la organización denominada despacho Vásquez Ríos cuyo domicilio está ubicado en el Estado y Ciudad de Puebla. El trabajo tendrá un corte transversal, ya que se realizó n lo que comprende el periodo de 2020-2022 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de esta.

Por otro lado, es preciso enfatizar que actualmente no se cuenta con suficiente material físico, impreso o digital con respecto al concepto de control interno administrativo, puesto que la mayoría de las publicaciones se centran en la investigación del sistema de control interno. Sin embargo, sí se cuenta con información vasta de herramientas e indicadores que apoyan a la investigación. Otra de las limitantes, es que al no existir suficiente base teórica será complicado contemplar o partir de generalizaciones. Es por ello por lo que la investigación se contextualizara a partir del estudio de caso específicamente del despacho Vázquez Ríos, el cual ofrece servicios contables, fiscales y de auditoría.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO

En este capítulo se abordarán conceptos y nociones teóricas como administración, proceso administrativo, control interno, que servirán de soporte y sentar las bases epistémicas para la continuidad de los capítulos. La línea o postura que se seguirá será la de Lourdes Münch con la finalidad que dé estructura al diseño del control interno propuesto para esta investigación.

Se identificarán y compararán los elementos del control junto con los tipos que existen y, posteriormente, se establecerá un concepto y una propuesta de control interno a partir de las definiciones que a continuación se plasmarán.

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración ha existido desde que el hombre lo hizo también como un medio para poder coordinar los esfuerzos de un grupo determinado, logrando objetivos comunes. Con el paso del tiempo, la administración ha ido evolucionando tanto en las definiciones, conceptualizaciones y en su aplicación, lo anterior debido a que es una actividad indispensable dentro de las organizaciones y resulta esencial para concretar su éxito o fracaso, según el caso.

Existen diversos acercamientos sobre administración, sin embargo, por cuestiones metodológicas, la definición que ofrece Münch (2010) es pertinente porque la define como un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Otra definición, en la que se basará esta investigación y resulta relevante recuperar, es la de Chiavenato (2004) que la define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Por tanto, resulta que la administración como proceso no solamente se refiere a una cuestión de objetivos, sino también a una

estructura que permite a las empresas trazar sus propios caminos y cuestionar la forma de avanzar.

Por otro lado, Hitt, Black y Porter (2006) definen la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. En estas tres definiciones propuestas se encuentra en común que la administración es un proceso que permite optimizar los recursos y lograr los objetivos en una organización, pero también la posibilidad de gestionar los instrumentos y herramientas que ayudarán a lograrlo.

Después de conceptualizar el término de administración, es necesario también establecer que existen 5 características principales de la administración para comprender, no de forma superficial, cómo funciona. Dichas características pueden reducirse en:

a) Universalidad, indispensable en cualquier empresa;
b) Valor instrumental que se refiere a la finalidad es la práctica;
c) Multidisciplinar que comprende el uso y aplicación de conocimientos de varias ciencias y técnicas;
d) Especificidad, es decir, que sus acciones son puntuales, aunque se auxilia de otras ciencias; y
e) Versatilidad que además de tener principios administrativos, también se permite su adaptación a cualquier tipo de organización.

Con base en lo anterior, se puede inferir que la administración es de suma importancia, por un lado, porque dentro de sus procesos se conseguirá alcanzar una mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo ahorrando tiempos y costos y, por otro, lograr una mayor competitividad junto con mayores rendimientos y permanencia en el mercado de las empresas. Su aplicabilidad como estudio es de suma importancia para la vida colectiva y el impacto social.

En cuanto a la teorización de la administración pueden encontrarse diversos enfoques o corrientes, llamadas escuelas, que han contribuido al análisis de cada una de las necesidades de diferentes organizaciones y su aplicabilidad. A continuación, se presentará una tabla comparativa sobre los autores y las principales aportaciones con el objetivo de comprender cuáles son y cómo se establecen las bases teóricas de la aplicabilidad de la administración, tabla 1.1:

Tabla 1.1 Escuelas de la administración.

ESCUELAS	AUTORES	APORTACIONES
Científica	Frederick Winslow Taylor (1911)	Las principales aportaciones son los incentivos por trabajo, estándares, tiempos y movimientos, ingeniería de métodos y selección científica del personal
	Charles Babbage (1835)	Se postulan las ventajas de la división de trabajo y dedujo los inconvenientes del estudio de tiempos.
	Henry Metcalf (1886)	El diseño de un sistema precursor para el control de los costos y materiales dando la información delimitada junto con la responsabilidad.
	Lawrence Gantt (1910)	Diseño de la Grafica de Gantt, donde se establecen los tiempo y

		actividades que se deben realizar en un programa de trabajo.
Clásica (Proceso Administrativo)	Henry Fayol (1916)	Identificación de las áreas funcionales y establecimiento de 14 principios y las etapas de este proceso que deben existir en cualquier empresa.
Humano-relacionismo	Elton Mayo (1924)	Resultados favorables tomando en cuenta a sus trabajadores.
Matemática	Kauffman Máximo	Medición de los aspectos cuantitativos, de acuerdo a ciertos modelos matemáticos, que se relacionan con la toma de decisiones.
Neohumano-relacionismo	Douglas McGregor (1960)	Proposición de un equilibro entre las necesidades de los trabajadores y las de la empresa mediante los objetivos
	Abraham Maslow (1950)	Postulación la Jerarquía de las necesidades de Maslow, donde la motivación se origina de acuerdo a las

		necesidades y estas influyen en el comportamiento.
Sistemática	Ludwig Von Bertalanffy (entre 1950 y 1968)	Estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, donde existe una constante interacción con el entorno y el medio ambiente
	Norbert Wiener (1960)	Cibernética o Inteligencia artificial
Estructuralista	Max Weber (1900)	Postulación de los principios de la estructura burocrática.
	Renate Mayntz (1960)	Proposición de una clasificación de la estructura de la autoridad y la comunicación en las organizaciones.
	Amitai Etzioni (1980)	Aportación de la tipología y el comportamiento en las organizaciones.
Neoclásica	Peter F. Drucker	Aportación de la Administración por objetivos (objetivos generales deben coordinarse con los individuales).

Fuente: elaboración propia con datos de Münch, L. Administración, 2010 y 2018.

Para esta investigación, se tomarán supuestos de la escuela clásica, también llamada proceso administrativo, debido a que la administración consta de varias etapas o fases se puede aplicar este método y técnicas de manera correcta y permite teorizar y aplicar. Estos supuestos que se tomarán de la escuela coadyuvarán al diseño de un mejor control interno dentro de una empresa (despacho). Esta investigación se basa en esta postura debido a que contiene funciones administrativas dentro de las empresas con la finalidad de aprovechar los recursos mediante un control y evaluación constantes y, lo más importante, que van ligados a los objetivos de cada departamento para así garantizar la eficiencia y eficacia de estos.

Esta postura se identifica con el Balanced Scorecard (se abordará en un capítulo siguiente) ya que cada una de las 4 etapas de esta herramienta, necesitan de los 5 procesos administrativos para obtener una mayor eficacia en los resultados y una mejora en la inspección o verificación de estos, es decir, que en estas 4 etapas se tendrá una mejor vigilancia de lo que se hace para llegar a los objetivos. Como se había planteado, con anterioridad, la administración es un proceso que, específicamente, consta de 2 fases o etapas para poder aplicarse dentro de una organización, en este sentido, Urwick (2010) las denomina como mecánica y dinámica.

La mecánica es una fase que se basa en el diseño, es decir, establece lo que se debe hacer dentro de una organización, mientras que la dinámica se refiere a la implantación de lo establecido durante la mecánica, es decir, a la operación de la empresa. Dentro de la mecánica se encuentran las etapas de planeación y organización; por otro lado, en la dinámica se encuentran las etapas de integración, dirección y control. Todas las etapas y fases mencionadas con anterioridad conforman el proceso administrativo que permite llevar a cabo actividades dentro de las empresas con base en lo establecido por Münch (2010) y Chiavenato (2004) como a continuación se detalla:

1. *PLANEACION:* En esta etapa se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener, guiándonos o tomando como ejes rectores las preguntas ¿Qué queremos?, ¿quiénes

somos? ¿hacia dónde nos dirigimos? Es importante señalar que existen tres tipos de planeación:

a) Estratégica que se realiza en altos mandos, táctica o funcional; se comprende los planes que se han hecho en las diferentes áreas de la empresa, y operativa; lo diseñan en los niveles operativos, y se gestionarán de acuerdo al tipo de nivel jerárquico que se realice. Estos tres supuestos originan el plan estratégico. En la tabla 1.2 se mostrará lo que es el plan estratégico, elementos y principios.

Tabla 1.2 Tipos de planeación.

TIPOS DE PLANEACIÓN	DEFINICIÓN	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
Plan estratégico	Elabora todos los planes de los distintos niveles de la empresa (Altos mandos)	Filosofía: es la razón de ser de la empresa, es decir, sus valores, prácticas y creencias. Misión: es elpropósito del porque fue creada la empresa. Visión: hacia donde quiere llegar. Objetivos estratégicos: lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Políticas: son los lineamientos.	Factibilidad Objetividad Flexibilidad Cuantificación Unidad Del cambio de estrategias

		Estrategias: acciones encaminadas hacia un fin. Programas: conjunto de actividades, el tiempo y los responsables para llevar a cabo las estrategias. Presupuestos: proyección de los recursos que se requieren.	

Fuente: elaboración propia con datos de Münch, L. Administración, 2010 y 2018.

En esta etapa se utilizan técnicas y/o herramientas para la toma de decisiones, las cuales se dividen en cualitativas y cuantitativas que se refieren a la aplicación de acuerdo al criterio y a la aplicación de métodos estadísticos o matemáticos, respectivamente. También en la planeación se pueden ocupar técnicas como el análisisFODA que consta de 4 puntos clave[1]que pueden afectar o direccionar el logro de los planes y la gráfica de Gantt[2].

2. *ORGANIZACIÓN:* se refiere al diseño y la determinación de los procesos y métodos para simplificar y optimizar el trabajo basándose en la pregunta ¿Cómo se hace? Esta segunda etapa consta de 2 procesos:

La división de trabajo que delimita las funciones para realizar las actividades de manera eficiente con el fin de que los procesos y el trabajo sea más sencillo para lo que es necesarios seguir las siguientes etapas:

- Describir los procesos
- Definir cada función importante

[1] Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza características del análisis FODA
[2] Gestiona las actividades y las personas responsables de estas con la finalidad de hacer una comparación sobre lo realizado a que lo que se había planeado al inicio.

- Clasificar las funciones junto con los macroprocesos
- Establecer las líneas de comunicación)
- Definir los microprocesos para que se proceda a organizar los procesos de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Es necesario señalar que para llevar a cabo esta segunda etapa (organización) es necesario la jerarquización y delimitación de las funciones de acuerdo al grado de importancia y mando, esto va de la mano con la departamentalización que dependerá mucho de las características de la empresa para poder estructurar el departamento[3] y sincronizan las actividades para que se realicen de manera eficiente y eficaz. Por tanto, los ejes rectores de esta etapa son la misión, simplificación, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud o tramo de control, de la coordinación y adecuación y donde se pueden ocupar técnicas como organigramas; donde se plasma las funciones, responsabilidades y jerarquías, pueden ser por su objeto, su área y su contenido, manuales que ayuda a sistematizar la información de la empresa, diagramas de proceso; es una gráfica que representa todas las actividades que se deben realizar.

3. *INTEGRACIÓN:* en esta fase se deben elegir y obtener los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar lo establecido en las etapas planeación y organización, por lo que la pregunta guía es ¿Con quién? Los pasos por seguir dentro de esta etapa son:
    - Definir las necesidades y requerimientos de los recursos;
    - Reclutamiento de personal con el mayor número de candidatos para seleccionar al mejor, este se puede hacer tanto interno como externo. Este paso es de suma importancia debido a que si se tiene un buen equipo de trabajo o personal la empresa fluirá con éxito al establecer los estándares de calidad, tiempo y características, así como determinar las fuentes de abastecimiento, elegir al proveedor más confiable y

[3] Funcional, por productos, por territorios, clientes, por procesos o secuencia.

seleccionar los recursos de acuerdo a los estándares de calidad. Los principios son la provisión de elementos necesarios, calidad de los proveedores, el hombre adecuado para el puesto adecuado.

En esta etapa, se pueden ocupar técnicas y/o herramientas como en el caso de los recursos humanos; se hacen exámenes para la selección del personal tales como psicométricos, entrevistas, recursos de materiales; se utilizan técnicas de toma de decisiones tanto cualitativas como cuantitativas, recursos tecnológicos; como los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno, recursos financieros; como el punto de equilibrio, estudios de factibilidad.

4. *DIRECCIÓN*: es la acción de ejecutar los planes de manera correcta mediante los esfuerzos del equipo a través de la motivación, comunicación y muy importante el liderazgo. Esta etapa consta de 4 elementos principales tales como la toma de decisiones, comunicación, liderazgo y motivación.

   El primer elemento se desarrolla cuando se escoge la mejor alternativa para lograr los objetivos de la empresa, esta toma de decisiones no solo incluye dentro de la empresa sino a los proveedores, clientes y al entorno, en este sentido, Münch (2010) define a la toma de decisiones como un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entra varias alternativas el curso de acción optimo porque la toma de decisiones conducirá a la empresa al éxito o fracaso, según el caso.

   El segundo elemento se refiere a la transmisión de la información para ejecutar las actividades y las decisiones, cabe señalar que, si este elemento no se implanta de manera correcta la información dada podrá causar errores y la disminución del trabajo.

   El tercer elemento se obtendrá de las mejoras en las actitudes, comportamientos y conductas del personal, por lo que es un elemento complejo debido a que se necesita conocer al personal completamente y conocer cuáles son sus necesidades de motivación efectiva.

El cuarto se utiliza para dirigir o guiar al grupo de personas que se encuentran dentro de las empresas. Con base en lo anterior, es necesario contar con un líder que tengan las cualidades y conocimientos específicos[4].

En esta etapa, se pueden ocupar técnicas y/o herramientas como equipos de trabajo, tormenta de ideas, herramientas de calidad, punto de equilibrio y Grid gerencial.

5. *CONTROL*: en esta última etapa se evalúan los resultados que se obtuvieron con los planes gestionados con el fin de corregir ciertas deviaciones y tomando como guía la pregunta ¿Cómo se ha efectuado? Es importante fijar los estándares que evaluarán los resultados obtenidos, también se debe medir y detectar las desviaciones que medirán, tanto la ejecución como los resultados mediante unidades de medida, pero siempre con relación a los estándares implementados. Al finalizar ambos establecimientos, es necesaria la corrección con el propósito de eliminar estas desviaciones con relaciones a los estándares y con la retroalimentación se observarán los resultados y las medidas correctivas que se elaboraron. Los principios en esta última etapa son el equilibrio, indicadores, oportunidad, desviaciones, costeabilidad, excepción y función controlada.

En esta etapa, se pueden ocupar técnicas y/o herramientas como son los sistemas de control y para esto se necesita antes tener objetivos, indicadores o estándares, capacitar al personal para que primero comprenda sobre estos controles y después los pueda aplicar de manera efectiva y siempre se debe evaluar si fue efectiva o no estos controles, algunos de estos sistemas pueden ser informes o reportes, sistemas de información y formas (Münch, 2010).

[4] Visión, sinceridad y justicia, sencillez y humildad, sentido común, optimismo, iniciativa, espíritu de logro y seguridad en sí mismo para poder garantizar al equipo una buena dirección a los objetivos tanto personales como de la empresa.

1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Después de establecer los elementos y fases del proceso administrativo, resulta imperante describir el contexto organizacional para situarlo dentro de las empresas. En primera instancia, se retoma la definición de Münch (2010) como la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Al ser una unidad conformado por elementos, el contexto organizacional, cambiará y será específico, es por eso por lo que no todas las empresas son iguales y existe una clasificación de acuerdo a su finalidad, tamaño, actividad económica, filosofía y valores, régimen jurídico y tecnología, con el fin de poder implantar de manera adecuada el enfoque o escuela de la administración. Una empresa y su contexto organizacional puede especificarse con base en los siguientes criterios (Chiavenato 2004 y Münch 2010):

- De acuerdo a su tamaño: microempresa, pequeña, mediana y gran empresa que, según el Diario Oficial de la Federación, (DOF) (2002), se clasifican de acuerdo al número de trabajadores que se muestra en la tabla 1.3:

Tabla 1.3 Clasificación de las empresas.

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
MICROEMPRESA	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
PEQUEÑA	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
MEDIANA	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
GRAN	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: DOF, 2002, México.

- De acuerdo a su finalidad, es decir la razón por la que fueron creadas y el origen de las aportaciones al capital ya sea privadas y públicas, es decir, si el capital es de los inversionistas o socios o el capital pertenece al Estado.

- Por su actividad económica; pueden ser industriales, debido a que producen bienes mediante la transformación de la materia prima (extractivas y manufactureras); comerciales que son intermedias entre el productor y el cliente, es decir, se dedican a la compra-venta (autoservicios, comercializadoras, mayoristas, minoristas y comisionistas) y, finalmente, servicios proporcionan como su nombre lo dice servicio con o sin fines de lucro (salud, educación, transporte, turismo, outsourcing y financieras).
- Por su filosofía y valores: esta clasificación va relacionada con la cultura organizacional que más adelante se abordará y pueden ser lucrativas (su fin es obtener utilidades o rendimiento) y no lucrativas (su fin es el bienestar social).
- Por su tecnología: este último va a depender de acuerdo a la tecnificación que existe dentro de los procesos de producción y pueden ser de alta, mediana tecnología, tradicionales y artesanales.
- Por su régimen jurídico: de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles pueden ser sociedad anónima, cooperativa, civil, responsabilidad limitada, asociación, patronato y fundación.

Aquí es importante señalar que toda empresa depende de los recursos con los cuales serán el éxito de esta misma, es decir, financieros, materiales, humanos, tecnológicos y administrativos que deben ser combinados, seleccionados y armonizados de manera efectiva. Dentro de cualquier empresa, como se mencionó antes, existen áreas funcionales, de producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos, y para poder gestionar se utilizan siempre los organigramas o graficas de organización. En este tenor, Chiavenato (2004) define al área funcional como el conjunto de funciones, procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento y, complementando el supuesto, estas áreas funcionales logran alcanzar los objetivos de las empresas y permite una mejor eficiencia y eficacia en las actividades. También delimita las funciones y jerarquías que dependen mucho del tamaño de la empresa, ya que una grande no tendrá el mismo número de áreas funcionales que una micro.

Se abordarán algunas áreas funcionales más comunes que deben existir en las empresas:

- Recursos humanos, esta área es muy importante debido a que, a partir del reclutamiento, selección del personal dependerá el rumbo de la empresa. Las subáreas que deben existir en esta serian el reclutamiento y selección, los sueldos y salarios o nóminas, capacitación, higiene y seguridad y planeación/evaluación.
- Finanzas, en esta se administran los recursos, mediante la obtención y asignación de estos, para que se obtengan mayores rendimientos financieros. Sus subáreas son contabilidad, contraloría, tesorería, presupuestos, cuentas por cobrar y pagar entre otras, pero estas subáreas dependen al igual que las demás áreas por el tamaño y los recursos que tenga la empresa.
- Producción: en esta área se observan todos los procesos desde la materia prima hasta que se convierte en un producto terminado, con el objetivo de que lo producido sea de calidad y que satisfaga las necesidades de los clientes. Sus principales subáreas son programación de la producción, diseño del producto, procesos, control de calidad y mantenimiento. En esta área funcional se debe tener un eficiente control de calidad para poder llegar a la competitividad, (ídem) define la calidad como el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente, pero no solamente es en el producto o los procesos, hoy en día, existe el proceso de control de calidad y se aplica a cada una de las áreas funcionales, con el fin de que los defectos no se repitan en estas, y esto provoca la participación y toma de decisiones decada una de las áreas dentro de la empresa.
- Administración de materiales: en esta área se gestiona la optimización de las materias primas o insumos con el fin de que los productos o bienes estén terminados, esta área depende mucho la calidad tanto de los procesos como de los productos. No solo se ve en esta área las materias primas para hacer los productos y bienes sino también las herramientas, equipos y todo lo que le dé el funcionamiento a la empresa. Las actividades que se deben realizar para garantizar la eficiencia y eficacia son según (ídem) planeación, organización y

control del abastecimiento de materiales para el plan de producción, recepción, manejo físico y registro, trafico, almacén, establecimiento de puntos de pedido y de reorden y el control de calidad.

- Mercadotecnia, en este punto se debe hacer una investigación de mercados, planeación estrategia, análisis y una segmentación de estos, del producto, precio, logística publicidad, ventas y promociones. Las subáreas de la mercadotecnia son planeación y evaluación, producto, precio, plaza/distribución, publicidad e investigación de mercados.
- Sistemas: se deberán gestionar las tecnologías de la información, para cualquier empresa debido a que son indispensables y dependerá mucho de acuerdo al tamaño y necesidades para manejar el software, hardware, los sistemas de comunicación y las redes, por ejemplo, en una empresa grande deberán existir subáreas que manejaran cada uno de los elementos antes dichos mientras que en una micro una persona podrá manejarlos de manera eficiente. Sus principales subáreas son las telecomunicaciones, análisis y diseño, procesamiento, redes, mantenimientos de sistemas y seguridad informática.

Se debe tener un contexto organizacional de la empresa, es decir, saber a qué sector pertenece, tamaño, actividad económica, filosofía, valores, etc. y junto con las áreas funcionales que deben existir, no todas ya que dependerá del tamaño de esta, con la finalidad de poder insertar un control interno adecuado para llegar a los objetivos deseados.

1.3 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

La globalización de la economía y la irrupción de las nuevas tecnologías, propician una significativa revolución en la organización de las actividades productivas y de servicios que han transfigurado el entorno competitivo por lo que se revelan una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en estas.

Las estrategias que sigan las empresas están encaminadas a mejorar su competitividad, es un objetivo que el sistema empresarial esté constituido por empresas bien organizadas, competitivas y que generen la máxima satisfacción de la población estas deben desarrollar métodos y técnicas que tributen a la eficiencia y eficacia con la administración de operaciones y con el control interno.

El control verifica lo planificado, mide y compara, detecta desviaciones y establece medidas correctivas. El control es una función de la gestión empresarial. El análisis del proceso administrativo permite evaluar y comprender el relativo cumplimiento de este en las organizaciones. El Control de Gestión tiene la función de analizar el cumplimiento del proceso administrativo haciendo hincapié fundamentalmente en la etapa del control, este control se abordará más adelante ya que si hay control interno debe haber un control de gestión.

Instituto Americano de Contadores Públicos, El *Tatemen en Auditan Stand Ards* (SAS, 1948) define que:

> El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos. Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia (Viloria, 2005, p.88).

El Comité of Sponsoring Organizations de la Treadway (COSO) Commission, National Commission en Fraudulent Financial Reporting (1985) define al control interno como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las Leyes y normas aplicables.

De acuerdo a las Normas de Auditoria para atestiguar, el control interno se define como el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de le entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones (Torres, Tamariz, Delgado, Terán, 2019).

Con estas definiciones se puede inferir que el control interno es de suma importancia para llevar a cabo una adecuada gestión dentro de todos sus departamentos con el fin de minimizar riesgos.

Como se vio anteriormente el control interno consta de tres categorías generales los cuales deben cumplirse para gestionar de manera correcta este control, pero en si ¿Cuál es el principal objetivo del control interno? Gámez Iglesias (2012) y Hernández Torres (1998) plantean que el principal objetivo del control interno es la verificación del plan, a esto se le debe agregar la importancia de la verificación de instrucciones y principios para el logro optimo del cumplimiento de los objetivos de la entidad. Por otra parte, Gámez, (2012); Hernández, (1998) y Pérez, (2005) consideran que su papel esencial es la rectificación de errores para esto se hace necesario señalar debilidades, detectar desviaciones y por último impedir el desarrollo de errores lo que hace de este proceso un desarrollo continuo e infinito.

Para que se pueda implantar de manera efectiva el control interno se necesita del control de gestión que es parte de la Alta Dirección, este control debe ser orientado solamente a la evaluación final de las áreas funcionales dentro de la empresa (Vega 2016).

El Control de Gestión, según Nogueira, (2002) tiene características semejantes con el control interno, por ejemplo

- Debe ser dinámico y flexible ante los cambios y el control interno es flexible debido a que responde a características y condiciones propias dando así al líder la responsabilidad de la revisión y supervisión de las operaciones.
- Adaptado a cada situación y a todos los niveles jerárquicos y áreas, al igual que el control interno integra sus actividades, proceso y operaciones tiene un enfoque sistemático y participativo de los trabajadores.
- Participativo y motivador, va de la mano con el punto anterior.
- Previsor de los eventos y acontecimientos futuros, pertinente y equilibrado, el control interno es razonable diseñado para lograr los objetivos de la empresa y así poder satisfacer sus necesidades con la calidad requerida.

Como se demostró anteriormente las semejanzas y el valor del Control Interno con el Control de Gestión, tanto para alcanzar sus objetivos y estrategias como para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

1.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los principales objetivos del control según González (s.f.) son los siguientes:

1. Eficiencia y eficacia de las operaciones, se debe optimizar y promover la transparencia en el procedimiento de estas.
2. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad, se deben resguardar y cuidar todos los recursos contra cualquier perdida, deterioro o usos irregulares.
3. Confiabilidad de la información, debe existir una ética en todo el personal dentro de la empresa con el fin de que la información llegue a manos fiables.
4. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas, cada empresa al gestionar el control interno de acuerdo a sus necesidades y objetivos, se plantean y plasman algunas políticas, normas, leyes que ayudan a que este control se realice de manera efectiva.

1.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Existen componentes del control interno que son un conjunto de normas que se utilizan para medir a este, y determinar su efectividad, los cuales son de acuerdo a los informes Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway cinco relacionados entre sí (entorno de control, evaluación del riesgo, sistema de información, actividades de control y supervisión del control interno), y que se encuentran integrados en el proceso de gestión (Whittington, 2004).

Torres, Tamariz, Delgado y Terán (2019) coinciden con los informes COSO que deben existir componentes del control interno los cuales se explicaran con más detalle a continuación:

- Entorno de control, hace referencia a que el ambiente donde se desenvuelven los trabajadores debe ser estimulante y que influya en ellos para que puedan realizar de manera eficiente sus actividades. Los elementos que conforman a este primer componente son: integridad y valores éticos, autoridad y responsabilidad, estructura organizacional, políticas personales, ambiente de confianza y responsabilidad.
- Evaluación de riesgos, se identifican y analizan los posibles riegos junto con la forma en que pueden llegar a hacer mejorados, estos riegos deben ser tanto internos como externos mediante autoevaluaciones que debe hacer un auditor externo o interno para asegurar que los objetivos, alcances y procedimientos se hayan ejecutado o realizado de manera eficiente. Los elementos de este componente son: los objetivos deben ser comunicados y establecidos, la identificación de riesgos tanto internos como externos, los planes deben incluir indicadores de rendimiento y la evaluación del medio ambiente interno y externo.
- Sistema de información, son los métodos utilizados y registros para procesar, informar o resumir las operaciones de cualquier empresa, los elementos son: identificación de información suficiente, información debe ser relevante y

comunicada de manera oportuna al personal y la evaluación de los sistemas cuando existan cambios en los objetivos.

- Actividades de control, se lleva mediante métodos, procedimientos mediante la realización de las diferentes actividades dentro de la empresa en las diferentes áreas funcionales, los elementos de este componente son: monitoreo del rendimiento, aplicación de procedimientos de seguimiento y evaluación del control. Y este penúltimo va de la mano con el componente de supervisión del control interno.

Para que estos componentes se lleven a cabo de manera eficiente en la empresa, se debe tener en cuenta los principales principios del control interno, es decir, los pilares que favorecen la efectividad de este; los cuales son tres: autocontrol, autorregulación y autogestión.

1.6 TIPOS DE CONTROL INTERNO

Se abordará en este subcapítulo los tipos de control interno, con el fin de conocer a que empresas se pueden aplicar.

Existen dos tipos de control interno, Administrativo y Contable, la primera se refiere a los planes, procedimientos para la toma de decisiones dentro de la empresa, este tipo de control se abordará más adelante debido a que es el sustento de esta investigación y la segunda se refiere a los registros que salvaguardan los activos y la confiabilidad de los registros contables (Actualícese, 2021).

Como se ha visto en estos subcapítulos la teoría del proceso administrativo coadyuvará al diseño de un sistema de control ya que toda empresa u organización debe estar conformada por este, desde la jerarquía hasta un capital humano (colaboradores/trabajadores) motivado para lograr la eficiencia en los procesos y trámites en las empresas.

Por tanto, cada empresa deberá moldear su control interno de acuerdo a cada herramienta o sistema de control interno que ayudará a llegar a los objetivos o metas planteadas junto con la eficiencia de todos sus colaboradores y colaboradoras.

CAPÍTULO II. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Anteriormente se abordó un enfoque teórico de los conceptos de administración, proceso administrativo, control interno y los dos tipos de este mismo. En este capítulo se abordarán conceptos sobre el control interno administrativo, sus características y elementos y algunas herramientas y las implicaciones que tienen la comunicación, dirección y organización.

2.1 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El control interno es el proceso que realiza una empresa para verificar y evaluar sus procedimientos internos, por tanto es posible inferir que el control interno administrativo es un proceso enfocado a cómo los altos mandos o jefes gestionan las actividades o delegan estas a cada colaborador y colaboradora, y va de la mano en cómo cada colaborador las realiza, pero siempre con base en los objetivos de la empresa.

Lo mencionado con anterioridad, da pauta a postular una definición de que el control interno administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviación y posibles anomalías.

Entonces el control interno administrativo es el proceso por el cual las empresas pueden analizar y controlar los procedimientos internos. El control interno administrativo está ligado con los planes de organización de la empresa, las líneas de responsabilidad, métodos, sistemas, organigramas para reglar el cumplimiento de las normativas, políticas y objetivos delimitados por las empresas, es decir, el proceso que va de la planeación, organización, dirección y control de actividades y se divide en dos rubros según su finalidad:

- OPERACIÓN: Se analizan los procedimientos y políticas de la empresa

- ORGANIZACIÓN: Se analiza la manera en que la empresa asigna las tareas y delega las responsabilidades (Enciclopedia Económica 2019).

2.2 CARACTERÍSTICAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El control interno administrativo es la que evalúa el rendimiento administrativo de una empresa**.** Este control asegura que los procedimientos se realicen de manera correcta y que las decisiones tomadas vayan con la planificación y los objetivos de la empresa.

Las características de este control interno, según Euroinnova (s.f), son:

- Evaluación constante en las actividades a realizar.
- Seguimiento en los procesos internos.
- Búsqueda de eficiencia evitando diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.
- Identificación de anomalías día a día.

2.3 TIPOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Existen tres tipos de controles administrativos según Fuentes, M & Cordón, E (2011):

- CONTROL PREVENTIVO: Su función es garantizar que el proyecto se lleve a cabo sin correr ningún tipo de riesgo, verificar la disponibilidad de todos los recursos necesarios y considerar los costos.
- CONTROL CONCURRENTE: Se lleva a cabo durante los procesos, su función es garantizar que todos realicen, supervisen y que aseguren la calidad y seguridad de estos.
- CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN: Se lleva a cabo al finalizar el proceso o actividad, el objetivo es obtener la información del desempeño el proceso y las mejoras a implementar (Enciclopedia económica, 2019).

2.4 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Estos tres tipos de control interno administrativo, que se mencionaron anteriormente, constarán de 4 elementos básicos para que este proceso sea eficiente:

1. DETERMINAR ESTÁNDARES Y OBJETIVOS: Se debe establecer el objetivo de la medición, determinando cuales son los valores que se esperan obtener.
2. HACER LA EVALUACIÓN: Se realiza la evaluación del proceso o actividad.
3. COMPARAR LOS VALORES: Se comparan los valores con los estándares o mediciones anteriores, para determinar si se está haciendo bien o no.
4. RETROALIMENTACIÓN Y TOMA DE DECISIONES: El objetivo es corregir las debilidades y asegurarse de mantener las fortalezas del control administrativo.

2.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Al paso de los años las empresas han creado herramientas, debido a que han surgido y seguirán surgiendo problemas y situaciones dentro y fuera de ellas, como la globalización, la competencia, las necesidades de los consumidores entre otras. Estas herramientas han ido mejorando con el paso de los años y se han ido moldeando de acuerdo a las necesidades y objetivos de las empresas.

De acuerdo a un estudio que realizo *Bain & Company,* es una empresa norteamericana que se especializa en consultorías y en generar valor económico a las empresas, sobre las herramientas más populares e implementadas en las empresas del mundo y encontraron 25 como se muestra en la tabla 2.1, pero el uso de las herramientas varía de acuerdo a la región.

Tabla 2.1 Las 25 herramientas más populares

1. Analítica Avanzada	14. Sistemas de Compromiso de los Empleados
2. Gestión Ágil	15. Internet de las Cosas

3. Cuadro de Mando Integral	16. Fusiones y Adquisiciones
4. Evaluación Comparativa	17. Declaraciones de misión y Visión
5. Reingeniería de Procesos de Negocio	18. Gestión del Tiempo Organizacional
6. Programas de Gestión del Cambio	20. Planificación de escenarios y contingencias
7. Reducción de la Complejidad	21. Alianzas Estratégicas
8. Competencias Básicas	22. Planificación estratégica
9. Análisis del Cliente	23. Gestión de la Cadena de Suministro
10. Gestión de Relaciones con los Clientes	24. Gestión de Calidad Total
11. Sistemas de Satisfacción del Cliente	25. Presupuesto Base Cero
12. Segmentación de Clientes	
13. Transformación Digital	

Fuente: Elaboración propia con datos de Bain & Company Herramientas de gestión y tendencias 2018.

A continuación, se definirán las 25 herramientas más utilizadas de acuerdo a Tobón, Felipe, David, Fernando, González y López (2013):

- BALANCED SCORECARD (BSC), es un sistema de control que se basa en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de la empresa. Se centra en la medición del cumplimiento de los objetivos y controla principalmente las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje.
- BENCHMARKING, proceso sistemático que evalúa comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en la empresa. Consiste en evaluar de forma comparativa que pertenezcan a empresas que evidencien las mejores prácticas sobre algún área de interés, con el fin de transferir el conocimiento de su aplicación.
- REINGENIERÍA DE PROCESOS, es rediseñar de forma radical los procesos de la empresa, para lograr mejoras en la productividad y calidad, consta de cinco pasos: reorientar los valores de la empresa sobre las necesidades del cliente, rediseñar los proceso básicos, junto con la implementación de la tecnología de la

información para lograr mejoras, reorganizar la empresa con equipos multifuncionales, replantear las cuestiones básicas de organización y por ultimo mejorar los procesos de la empresa a través de la organización.

- ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO DE LOS PROGRAMAS, esta herramienta permite a empresas controlar la instalación de nuevos procesos para mejorar la realización de los beneficios de esta mediante programas que estos incluyen elaborar iniciativas y la generación de un modelo repetitivo asegurando el éxito continuo de futuros cambios.
- COMPETENCIAS BÁSICAS, son habilidades que les permiten a las empresas a entregar un valor único al cliente, se hacen estudios colectivos con el fin de coordinar diversas habilidades de producción junto con la tecnología.
- ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM), es una estrategia la cual se enfoca en la satisfacción del cliente, ya sea nuevos o los adquiridos con anterioridad, basándose en técnicas como ofrecer la mejor calidad, precio y la atención. El CRM debe mantener una relación muy estrecha con el cliente al que va dirigido el servicio y/o producto.
- SEGMENTACIÓN DE CLIENTES, proceso que consiste en dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades homogéneas, con el fin de que las empresas hagan estrategias eficientes sabiendo que ese grupo probablemente responda de modo similar.
- HERRAMIENTAS Y REGLAS DE DECISIÓN, las empresas organizan el proceso de tomas de decisiones mediante roles y responsabilidades, con el fin de que cada empleado se sienta perteneciente a esa toma de decisiones dentro de la empresa.
- CORTE DE PERSONAL (DOWNSIZING), consiste en el recorte de personal con el fin de reducir costos y tener una posible rentabilidad, aunque esta herramienta puede ser efectiva para la reducción de costos también puede traer deficiencias en los empelados provocando una baja en la productividad.
- ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LA EMPRESA (EMR), son acciones llevadas a cabo por los directores o la gerencia destinados a identificar

acontecimientos que puedan poner en riesgo a la empresa y riesgos que puedan ser aceptables siempre teniendo en cuenta los objetivos.

- ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO, se desarrollan sistemas y procesos con el fin de adquirir y compartir conocimiento, causando un aumento en la información, es decir, que sea útil, procesable y significativa.
- FUSIONES Y ADQUISICIONES, las empresas se combinan y/o compran otras empresas, se hace con la idea de obtener mayores ingresos futuros que les permita recuperar algunas inversiones y será exitosa esta fusión o adquisición si el precio de compra es mayor al valor actual.
- MISIÓN Y VISIÓN, la misión se define como lo que es y hace la empresa y representa la razón de ser, es decir, la actividad a la cual se va a desarrollar, lo que va a producir o servir y a qué tipo de clientes se va a dirigir. La visión es como se quiere ver la empresa en un futuro, y como quiere que la vean sus clientes.
- INNOVACIÓN ABIERTA, esta herramienta aplica principios de libre comercio, generado nuevas ideas mediante el uso de instrumentos como alianzas estratégicas.
- OUTSOURCING (SUBCONTRATACIÓN), se refiera cuando una empresa destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia otra empresa externa mediante un contrato.
- MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS, son programas matemáticos que calculan la variación de la demanda con diferentes niveles de precios, con el fin de encontrar el precio adecuado que maximizara los beneficios de la empresa.
- CREACIÓN DE PROTOTIPOS, son sistemas que se diseñan y se prueban sobre una posible innovación, estos prototipos se prueban con algunos clientes con el fin de ver como ellos responden a este y saber si se hacen cambios o mejoras del servicio o producto.
- GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM por sus siglas en inglés), es un enfoque sistemático para la mejora de la calidad y se relaciona con las especificaciones de productos y servicios que van hacia el cliente, esta calidad total va enfocada a producir con cero defectos para le mejora continua en la productividad.

- ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO, se sincronizan los esfuerzos de los proveedores fabricantes, distribuidores y vendedores que participan en el cumplimento de las necesidades del cliente, para que la comunicación sea efectiva y agilizar el proceso.
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, es un proceso que determina en lo que le empresa esta interesa en convertirse y que se logren de la mejor manera los objetivos, mediante la evaluación de estos y los recursos a alcanzar.
- ALIANZAS ESTRATÉGICAS, son acuerdos entre empresas, cada una de ellas compromete recursos con el fin de lograr objetivos en común logrando mejoras en la competencia, acceder a nuevos mercados, etc.
- PROGRAMAS EN MEDIOS SOCIALES, estos programas permiten la interacción de la empresa con sus empleados, clientes y socios por vías electrónicas. Los medios sociales (páginas en línea, plataformas, sitios web y foros) se usan para cuatro propósitos: 1- la comunicación a través de compartir contenido para el cliente, 2- el comercio mediante la venta de productos, 3- la colaboración al compartir ideas y así obtener una retroalimentación y 4- las comunidades.
- CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC), la empresa brinda servicios transaccionales para distintas unidades de negocio con la finalidad de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar el doble esfuerzo en ciertas tareas.
- PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS, permite a los ejecutivos explorar y prepararse para varios futuros alternos, se examinan los posibles resultados que una empresa podría esperar sobre algunas estrategias de operación y condiciones económicas.
- ADMINISTRACIÓN DE LA LEALTAD Y FIDELIDAD, esta herramienta ayuda al aumento de los ingresos y ayuda a mejorar la retención entre sus clientes. Los programas de fidelidad miden y realizan un seguimiento de la lealtad de ese grupo de clientes.

Cada una de estas herramientas se puede implementar en cualquier empresa, pero siempre tomando en cuenta los objetivos de la empresa, y para que estas herramientas sean efectivas, deben ir de la mano con la comunicación, organización y dirección y se debe saber que implicaciones tiene estas dentro de la empresa.

2.6 IMPLICACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DIRECCIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

En ocasiones, los términos empresa y organización se utilizan de manera incorrecta, ¿Es lo mismo empresa que organización? Toda empresa es una organización, pero no toda organización es una empresa. A continuación, se explicará y se darán definiciones acerca de estos dos conceptos y la relación que tienen.

La organización, según Garza (2000), es un conjunto de personas que cumplen diferentes empleos y funciones con diferentes metodologías y sistemas, es decir, cada organización se rige por una cultura organizacional, con el fin de cumplir los objetivos y metas a alcanzar con fines no lucrativos.

La empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con la finalidad de conseguir los objetivos que irán de la mano con la cultura ya que este será la clave para el buen funcionamiento de la empresa con fines lucrativos.

Se observa que las empresas son organizaciones cuando se obtiene ingresos económicos ya sea por sus productos o servicios, sin embargo algunas de las organizaciones que no buscan ingresos, no son empresa.

2.6.1 Implicaciones de la organización con la comunicación.

Son diversos los enfoques (mecánico, psicológico, sistémico, simbólico y control estratégico) que existen para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior

y exterior de las organizaciones, cualquier que sea la función de esta, si un elemento falla, todo el equipo se afecta y en los resultados de estas. Bártoli (s.f) afirma que hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio. Esto no significa que la empresa no disponga de ningún mecanismo conductor capaz de orientarla, puede construir formas flexibles de comunicación y organización.

La comunicación empresarial/organizacional se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. Se pueden delimitar los dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios (Andrade, s.f., p. 32). Va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general y la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Martin, s.f., p.23).

Para que estas dos formas de comunicación sean asertivas, es decir, lleguen de forma correcta ya sean indicaciones, decisiones o tareas, deben estar los elementos de la comunicación, debido a que si uno faltara este proceso quedaría incompleto y no habría cierta asertividad, esto no quiere decir que cada vez que se vaya a comunicar

algo se debe analizar si estos elementos están, ya que se hace de forma implícita, por ejemplo cada vez que un director o jefe de departamento quiere comunicar una decisión o indicaciones esto que comunicara será el mensaje y a quién debe dirigir esto será el receptor y quien lo está comunicando será el emisor y por los canales en los cuales se distribuirá este mensaje será el canal. El problema más bien radica en que cuando se quiere comunicar, se debe hacer en un ambiente tranquilo y sin ruidos, donde las dos personas o más estén atentos a lo que se externe y siempre debe existir una retroalimentación para verificar si llegó de manera clara o no está comunicación.

2.6.2 Implicaciones de la organización con la dirección.

Y como se ha comentado en el capítulo anterior, la organización es una etapa del proceso administrativo, donde se diseña y se determinan los procesos para simplificarlos y optimizarlos, es decir, como se debe hacer, y siempre se deben jerarquizar y delimitar las funciones de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, aquí la comunicación influirá demasiado, ya que cada función y jerarquización deben estar claras para los colaboradores, para saber hasta dónde pueden llegar en realizar sus tareas y/o funciones. La dirección va de la mano con estos dos conceptos mencionados en este subcapítulo (organización y comunicación), ya que al tomar una decisión para saber a dónde se quiere dirigir la empresa, es indispensable la organización y comunicación, si una de estas falla el curso de la empresa se desviaría y traería complicaciones tanto internas como externas, entonces para que la empresa vaya encaminada hacia los objetivos que debe cumplir primero se debe saber si los que conforman la empresa van hacia el mismo rumbo, es decir, van hacia los objetivos, y es indispensable contar con un líder que pueda abordar las habilidades competitivas y guiar de manera efectiva.

2.6.3 Implicaciones de la organización con la satisfacción del cliente.

Todo lo anterior mencionado conlleva a la satisfacción de los clientes, es decir, al mantener estos tres conceptos eficientes y eficaces (comunicación, organización, dirección), provocara brindar un servicio con el cual los clientes queden satisfechos. Pero primero se debe saber qué es la satisfacción de los clientes junto con la eficiencia y eficacia.

La eficacia la definen Fernández y Sánchez (1997) como la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos, por otro lado, la eficacia la definen como la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno.

Deben existir estos dos conceptos anteriormente mencionados dentro de una empresa/organización para que los procedimientos y resultados realizados sean de manera correcta, siempre que cumplan los objetivos de esta.

Finalmente, al obtener esta eficiencia y eficacia, el servicio brindado satisfará a los clientes, y se entiende como la medida que una empresa/organización resuelve las carencias/problemas/necesidades que se le presenten al cliente.

CAPÍTULO III. BALANCED SCORECARD

Una vez que se ha definido el marco conceptual y la base teórica, se hizo la recuperación de datos junto con el análisis para alcanzar los objetivos de esta investigación, se presentaran más abajo. Para el desarrollo de esta investigación se tomará como base la herramienta Balanced Scorecard que, como se mostró en la figura 1.4, de acuerdo con el estudio realizado ocupa el tercer lugar de las herramientas más eficaces y eficientes.

3.1 EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard surgió con la idea de diseñar una estrategia que posibilitaría una medición del desempeño organizacional y nace por dos norteamericanos Robert Kaplan y David Norton.

Tuvo diferentes bases de evolución para llegar a lo que hoy en día se llama Balanced Scorecard (BSC) que a continuación se desglosaran:

Empezó en los años 80´s con un artículo en el cual se explicaba el BSC no solo era un sistema que media el desempeño sino un sistema de gestión para mejorar el desempeño competitivo. En 1996 se publicaron dos artículos en el cual el primero comentaba que los objetivos estratégicos van con las acciones de la empresa a largo plazo y el segundo articulo comprobaba que BSC no era una herramienta en donde se hicieran estrategias, sino que los indicadores a la hora de ser implementados significaban que estas eran eficientes. En el año 2000 un artículo decía que se debería visualizar un mapa estratégico para poder comprender e implementar una estrategia.

Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral o BSC fue introducido en 1994 para comunicar y gestionar la implantación de la estrategia. Mobil North America Marketing and Refining Division ocupó el primer lugar en 1995, con beneficios del 56 por ciento superiores a la media del sector gracias a la introducción de una nueva estrategia, una nueva organización y el proceso de gestión mediante un cuadro de mando integral que

consistía en un equipo de trabajo que se dividió en dieciocho departamentos de la empresa, gestionó las responsabilidades y reestructuró las funciones del personal.

Esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas. Ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta de gestión estratégica.

3.2 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El diseño de un apropiado sistema de gestión estratégica ha de apoyarse en un adecuado subsistema de medición y retroalimentación del avance, efectos y ajustes en la aplicación de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral (CMI)[5] o Balanced Scorecard es un modelo capaz de proporcionar el objetivo y cubrir otras importantes facetas del deseado sistema de gestión como son la comunicación de la estrategia en todos los ámbitos de la organización y la retroalimentación oportuna. El CMI funciona como modelo de control y modelo de gestión, es conveniente utilizar la sigla TCI para hacer referencia a los Tableros de Control Interno que pueden adoptarse como un subsistema del CMI. (IEDGE Business School, s.f.)

De esta manera, el Sistema CMI-TCI es un instrumento apropiado para acoplarse y potenciar la efectividad en la aplicación del enfoque contemporáneo del control interno, multiplicando las posibilidades de alcanzar el objetivo clave de elevar consistentemente la eficiencia y eficacia de la organización.

Se sabe que el BSC o CMI es una herramienta que mide mediante indicadores el desempeño de las empresas logrando ser más competitivo, pero ¿Qué es el BSC o CMI?

Según Sacaramussa (2010), el BSC o CMI es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la

[5] El Cuadro de Mando Integral (CMI) se utilizará en este capítulo al igual que Balanced Scorecard (BSC), el primero hace referencia a sus siglas al español y el segundo al inglés, el significado o la definición de estas son las mismas.

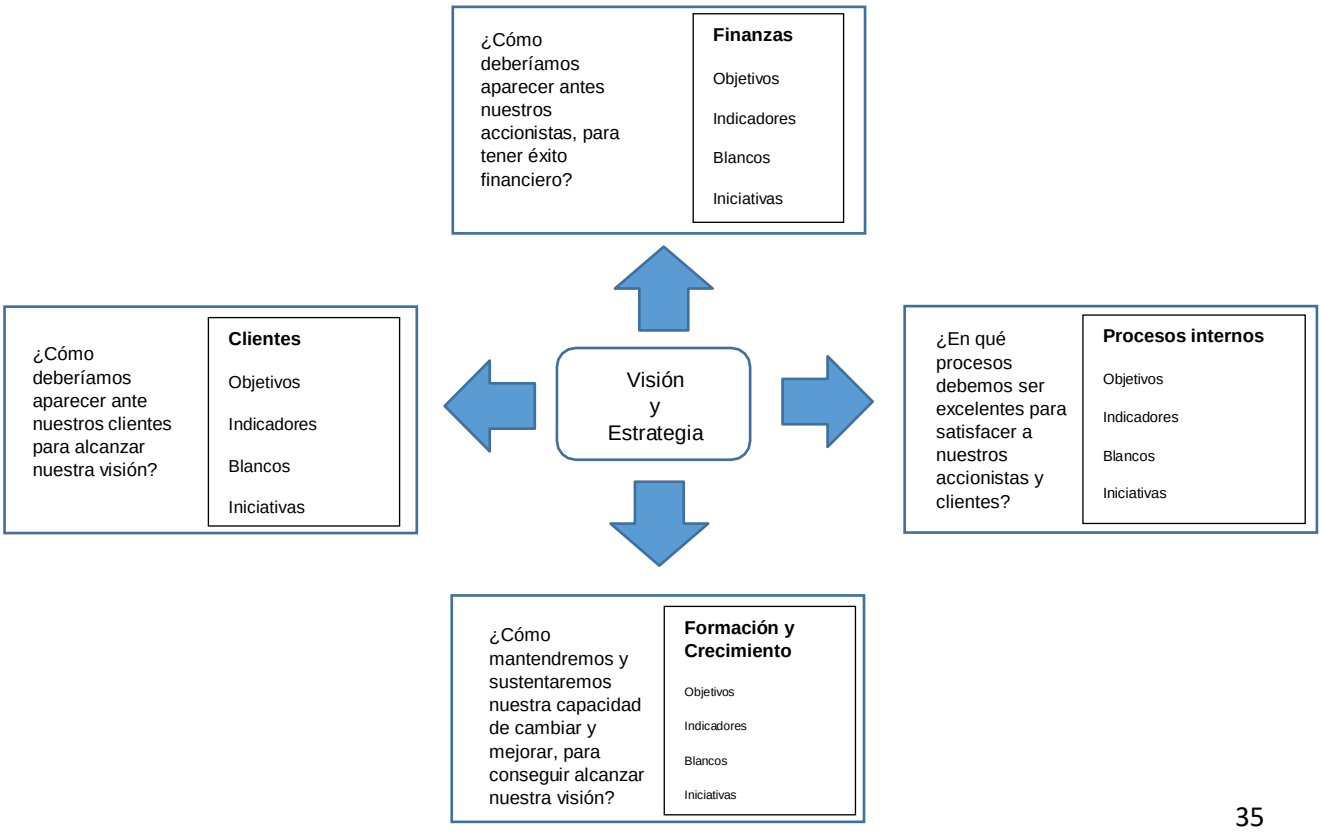
misma evaluación de desempeño que ha tenido la empresa. Pero en el libro Cuadro de Mando de Robert y David (2010) lo definen como un sistema de gestión estratégico a largo plazo, y lo utilizan para llevar a cabo procesos decisivos, aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y formación estratégica.

3.3 ELEMENTOS DEL BSC (PERSPECTIVAS)

El BSC consta de cuatro perspectivas que no solo van encaminadas a maximizar los recurso o clientes sino van enfocadas estas a lograr tanto interno como externamente la visión y misión de la empresa convirtiéndolas en estrategias.

A continuación se presentan las cuatro perspectivas (figura 3.1):

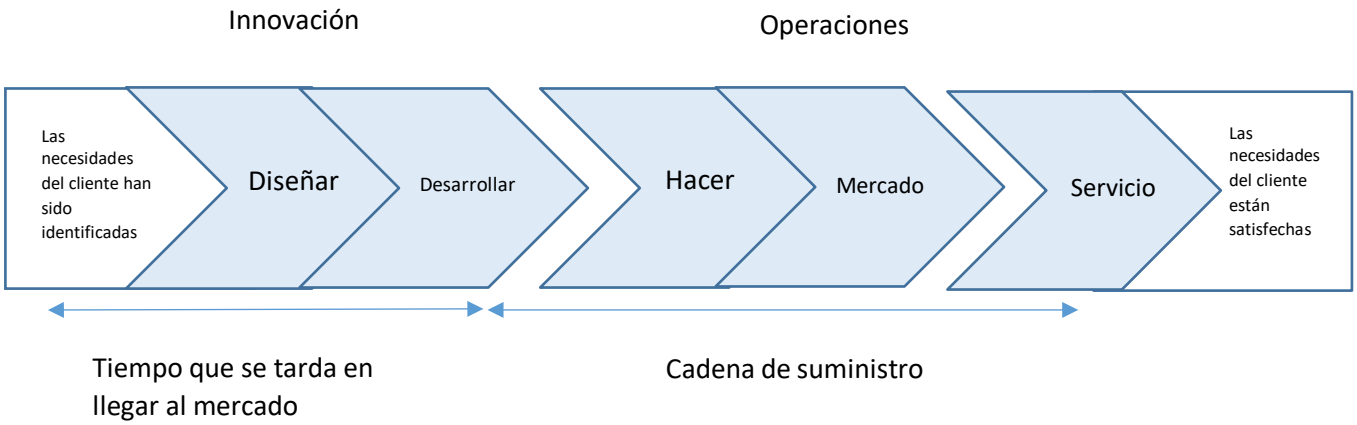
Figura 3.1 Las perspectivas del BSC.



Fuente: Elaboración propia recuperado de Kaplan y Norton Cuadro de Mando Integral 2000.

- FINANCIERA – se pretender obtener ingresos superiores a largo plazo, se deben tener en cuenta los objetivos financieros en relación al aumento de la rentabilidad, rendimientos de los activos e ingresos sin perder de vista que debe ser una perspectiva financiera. Se debe establecer la estrategia empezando con los objetivos financieros y se deben relacionar con las otras perspectivas para llegar a los resultados esperados.
- CLIENTE – se crean indicadores con el fin de crear valor para los clientes, por ejemplo, el tiempo, la calidad, el servicio, la funcionalidad y confiabilidad del producto y/o servicio, costo y la imagen, para realizar estos indicadores de medición primero se debe saber hacia que clientes la empresa se va a dirigir y cuáles son sus principales necesidades para lograr que se cumplan estos.
- PROCESOS – Después de establecer los objetivos de clientes y la financiera se desprenderá este, ya que permite la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, con esto permitirá que los productos o servicios puedan atraer y retener a los clientes de los segmentos de mercado y satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros de los accionistas. Como se muestra en la figura 3.2, el BSC busca incorporar procesos innovadores a esta perspectiva del proceso debido a que los procesos tradicionales de años anteriores solo buscaban la entrega del producto o servicio, y en la actualidad buscan crear valor y este empieza desde la recepción del pedido, ya sea un producto o servicio, y termina cuando este es entregado al cliente.

Figura 3.2 La perspectiva de cadena de valor del proceso.



Procesos de la empresa:	
Proceso de innovación:	Procesos operativos
*Diseño del producto	* Fabricación
*Desarrollo del producto	* Marketing y Servicio posventa

Fuente: Elaboración propia recuperada de Kaplan y Norton Cuadro de Mando Integral 2000

- APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO – identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras y crecimiento a largo plazo, esto se da de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa.

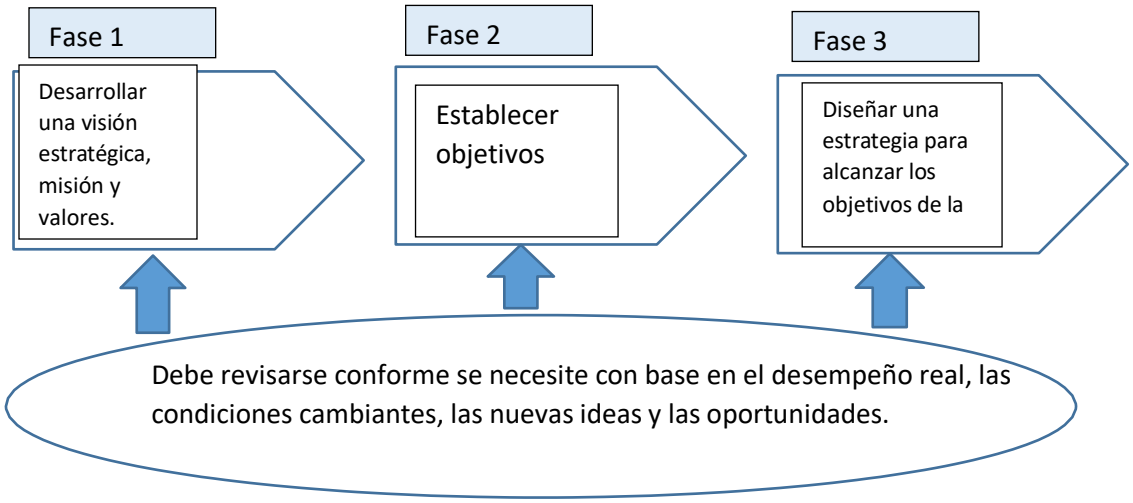
Se puede deducir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica, donde se planea el futuro (visión) mediante una planeación estratégica, es decir, se debe analizar la situación actual de la empresa y hacia donde se pretende llegar y si las decisiones que se han tomado le han creado valor (rentabilidad) o ha tenido riesgos sobre estas, la cual se basa de indicadores que deben ser evaluados periódicamente con la finalidad de llegar a los objetivos de la empresa siempre tomando en cuenta que estos vayan de la mano con la visión y la estrategia planeada.

Entonces, se debe conocer ¿qué es la estrategia planeada? Primero se debe saber cómo se dijo anteriormente cual es la situación actual de la empresa, es decir,

saber las condiciones en las cuales está la empresa, después hacia donde se quiere llegar, esta se encuentra en la visión de la empresa, y por último como se llegará, aquí se debe ejecutar una estrategia que lleve a la empresa a la dirección deseada.

Entonces una estrategia se puede definir como el plan de acción que debe seguir la empresa para tener tanto éxito como utilidades a partir de un conjunto de opciones y esta debe modificarse en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado.

Figura 3.3 Proceso de la elaboración de una estrategia.



Fuente: Elaboración propia recuperado de Thompson & Peteraf. Administración estratégica 2012.

En la primera fase como se muestra en la figura (3.3) se debe desarrollar el rumbo de la compañía en mediano y largo plazo, es decir, la visión de la empresa, y esta debe ser comunicada de manera asertiva hacia todos los niveles de la empresa con la finalidad de que la dirección vaya hacia donde se pretende.

La segunda fase es establecer objetivos convirtiendo la misión en estos, para que sean específicos, cuantificables o medibles mediante indicadores, y la herramienta para esto es el Cuadro de Mando Integral o BSC que mide el desempeño de las 4 perspectivas

que anteriormente se mencionaron, con la finalidad de alcanzar la visión estratégica que quiere la empresa, entonces se deben establecer objetivos para cada perspectiva que compone el CMI o BSC. En esta fase se debe hacer una representación visual de como interactúan estas perspectivas relacionándolas con causa-efecto y a esto se le llama mapa estratégico, por ejemplo, si quieres incrementar tu rentabilidad debes reducir costos y aumentar el ingreso de tus ventas, a esto se llama causa-efecto y debe relacionarse con las perspectivas.

La tercera fase es la formulación de la estrategia, ya al tener la fase uno y dos, con la visión y los objetivos dirigidos hacia las 4 perspectivas, en esta fase se debe elegir la mejor opción estratégica que vaya vinculada con la visión, misión y valores de la empresa, y la responsabilidad de dirigir este proceso y de ejecutarla recae en el director general.

Estos objetivos de la fase dos, deben ser medibles porque si no se miden no se pueden gestionar y para crear el valor de las empresas ahora se basa o se centra más en activos intangibles, pero ¿cómo medirlos? Mediante una semaforización, es decir, establecer un porcentaje aceptable el cual se tomará de color verde, representando que ese objetivo va en buen camino, y los otros dos colores (amarillo y rojo) representarán a los objetivos que deben ser analizados y conocer por qué y cómo pueden ir mejorando, la finalidad de la medición es que todos los objetivos de estas perspectivas estén de color verde para visualizar que la empresa cumpla con la estrategia y la visión que los llevara al éxito empresarial.

Como se mencionó anteriormente, los objetivos deben ser medibles a través de indicadores que, por intereses metodológicos de la presente investigación, se abordan los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI). Los KPI son métricas que están relacionados con los objetivos de una empresa y miden el nivel de desempeño de estos con la finalidad de alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por las empresas.

Para que estos KPI funcionen deben valorar las siguientes características según ISDI (2022):

- Alcanzables
- Medibles
- Relevantes
- Periódicos
- Exactos

Estos indicadores permiten observar su rendimiento día a día con el fin de ir perfeccionando cada meta u objetivo que la empresa quiere alcanzar. Estos indicadores serán utilizados en esta investigación para lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos que más adelante se mencionarán en el estudio de caso reflejados en esta tesis.

Todo lo anteriormente mencionado, permite llegar al diseño del sistema de control interno basado en la herramienta Balanced Scorecard, donde primero se debe saber la estrategia y conocer los objetivos o el objetivo específico de esta, para posteriormente realizar un mapa estratégico que ayudará a la gestión de los indicadores, mismos que serán medibles de acuerdo a la semaforización que cada empresa/organización defina.

Es posible entonces inferir que el **control interno**, es de suma importancia en las empresas/organizaciones de servicio, tomando en cuenta siempre los objetivos de esta. La mayoría de las empresas tienen un control interno, pero nunca enfocado a uno administrativo, es decir, manejan algunos de los procesos mencionados en el capítulo I (planeación, organización, integración, dirección y control) ya sea de manera correcta o deficiente, pero al enfocarlo a un control interno administrativo regulará y evaluará más de forma eficiente estos procesos, paralelamente con los objetivos, políticas y normas delimitados por la empresa/organización.

El control interno administrativo consta de dos rubros importantes (operación y organización) donde en la primera se analizan los procedimientos y en la segunda la empresa analiza cómo se delegan las responsabilidades.

Dentro de la segunda etapa del proceso administrativo que es la organización, que es precisamente donde esta investigación se centra en parte, ya que mejorará el **servicio** brindado al cliente, dando como resultado una **satisfacción** eficaz. Estos dos rubros van desde los procedimientos a realizar hasta la manera en la que la empresa **asigna estas tareas** y la forma en que delega las responsabilidades, teniendo como resultado el servicio a brindar, manteniendo un control preventivo, concurrente y de retroalimentación.

Para que todo esto fluya de manera eficiente, es necesario un sistema de control interno administrativo, por lo cual se diseñará y contextualizará una herramienta conocida como **Balanced Scorecard (BSC)**, la cual consta de **cuatro perspectivas** indispensables para que el servicio que brinde una empresa/organización se gestione de manera eficiente, elementos que se pondrán en relieve en el siguiente capítulo de esta investigación.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA EN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Como herramienta del método cualitativo, fue necesario hacer una identificación del estado del arte que guarda el tema abordado, por ello, se realizó el acopio de información contenida en libros tanto en versión digital como impreso, sitios web especializados, artículos de divulgación publicados en revistas arbitradas e indexadas, así como una revisión de otros trabajos de investigación producto de la elaboración de tesis presentadas para obtención de un grado.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

En cuanto a la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de libros físicos y electrónicos, direcciones electrónicas, artículos académicos y científicos, tesis de posgrados y periódicos.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En esta investigación se realizó un estudio de caso con base en el diseño e implementación de la técnica de una guía de entrevista (Anexo 1) y encuesta (Anexo 2), se aplicó a los altos mandos y a los colaboradores del despacho Vázquez Ríos. Se construyó un instrumento, este fue piloteado 6 veces para dejarlo definitivo. Lo anterior con la finalidad de obtener información detallada del objeto de estudio de la investigación.

Se considero un estudio de caso para esta investigación de campo de acuerdo a Yin (2009) que nos dice que se estudiara un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Considerando esto, se tomará como estudio de caso un despacho contable.

En la siguiente tabla (4.1) se precisará las actividades que se realizaron para esta investigación de campo.

Tabla 4.1 Actividades realizadas.

FECHA	ACTIVIDAD	RESULTADO
18 de octubre de 2021	Se realizó el primer contacto con el Director General y dueño del despacho.	Se solicitó una reunión con el director general acerca del estudio de caso en su despacho.
25 de octubre de 2021	Reunión con el Director General del despacho	Se autorizó por parte del Director el instrumento (entrevista y encuesta) para poder realizarlo a sus colaboradores y a él. Se realizó la presentación a sus colaboradores.
08 de noviembre de 2021	Reunión con el Director del despacho.	Se agendaron las 2 citas para las 2 entrevistas, dirigidas al Director General y Contadora.
23 de noviembre de 2021	Reunión con el Director y Contadora del despacho	Entrevista al Director y Contadora para recabar cierta información abarcando los antecedentes, organización, proceso interno y control, planes a futuro y alguna otra información relacionada con el tema.
26 de noviembre de 2021	Realización de la encuesta a los colaboradores.	Recabar información de los colaboradores sobre el control interno dirigido

		hacia 3 de 4 perspectivas que engloba el Balanced Scorecard.

Fuente: Elaboración propia (2022).

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizó una guía de entrevista (Anexo 1) y encuesta (Anexo 2) estructurada con el objetivo de conocer de forma detallada las opiniones o experiencias de cada colaborador y colaboradora dentro del despacho Vázquez Ríos, sin comprometer a la persona o su trabajo.

La guía de entrevista esta seccionada en 4 etapas (antecedentes, organización, mercado y planes a futuro) con la finalidad de conocer el despacho, sus servicios y procesos internos. La encuesta se realizó mediante 3 de 4 perspectivas del Balanced Socrecard, este consto de 28 items, con respuestas dicotómicas, opción múltiple, escala de orden de clasificación. La parte de clientes consto de 5 itmes, la de proceso interno 14 itmes, la de aprendizaje y crecimiento de 5 items. Esta encuesta se les hizo llegas a los colaboradores de manera digital por medio de Google forms.

Para la realización del instrumento de entrevista se consultó a Díaz, B & García, T & Hernández, M & Ruiz, V (2013) con la finalidad de estructurar este instrumento. Las preguntas de la encuesta se realizaron de manera propia para conocer las áreas de oportunidad en el despacho, pero tomando como base a Kaplan. R & Norton D. (2000) sobre las perspectives del BSC.

4.4 ESTUDIO DE CASO

4.4.1 Antecedentes

El despacho Vázquez Ríos surge por la inquietud del Director de no estar dentro de una empresa laborando como trabajador, sino que siempre quiso llevar y estar vinculado a todo lo que es la contabilidad de las empresas y por eso crea el despacho. Se fundó en 1999. Se ubica en andador D de circunvalación 1805 colonia San Manuel

Su visión: “Ser una firma de excelencia en la prestación de servicios a cada uno de nuestros clientes y así alcanzar la máxima calidad con la finalidad de posicionarnos como los mejores especialistas en servicios contables, fiscales y de auditoría”. (VAZQUEZ RIOS CONTADURIA & PUBLICA, s.f).

Su misión: **“**Proporcionar a nuestros clientes, servicios profesionales dentro de nuestras áreas de conocimiento y experiencia, con un enfoque de calidad y efectividad, buscando en todo momento tener una buena comunicación con nuestros clientes para ofrecerles la mejor atención personalizada, caracterizada por un trato oportuno y adecuado, orientado a atender sus necesidades específicas; para nosotros las necesidades del cliente son las más importantes”. (VAZQUEZ RIOS CONTADURIA & PUBLICA, s.f).

4.4.2 Organización

En un inicio el contador era el director, y tenía colaboradores. Después crea un esquema, el cuál es idéntico a una firma española, y surge el despacho boutique, y crea el primer despacho boutique, es decir, se les otorga un servicio personalizado a los clientes y en base a eso la estructura es la siguiente, muy sencilla es un despacho donde se sienta perfectamente el cliente satisfecho en sus necesidades de búsqueda, de otorgar o proporcionarles un servicio inmediato o a la orden y que no tengan absolutamente ningún problema contable fiscal. La estructura: el socio es el Director General y a su lado tiene colaboradores y posteriormente abajo los auxiliares.

4.4.3 Procesos y servicios

Se lleva una bitácora, que se estructura en base a la carga de trabajo, se reparte entre los colaboradores quienes van a llevar a cabo esas empresas. A veces hay un excedente de trabajo o particularidades de trabajo, cuando se tiene alguna revisión, alguna auditoría, y se reparte adicional el trabajo.

El despacho brinda servicios que en su mayoría, es la contabilidad de las empresas, añadido a eso, se dedica a la auditoría de estados financieros, a la auditoría para efectos del IMSS y sobre todo, generan una estrategia para que la carga impositiva de los clientes sea la menor posible dentro de los términos legales, adicional a todo esto, tramitan solicitudes de devoluciones y compensaciones, de estrategia de nómina y un servicio que gestionan y que ha sido muy funcional, es un in plan, ¿qué es un in plan? en donde el despacho proporciona un contador del despacho, que se desplaza a las instalaciones de la empresa, para llevar a cabo la contabilidad, y este in plan, está respaldado por el despacho, para llevar la solución cuando el contador no pueda actuar, en el ámbito laboral, fiscal o legal.

4.4.4 Mercado

El despacho no recurre al marketing, sino los clientes llegan por recomendaciones de otros creando un vínculo personalizado con estos.

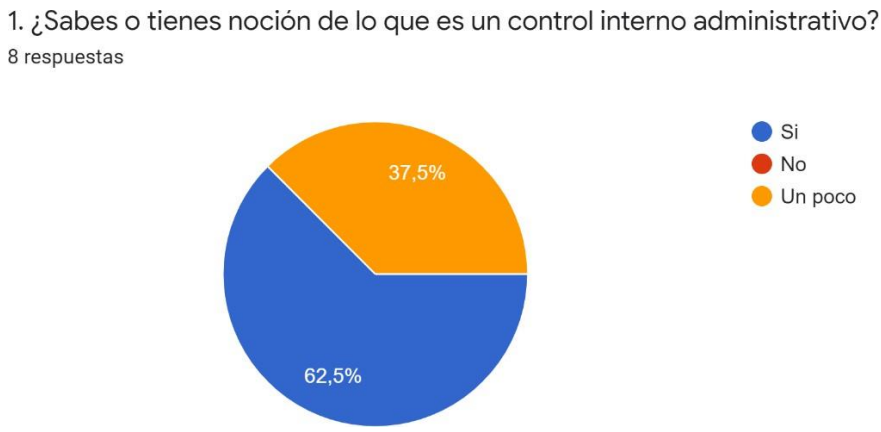
4.4.5 Planes a futuro

El objetivo del despacho en estos tiempos de pandemia es recuperar cierta parte de los clientes que se fueron, por cuestiones económicas y que en algún momento empezaran a regresar.

4.4.6 Análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores del despacho

A continuación, se presentarán los resultados de las encuestas realizadas a 9 personas, en estas están integradas los colaboradores y colaboradoras del despacho y excolaboradores y excolaboradoras.

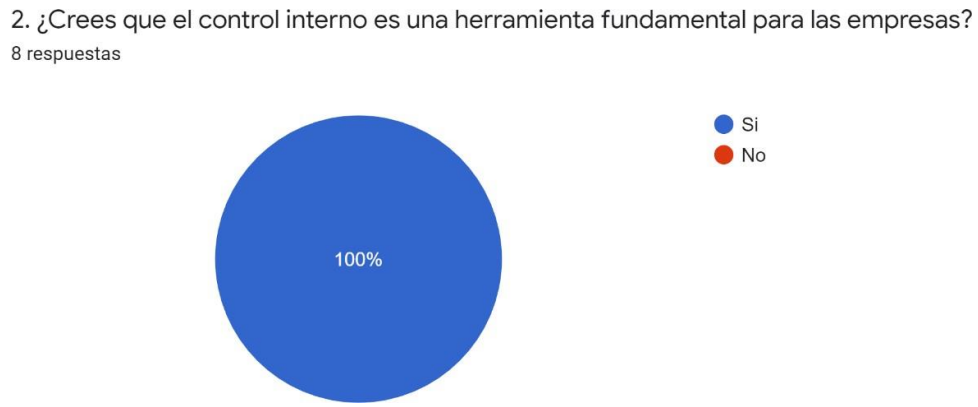
Figura 4.2 Información del control interno administrativo.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En esta primera pregunta realizada a los colaboradores y colaboradoras, la mayoría tiene algún conocimiento o sabe lo que es un control interno administrativo, mientras que menos de la mitad tiene alguna idea.

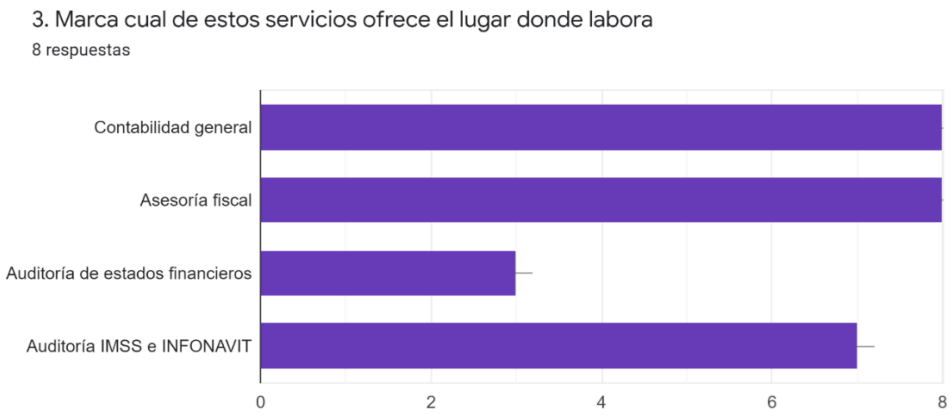
Figura 4.3 Implentación del control interno.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Todos los encuestados y encuestadas saben que es fundamental el control interno como una herramienta para las empresas.

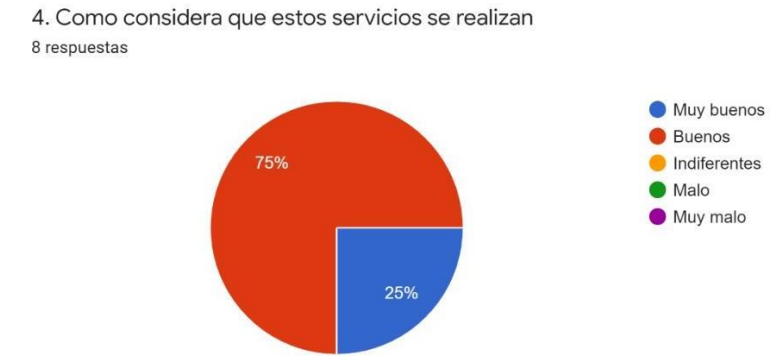
Figura 4.4 Servicios brindados.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Esta tercer pregunta, es la primera de la sección de clientes, donde se observa que el despacho Vázquez Ríos ofrece principalmente la contabilidad general, asesoria fiscal y Auditorias del IMSS e INFONAVIT. Mientras la auditoria de estados financieros es muy escaza en esta empresa.

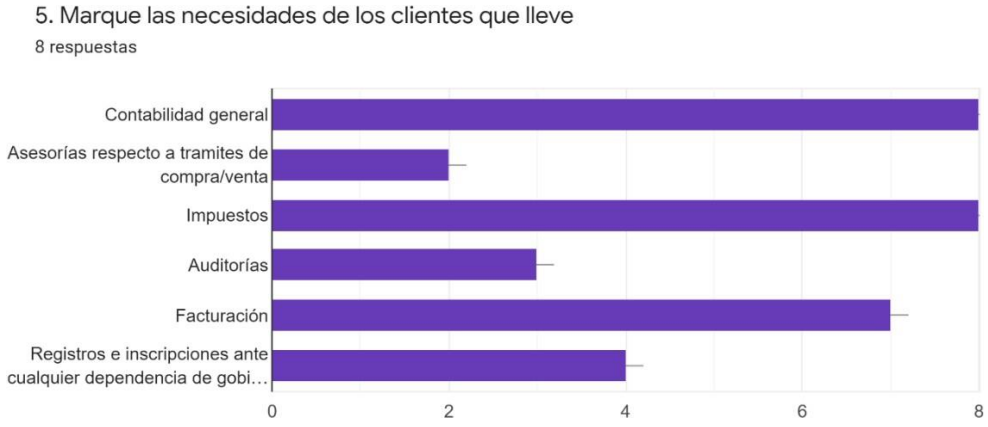
Figura 4.5 Servicios realizados.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En esta pregunta, La gran mayoria considera que estos servicios que ofrecen se realizan o se gestionan de manera bueno, mientras que una minima parte los considera muy buenos.

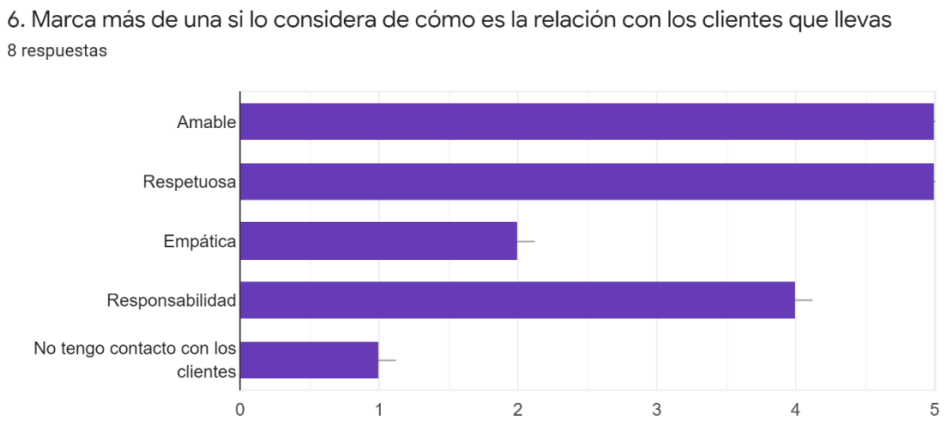
Figura 4.6 Necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Los clientes de este despacho, como se observa en la figura 4.6, lo que mas necesitan o requieren son: contabilidad general, impuestos y Facturacion.
Las asesorias, las audiotrias y los registros no son muy necesarios para los clientes que llevan.

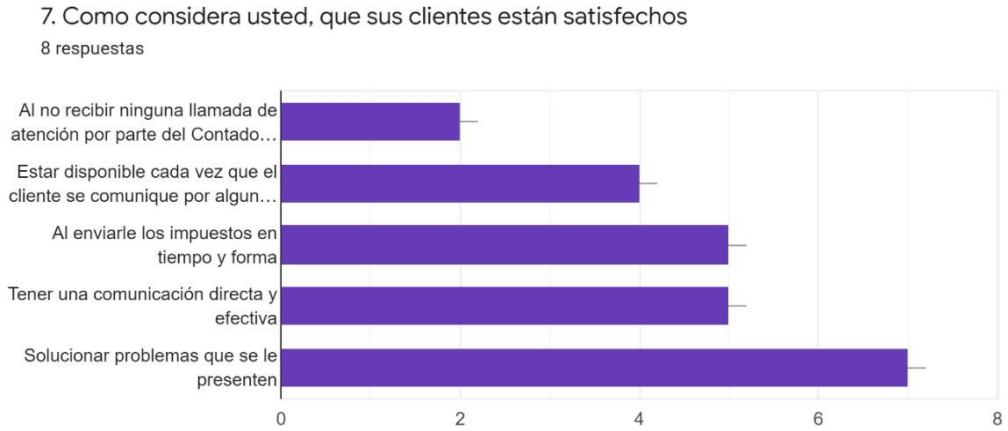
Figura 4.7 Relación cliente-colaborador



Fuente: Elaboración propia (2022).

En esta pregunta, se observa que los colaboradores y colaboradoras del despacho llevan una relacion con sus clientes de manera amable y respetuosa. Mientras que que unos de estos, no lleva ningun contacto con sus clientes.

Figura 4.8 Satisfacción de los clientes.

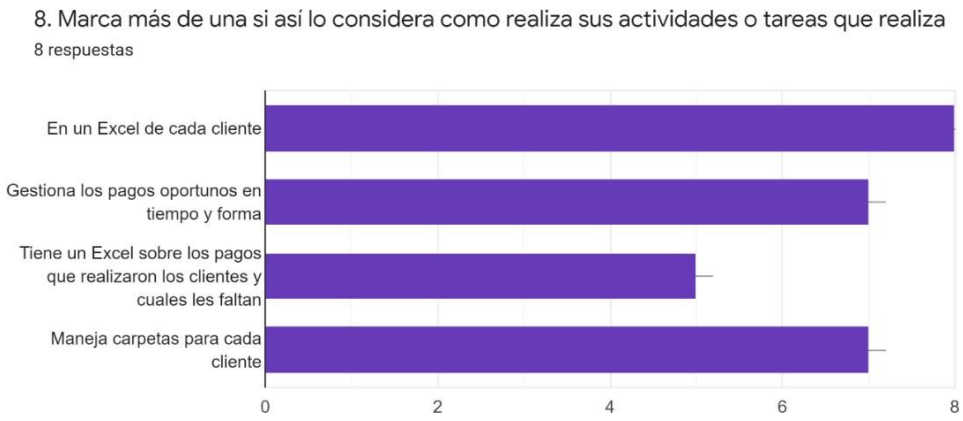


Fuente: Elaboración propia (2022).

La mayoria de los colaboradores y colaboradoras del despacho consideran que el satisfacer a sus cleintes se da cuando ellos o ellas pueden solucionar cualquier problema

que se les pueda presentar. Mientras que otras y otros consideran que al tener buena comunicaion y entregar los impuestos en tiempo y forman quedan satisfechos sus clientes.

Figura 4.9 Gestión de actividades por cada colaborador.



Fuente: Elaboración propia (2022).

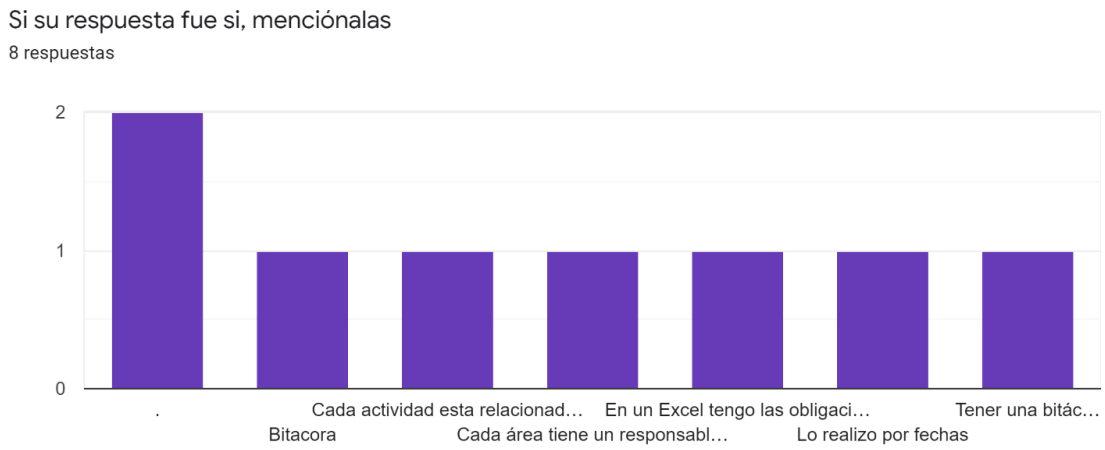
En esta octava pregunta empieza la seccion de proceso interno donde un 100% de los colaboradores y colaboradoras realizan sus actividades utilizando la herramienta de Excel y llevando cada una con su respectivo cliente. Aparte de realizarlo en Excel, gestionan los pagos de manera oportuna en tiempo y forma y manejan carpetas por cada cliente.

Figura 5 Organización en actividades.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se observa que una parte de los encuestados nos dicen que si existe una organización sobre las tareas o actividades que debe realizar cada uno.

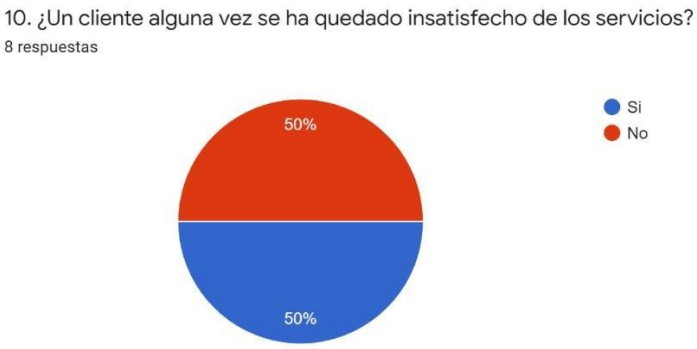
Figura 5.1 Cómo organizan sus tareas.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Una minoria de los colaboradoras y colaboradores utilizan bitacoras, mientras que por otra parte esta constituido por respuestas como: se realiza por fechas, en un excel tiene las obligaciones de cada cliente y no conestadas.

Figura 5.2 Insatisfacción del cliente.



Fuente: Elaboración propia (2022).

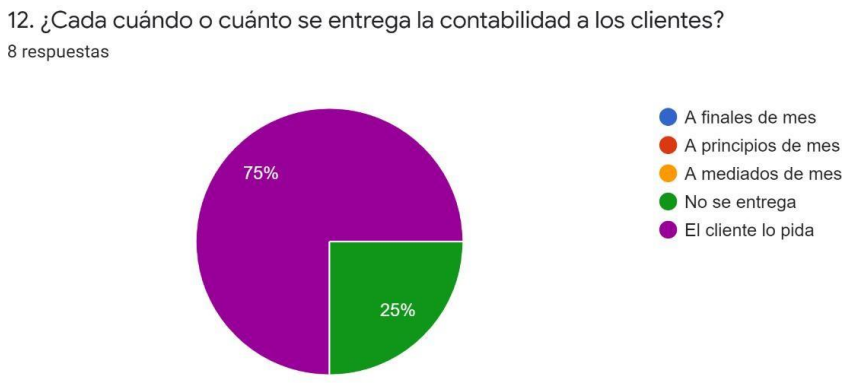
Se observa que la mitad de los colaboradores y colaboradoras alguno de sus clientes han quedado insatisfecho por el servicio brindado, mientras que la otra mitad ningún cliente ha quedado insatisfecho.

Figura 5.3 Periodo de entrega de impuestos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La mitad de los encuestados nos dice que el dia 17 de cada mes se entregan los pagos de impueso a los clientes mientras que una minoria lo hace hasta que el cliente lo requiera.

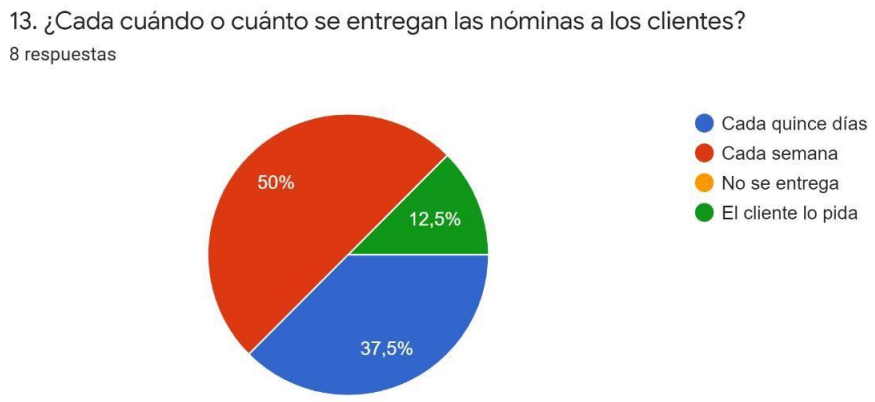
Figura 5.4 Entrega de contabilidad.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Una parte de los encuestados o encuestadas entregan la contabilidad a los clientes cuando estos se los pidan y una minoria no los entrega.

Figura 5.5 Entrega de nóminas.



Fuente: Elaboración propia (2022).

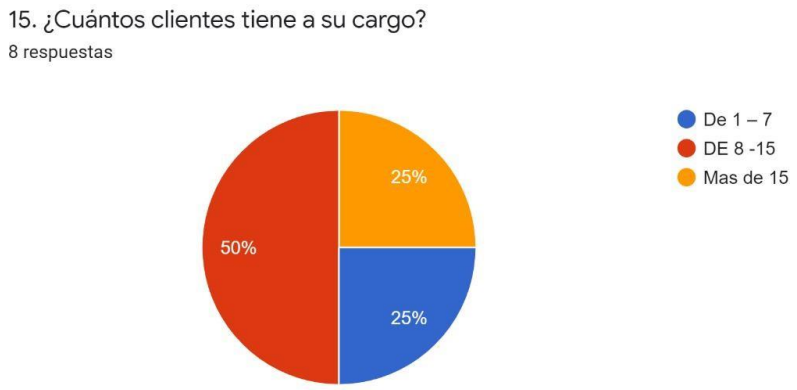
La mitad de los encuestados entrega las nominas a sus clientes cada semana mientras que una minoria se las entregan hasta que el cliente las pida.

Figura 5.6 La manera de entrega.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La mitad considera que estas activdades se entregan de manera satisfacoria mientras que una tercera parte las entrega de manera basicas.

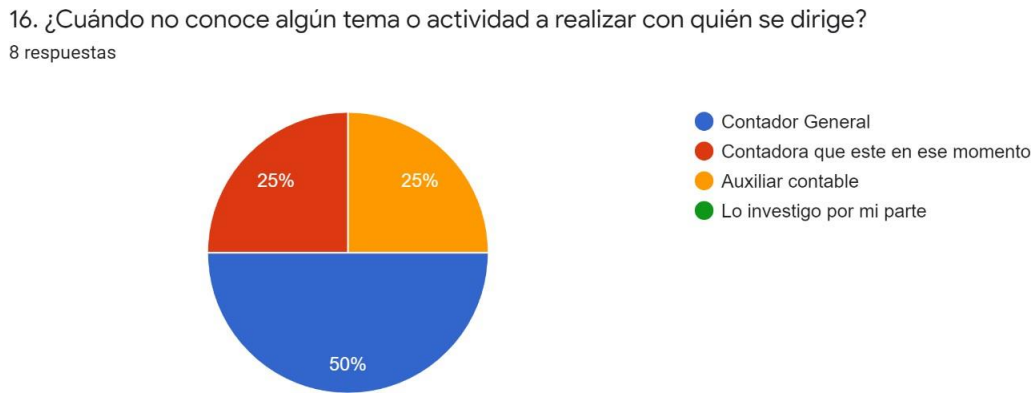
Figura 5.7 Clientes a cargo de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La mitad de las colaboradoras y colaboradores tienen a su cargo entre 8-15 clientes mientras que una cuarta parte mas de 15.

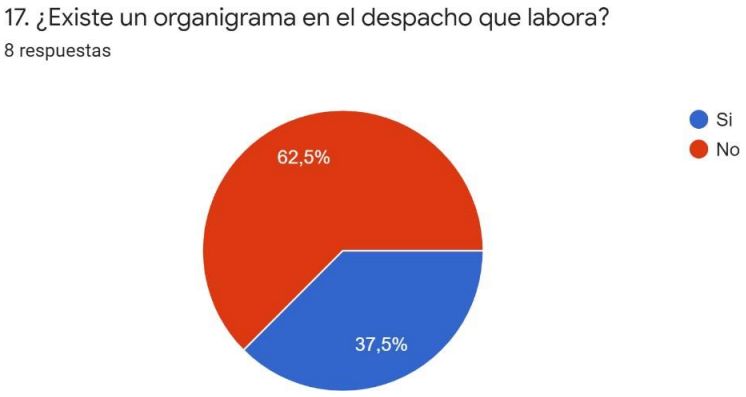
Figura 5.8 Con quien se dirigen.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La mitad de los encuestados se dirige al contador general cuando no conoce algun tema actividad que debe realizar, una cuarta parte al auxiliar contable y la otra cuarta parte a a la contadora que este en ese momento.

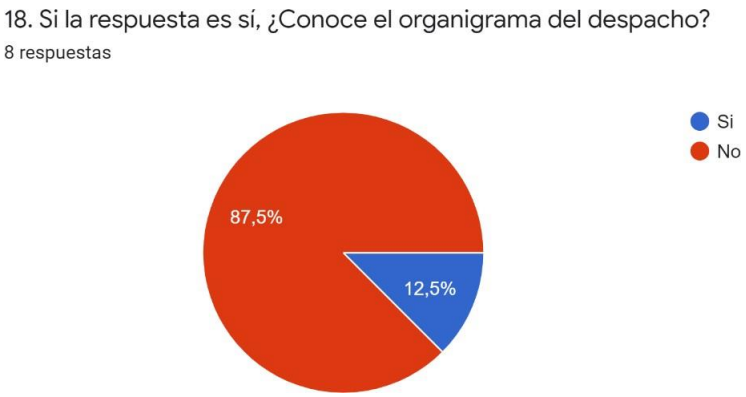
Figura 5.9 Existencia de algun organigrama.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Se observa que gran parte de los encuestados dice que no existe un organigrama en el despacho Vázquez Ríos, mientras que una minoria dice que sí.

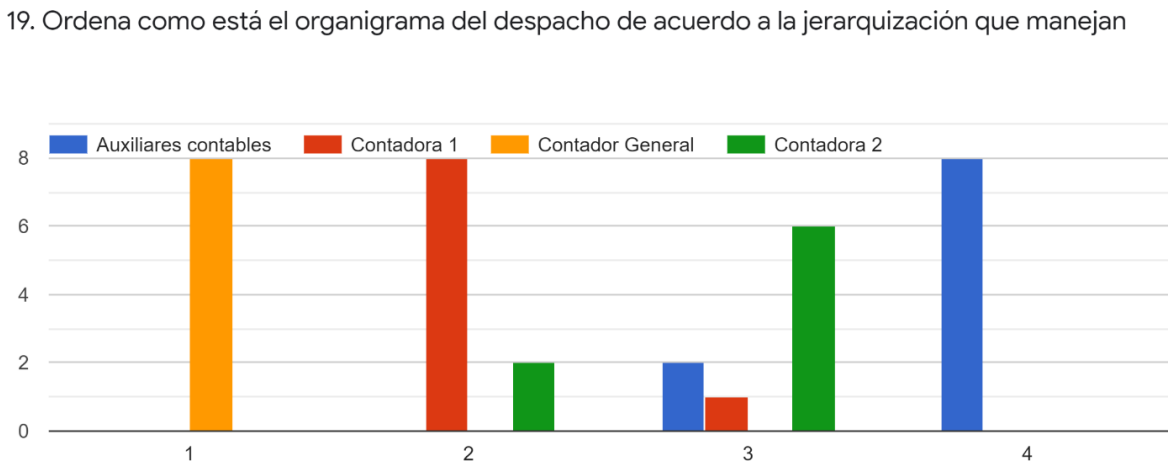
Figura 6 Conocimiento del organigrama.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Aunque algunos colaboradores dicen que si existe un organigrama, gran parte de ellos no conoce este, mientras que una minoria dice que si lo conoce.

Figura 6.1 Organigrama según perspectiva de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2022).

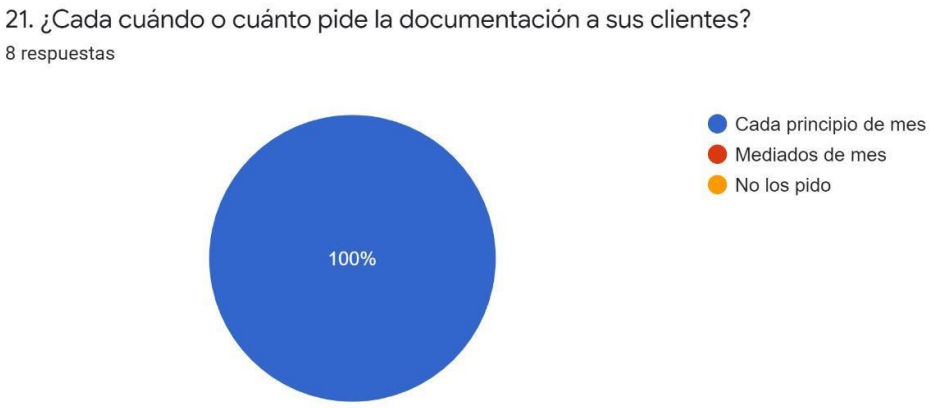
Todos los encuestados saben que el director general es el contador, que las que le siguen son las contadoras y al final quedan los auxiliares.

Figura 6.2 Implementación de organigramas.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Todos estan de acuerdo en que es viable la implementacion de un organigrama interno.

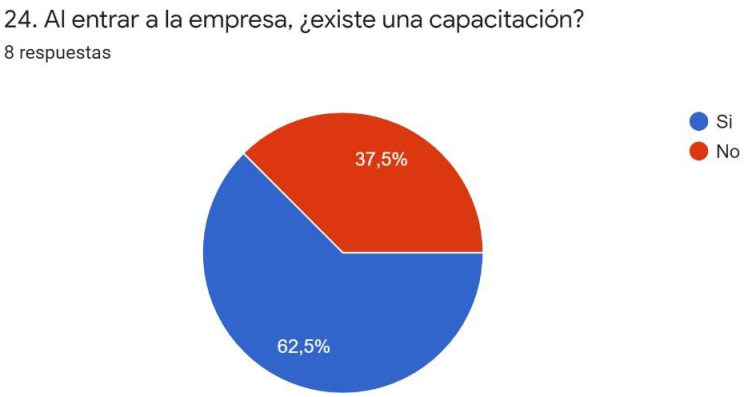
Figura 6.3 Gestión de documentación.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Todos los encuestados piden la documentación a sus clientes cada principio de mes.

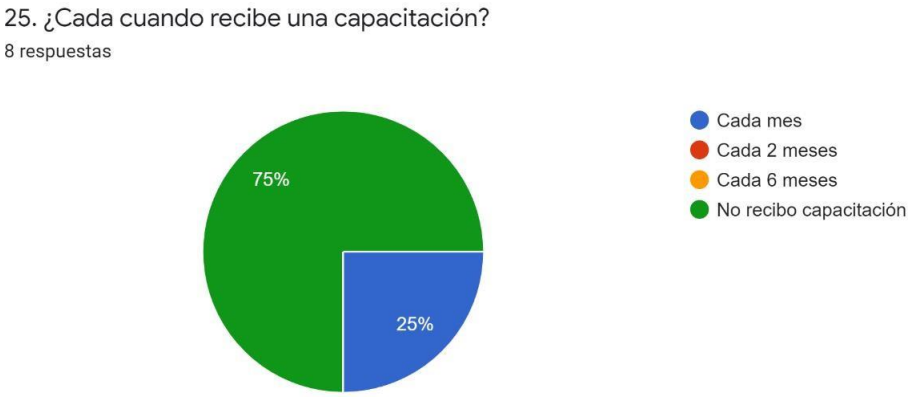
Figura 6.4 Capacitación a los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En esta pregunta 24, entra la tercera sección de aprendizaje y crecimiento, donde la mayoria no recibio capacitación al entrear al despacho y una minoria si la recibió.

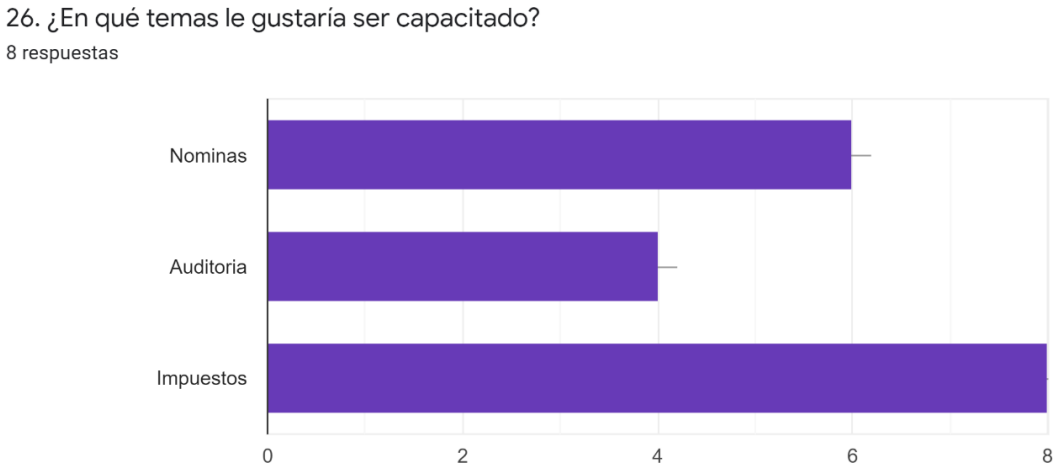
Figura 6.5 Seguimiento a capacitaciones.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La gran mayoria de las colaboradoras y colaboradores no recibe capacitación y una cuarta parte si la recibe.

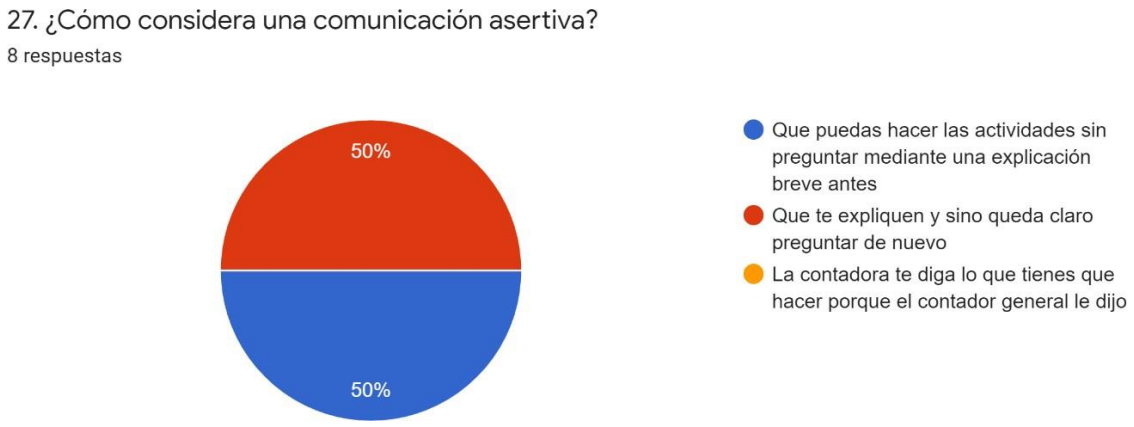
Figura 6.6 Temas para las capacitaciones.



Fuente: Elaboración propia (2022).

A todos y todas le gustaria ser capacitado en impuestos, y a una gran mayoria en nominas.

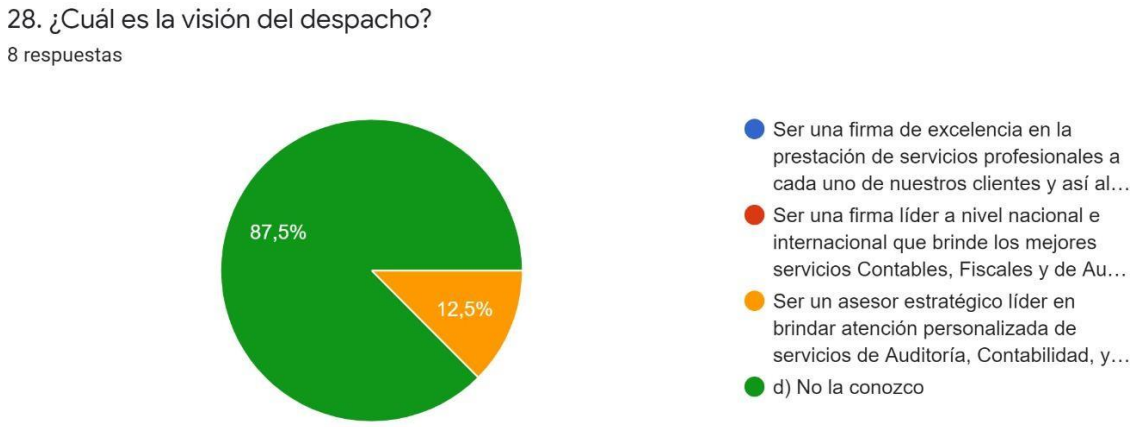
Figura 6.7 Comunicación asertiva.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La mitad considera una comunicación asertiva que pueda realizar las actividades sin preguntar mediante una explicación breve antes y la otra mitad considera esta con una explicación y sino queda claro preguntar de nuevo.

Figura 6.8 Visión del despacho.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Y la ultima pregunta, casi todos los encuestados no conocen la vision del despacho mientras que solo una pequeña parte la conoce.

4.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

En el subcapítulo anterior se presentaron los resultados obtenidos en las entrevistas y encuesta. En este apartado se abordará la información arrojada mediante un análisis con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de este proyecto de investigación.

Se observó que todas y todos los colaboradores del despacho consideran, tanto importante como viable, la implementación de control interno, ya que es vital para el crecimiento y aprendizaje de la empresa, en este caso, el despacho Vázquez Ríos, y saben lo que es este control interno, a lo mejor no del todo se conocen los pasos de este, pero si su concepto o definición.

Los servicios brindados por este despacho se ven más enfocados en la contabilidad general, asesoría fiscal y facturación, mientras que el Contador General que es el fundador y dueño de este, adiciona que se dedican también a las auditorias de estados financieros, IMSS. Se visualiza que el despacho se centra más en la contabilidad general, ese es su servicio más fuerte. Entonces, si bien coinciden en algunos servicios que se brindan, no está bien establecido y no lo conocen las colaboradoras y colaboradores. todos los servicios que brinda el despacho.

Dentro del despacho no existe un organigrama, las colaboradoras y colaboradores saben que debe existir pero no conocen el de su despacho, solo saben que el director general o el dueño y con quien deben dirigirse es con el contador general y el contador sabe que su organigrama aunque no este plasmado, esta de la siguiente forma: en el primer nivel esta la Dirección (Contador General), en el segundo, las colaboradoras o colaboradores (personas ya con título) y en el tercero los auxiliares contables. Cabe destacar en este punto, que dentro de este despacho boutique, tienen una estrategia llamada in plan, donde alguna empresa que llevan necesita un contador no fijo, pero que pueda resolver algunos problemas no tan graves, entonces el despacho manda a un colaborador o colaboradora para que se implante ahí, pero sigue siendo empleado o

empleada del despacho. Esto se destaca ya que una contadora de las encuestadas está en esta estrategia y las aportaciones realizadas o respuestas fueron más enfocadas en la empresa donde labora no en el despacho.

Se observó que cada colaboradora y colaborador gestiona de manera diferente las actividades a realizar, por ejemplo, una los hace por prioridades, es decir, por el tamaño de la empresa y las obligaciones que debe presentar, le lleva más tiempo que otras entonces deben empezar por estas, otras y otros mediante bitácoras, hojas en Excel de cada uno de los clientes que llevan y gestionando los pagos que realizaron los clientes y cuales faltan. A pesar de esto, los pagos de impuestos y las nóminas que cada colaboradora o colaborador lleva se entregan antes del 17 de cada mes, cada semana o quincena (nómina). Pero la contabilidad de los clientes se entrega cuando este lo requiera. También se observó que hubo casos en la que los clientes quedaron insatisfechos por los servicios brindados, ya que cada colaboradora o colaborador lleva de 8 a 15 clientes, entre personas físicas y morales ocasionando esta insatisfacción, debido a que cada cliente tiene diferentes obligaciones a presentar, ya que puede que un cliente debe presentar 4 obligaciones, contabilidad y facturación. Y lo más sorprendente es que una o dos colaboradoras o colaboradores llevan o tienen a su cargo más de 15 clientes.

Otro punto importante observado, es que solo la mitad de las colaboradoras o colaboradores cuando desconocen cierto tema se dirigen con el contador, y la otra mitad se dirige o con el auxiliar contable o la contadora que este en el momento. Esto provocado que, al ser parte del despacho, es decir, al ingresar no existe una capacitación, y tampoco hay una constantemente para un mayor crecimiento tanto de aprendizaje como profesional.

También se observó que para algunos/algunas la comunicación asertiva es poder hacer las actividades sin preguntar mediante una explicación breve antes y para otros/otras es que te expliquen y sino queda claro preguntar de nuevo. Lo que deja ver, es que en la primera explicación breve, después surge una duda, donde tendrán

entonces que investigarlo por su cuenta y la segunda respuesta es hasta cuantas veces te lo pueden explicar para que se pueda realizar, debería existir un punto medio, en el cual el contador haga que lo realicen en el momento de le explicación, y las y los colaboradores puedan sentirse más relajados y cómodos. Ya que el contador les explica dos veces y hace la pregunta de si entendieron, pero no se sabrá a ciencia cierta si en verdad lo entendieron, sino hasta ver los resultados y esto también puede provocar una insatisfacción en los clientes.

Otro punto importante y esencial, es que también cada colaboradora y colaborador considera de manera diferente cuando su cliente está satisfecho, por ejemplo, alguna o alguno lo considera al no recibir ninguna llamada de atención por parte del contador general, otras y otras estar disponible cada vez que el cliente se comunique con él o ella o al enviarles los impuestos en tiempo y forma. La satisfacción va más allá del solo cumplir las necesidades del cliente, como se ha visto en capítulos anteriores, esta debe cumplir con tres procesos, la comunicación, la organización y dirección para después poder cubrir las necesidades del cliente.

También se observó que no se conoce la visión del despacho, o sea que quiere lograr es un problema grave ya que entonces los colaboradores no se involucran en la empresa o no son parte de ella, solo son empleados o empleadas pasajeros o pasajeras, esto va muy de la mano con que estos y estas no reciban una capacitación al entrar, generando solo empleados o empleadas en lugar de colaboradores o colaboradoras.

4.6 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se comenzó con una construcción teórica, estructurada de tres capítulos, abarcando en el primero los principios básicos del control interno, tomando como base la teoría clásica o proceso administrativo, tomando como postura a Münch, que coadyuvo a la realización del segundo capítulo denominado control interno administrativo, donde este proceso siempre debe ir ligado a los objetivos de la

empresa, pero sin perder de vista todo el proceso o planeación que se debe gestionar para poder alcanzarlos y es ahí donde entra el último capítulo llamado herramienta BSC, el cual evalúa y controla 4 perspectivas importantes (clientes, proceso interno, financiera y aprendizaje y crecimiento), ya que no solo debe evaluarse el proceso interno que cada empresa realiza para poder brindar un servicio sino se deben evaluar más allá de esto, y esta herramienta contempla 4 perspectivas que ayudan a que el servicio que brinde el despacho sea eficiente y eficaz siempre y cuando se evalué y se tenga un control de estas.

Se recurrió al acopio de información documental como se refirió en el 4.1 junto con la investigación de campo que se presentó en el punto 4.2, siguiendo con los instrumentos que coadyuvan con este último punto (4.2), estos dos (guía de entrevista y encuesta) fueron realizados en días y tiempos diferentes que a continuación se desarrollaran.

Esta entrevista se realizó al contador general, dueño y propietario del despacho, a la contadora que, en cuanto jerarquía, aunque no esté explicita sería la jefa inmediata del resto del personal, toma las decisiones cuando el contador general no está disponible. Ella lleva más de 8 años laborando en esta empresa; a contadores que llevan menos de tres años laborando en este; a 4 auxiliares contables que llevan meses en este despacho. Por otro lado, la encuesta se les realizó a colaboradores que ya no laboran y que fue su permanencia ahí representó implicaciones importantes dentro del despacho (de 4 a 7 años trabajando), todo esto con la finalidad de conocer algunas áreas de oportunidad que han visto ellos y ellas dentro de la empresa, y si han encontrado algunas mejoras tanto internas como externas.

Lo anterior se realizó con base en algunas problemáticas que ha tenido el despacho, tanto financieras, con los clientes, los procesos internos que se llevan a cabo para realizar y brindar un servicio eficaz; el aprendizaje y crecimiento a largo plazo del personal y del despacho mismo. El despacho Vázquez Ríos ha presentado pérdidas en

clientes tanto personas físicas como personas morales, en colaboradores que han trabajado un tiempo considerable prestando sus servicios y teniendo un aprendizaje en mayor medida, en los procesos que se llevan para brindar el servicio, es decir, las actividades contables y administrativas que cada colaborador debe gestionar no llega de manera eficaz a cada uno de los clientes o llega de manera errónea o incorrecta trayendo una insatisfacción de los clientes y financieras tanto para el crecimiento de la empresa como a las retribuciones de los colaboradores.

La encuesta fue integrada en cuatro secciones: la primera sección se enfocó en clientes, dicho apartado cuenta con 5 preguntas con el objetivo de conocer la satisfacción del cliente con base en la perspectiva que tiene el colaborar con la gestión de las actividades que se deben realiza tanto contables como administrativas para poder brindar el servicio y si, es el caso, existe un área de oportunidad en la gestión de estas. La segunda sección se ciñó a los procesos y está integrada por 14 preguntas abiertas para conocer las áreas de oportunidad y las fortalezas que tiene el despacho para brindar el servicio a sus clientes. La tercera sección (financiera) fue una limitante en la investigación debido a que los y las colaboradoras no tienen conocimiento sobre esto y el Contador no brindó acceso a esta información.

La cuarta sección aborda el aprendizaje y crecimiento que consta de 5 preguntas abiertas con la finalidad de conocer la satisfacción, motivación, retención, capacitación y habilidades de los colaboradores, la disponibilidad de los sistemas que ocupa el despacho y la información sobre los clientes.

Todo lo anterior, coadyuvará al desarrollo y diseño del sistema de control interno basado en la herramienta Balanced Scorecard, a través de las respuestas de las 28 preguntas realizadas se pretenden tener como base para realizar indicadores que serán medidos de manera esporádica con la finalidad de tener un crecimiento en 3 de 4 perspectivas de la empresa.

4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Si se diseña un sistema de control interno administrativo basado en la herramienta Balanced Scorecard repercutirá en mejorar la asignación de cargas de trabajo, capacitaciones y en la satisfacción del cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la hipótesis se prueba parcialmente, con base en Robert y David (2010) que diseñan el Balanced Scorecard como una estrategia para medir el desempeño organizacional y lo definen como un sistema de gestión estratégico a largo plazo, y lo utilizan para llevar a cabo procesos decisivos, aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback[6] y formación estratégica, que contribuirá al mejoramiento del control interno administrativo en sus dos rubros más importantes operacional y organizacional, y también no ha sido implementada la propuesta en el despacho.

Se observan áreas de oportunidad como en que las colaboradoras y colaboradores no tienen conocimiento sobre como el cliente está satisfecho, sino lo infieren por el hecho de que al solucionarle algún problema que se les pueda presentar o por el hecho de cómo se dirigen hacia ellos como lo muestran la entrevista 1, figura (4.8), (4.7) y (5.2).

En otra área de oportunidad no hay existencia de un organigrama como en la entrevista 1 y figura (5.9), saben a quién deben dirigirse que en este caso es al contador, pero como en la figura (5.8), cuando desconocen algún tema saben que deben dirigirse al dueño, en este caso el contador, pero también existen colaboradoras y colaboradores que se dirigen al auxiliar o a quien esté en ese momento, por la falta de un organigrama.

[6] Es un término en ingles que se utiliza para denotar una retroalimentación a cerca de algo.

Cada colaborador lleva un control o gestiona sus actividades diferente, es decir, unos usan bitácoras, otros un Excel de cada cliente, otros por fecha para los pagos de los impuestos, otros lo realizan por prioridades, la contabilidad la entregan cuando el cliente lo solicite provocando un atraso en esta o errores y otro problema es que tienen muchos clientes a su cargo y todo esto se demuestra en la entrevista 1 y figuras (4.9), (5), (5.4), (5.6) y (5.7).

Y la última área más importante es que no reciben una capacitación constante como lo demuestra la figura (6.5) y en la figura (6.6) las colaboradoras y colaboradores requieren de capacitación en temas como nominas e impuestos y junto con la entrevista 2, se observa que el ambiente laboral no genera confianza en los colaboradores, ya que al preguntar si hay dudas y no contestar o contestar que sí, y al ver los resultados se observa que no quedo claro.

PROPUESTA

Esta propuesta se ejecutó de acuerdo con la construcción teórica, tomando en cuenta los hallazgos encontrados y analizados en el estudio de caso.

La propuesta va dirigida al Contador General del despacho Vázquez Ríos, mediante el diseño de un sistema de control interno administrativo.

Se encontraron áreas de oportunidad de acuerdo a 3 de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard que son clientes, aprendizaje y crecimiento y proceso internos, ya que esta herramienta se ocupará para controlar y mejorar esas áreas. Se retomará la visión y misión para el diseño del mapa estratégico.

La visión del despacho es:

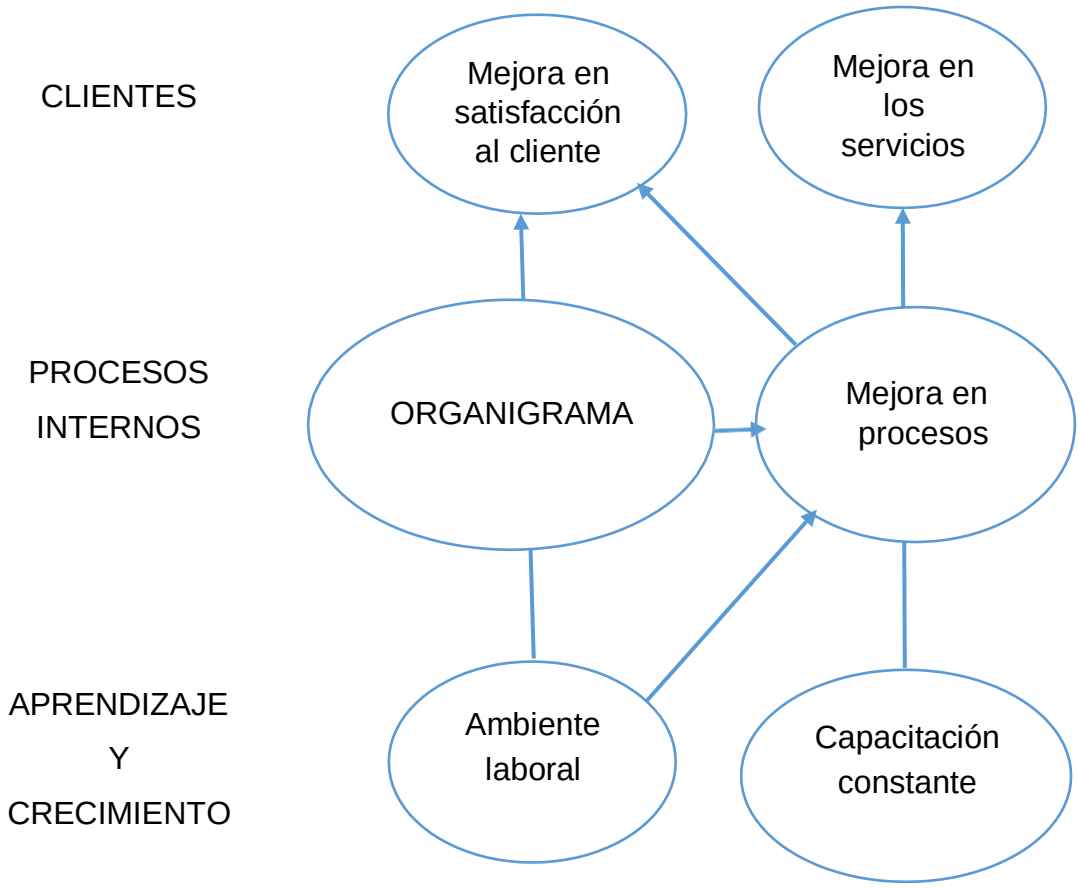
"Ser una firma de excelencia en la prestación de servicios a cada uno de nuestros clientes y así alcanzar la máxima calidad con la finalidad de posicionarnos como los mejores especialistas en servicios contables, fiscales y de auditoría".

La misión del despacho:

"Proporcionar a nuestros clientes, servicios profesionales dentro de nuestras áreas de conocimiento y experiencia, con un enfoque de calidad y efectividad, buscando en todo momento tener una buena comunicación con nuestros clientes para ofrecerles la mejor atención personalizada, caracterizada por un trato oportuno y adecuado, orientado a atender sus necesidades específicas; para nosotros las necesidades del cliente son las más importantes".

Con base en el estado del problema y habiendo identificado las áreas de oportunidad dentro del despacho, se procederá a la realización del mapa estratégico, abordando 3 de las 4 perspectivas del BSC.

Figura 1. Mapa estratégico



De acuerdo a este mapa estratégico, se establecerán los objetivos, indicadores y metas de acuerdo a 3 de las 4 perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes) con la finalidad de evaluar de manera constante el cumplimiento de estas asegurando la mejora en el servicio y en la satisfacción de los clientes.

Tabla 1. Balanced Scorecard "Vázquez Ríos"

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI´s)[7]
CLIENTES	Personalización	Brindar un servicio eficiente	Tiempo de resolución **Tiempo de acción del colaborador en la llamada + tiempo de acción después de la llamada.**
	Evaluación del servicio dirigido al cliente	Mejorar el servicio brindado	Customer Satisfaction Score (CSAT)[8] **Escala del 1 al 5** **La suma de los clientes entre el 4 y 5 entre el total de encuestados**
PROCESOS INTERNOS	Papeles de trabajo por contenido	Estandarización de los papeles	Eficacia **Resultado alcanzado (clientes) * 100 / Resultado previsto (entrega de resultados)**
	Registros eficientes y eficaces	Envíos oportunos.	Calidad **Registros buenos / Registros totales * 100** **Parámetro: día 10 al 17** **Contabilidad entregada a tiempo / total de todas las contabilidades * 100**

[7] Son siglas en ingles Key Performance Indicator, son indicadores de medición efectivas que atienden a los objetivos propuestos en la empresa.

[8] Es un indicador que mide el porcentaje de clientes satisfechos para mejorar las etapas del proceso del servicio brindado.

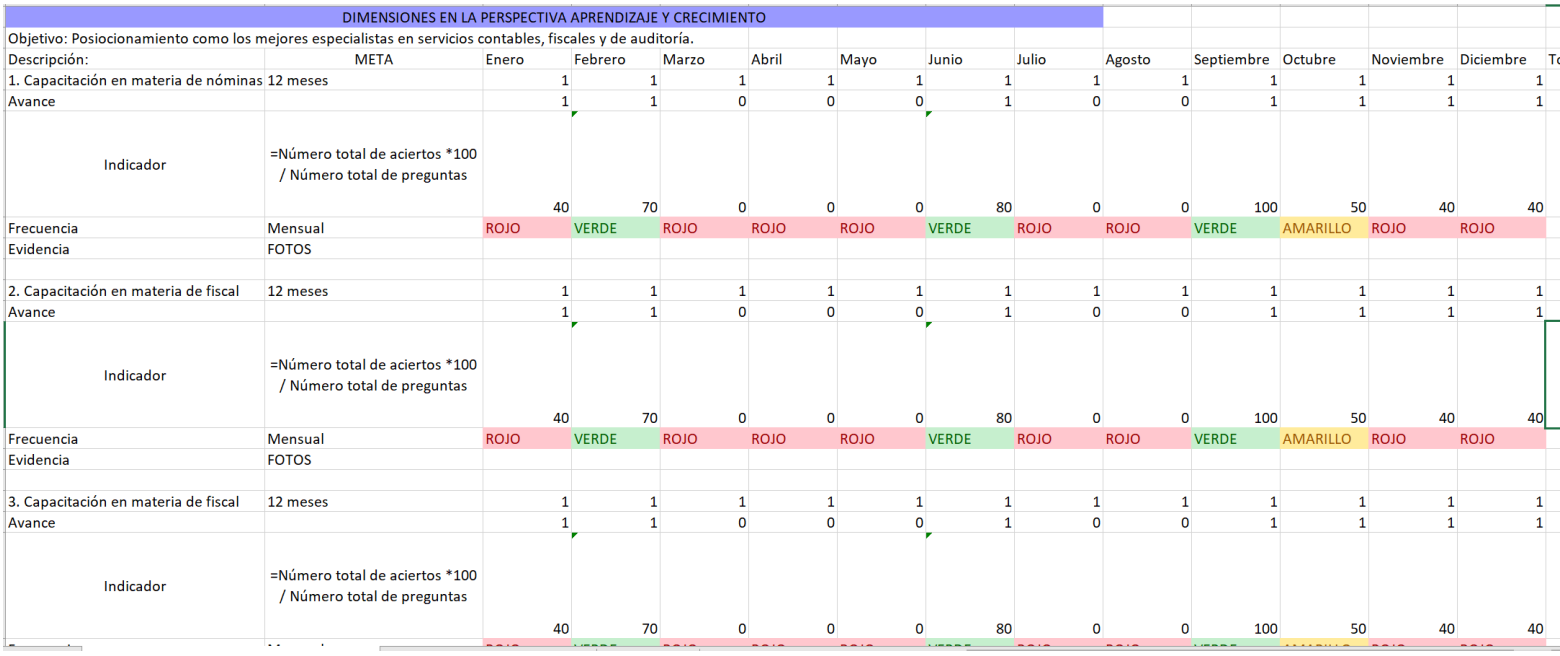
	Gestión de pagos	Líneas de captura en tiempo y forma.	Eficiencia **Parámetro: día 8 al 13** **Pagos entregados a tiempo / total de todos los pagos * 100**
	Asignación de clientes	Evitar el exceso de trabajo	Productividad/Calidad **Total de Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)** **Total de Régimen Simplificado de Confianza (RESICO)** **Total Personas Morales** **Total Personas Físicas** **Total de colaboradores / Total RIF** **Total de colaboradores / Total RESICO** **Total de colaboradores / Total Personas Morales** **Total de colaboradores / Total Personas Físicas**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación en materia de nóminas.	Desarrollo de nuevos conocimientos y estrategias aplicables.	Aprendizaje **Pruebas antes y después de** **Número total de aciertos * 100 / Número total de preguntas**
	Capacitación en materia fiscal.	Desarrollo de nuevos conocimientos y estrategias aplicables.	Aprendizaje **Pruebas antes y después de**

			Número total de aciertos * 100 / Número total de preguntas
	Capacitación y actualización en diversos temas. Ejemplos: medio ambiente, perspectiva de género, inteligencia intrapersonal e interpersonal.	Aprendizaje y aplicabilidad.	Resultados **Número total de aciertos * 100 / Número total de preguntas**

Fuente: Elaboración propia (2022).

Semaforización de acuerdo a los indicadores propuestos

Figura 2. Perspectiva aprendizaje y crecimiento



DIMENSIONES EN LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO														
Objetivo: Posiocionamiento como los mejores especialistas en servicios contables, fiscales y de auditoría.														
Descripción:	META	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	To
1. Capacitación en materia de nóminas	12 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Avance		1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	
Indicador	=Número total de aciertos *100 / Número total de preguntas	40	70	0	0	0	80	0	0	100	50	40	40	
Frecuencia	Mensual	ROJO	VERDE	ROJO	ROJO	ROJO	VERDE	ROJO	ROJO	VERDE	AMARILLO	ROJO	ROJO	
Evidencia	FOTOS													
2. Capacitación en materia de fiscal	12 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Avance		1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	
Indicador	=Número total de aciertos *100 / Número total de preguntas	40	70	0	0	0	80	0	0	100	50	40	40	
Frecuencia	Mensual	ROJO	VERDE	ROJO	ROJO	ROJO	VERDE	ROJO	ROJO	VERDE	AMARILLO	ROJO	ROJO	
Evidencia	FOTOS													
3. Capacitación en materia de fiscal	12 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Avance		1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	
Indicador	=Número total de aciertos *100 / Número total de preguntas	40	70	0	0	0	80	0	0	100	50	40	40	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 3. Perspectiva procesos internos.

DIMENSIONES EN LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS											
Objetivo: Proporcionar un servicio profesional dentro de nuestras áreas de conocimiento y experiencia, con un enfoque de calidad y efectividad,											
Descripción:	META	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Papeles de trabajo por contenido	12 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Avance		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador	=Resultado alcanzado * 100 / Resultado previsto	90	50	90	90	90	90	90	90	90	90
Frecuencia	Mensual	VERDE	AMARILLO	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE
Evidencia	FOTOS										
2. Registros eficientes y eficaces	12 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Avance		1	1	0	0	0	1	0	0	1	1
Indicador	=Resgitros buenos / Resgistros totales *100	25	75	25	25	100	25	25	25	25	25
Frecuencia	Mensual	ROJO	VERDE	ROJO	ROJO	VERDE	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO
Evidencia	FOTOS										
3. Capacitación en materia de fiscal	12 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Avance		1	1	0	0	0	1	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia (2022).

CONCLUSIONES

La administración ha ido evolucionando y seguirá evolucionando de acuerdo a las necesidades del hombre, logrando siempre los objetivos, ya que es una actividad indispensable dentro de cualquier empresa. Esta logra coordinar y maximizar los recursos logrando una eficacia y eficiencia interna logrando la calidad de sus servicios/productos.

Las etapas de la escuela clásica o proceso administrativo coadyuvaron en el diseño de un sistema de control interno administrativo pertinente dentro de una empresa o institución con la finalidad de maximizar sus procesos. Logrando delimitar, organizar y gestionar las funciones administrativas dentro de las empresas, al igual que en su jerarquización y que cumplirá con el aprovechamiento de los recursos mediante un control y una evaluación constante tomando en cuenta minimizar riesgos. Siempre tomando en cuenta las necesidades, el giro y tamaño de la empresa.

Todo esto se logra mediante un control interno, ya que este verifica, planifica y lo más importante mide a toda la empresa, ya sea en su parte externa e interna, haciéndolo lo más importante dentro de las empresas mediante también una adecuada gestión de este. Al tener en cuenta cuales son los objetivos de este control, permitirá a las empresas gestionar mejor sus controles internos o moldearlos para lograr tanto estos objetivos como los de su empresa. Pero este control como su nombre lo dice va a sus procesos internos y externos.

Por eso es indispensable entender y comprender al control interno administrativo, que se enfoca en como los altos mandos gestionan todas las actividades antes de realizar cualquier proceso ya sea de un producto o servicio y como los colaboradores las realizan. Entonces este control se enfoca más a lo interno de las empresas, y este debe ser evaluado constantemente en las actividades a realizar, se debe dar seguimiento a los procesos y detectando deficiencias, con la finalidad de lograr una mayor competitividad, es decir, si una empresa internamente está gestionada y organizada, en

sus actividades, sus procesos, en sus colaboradoras y colaboradores logrará esta competitividad y un crecimiento tanto financiero como de conocimiento.

Este control debe también ir de la mano con la comunicación, organización y dirección de la empresa, ya que con una comunicación deficiente se puede triangular la información o llegar de manera errónea.

Una de las herramientas de este control es el Cuadro de Mando o Balanced Scorecard, que mediante indicadores y una evaluación constante de estos, dará como resultados las áreas de oportunidad y las eficiencias de cada indicador, ya que esta herramienta visualiza 4 perspectivas que son las más importantes en una empresa, los clientes, la financiera, los procesos y el aprendizaje y crecimiento, que al analizar y conocer cuáles de estas, están en riego y al mejorarlas se logrará lo que se viene tomando en cuenta en esta tesis, la eficiencia, eficacia, competitividad y crecimiento, y nunca dejando de lado los objetivos de la empresa.

Por ello, el modelo que se presentó como producto de esta tesis, busca mejorar la satisfacción de los clientes, la asignación de cargas de trabajo y la capacitación cumpliendo la hipótesis prevista en esta investigación.

REFERENCIAS

Alveiro, C. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa.* Visión de Futuro. 17,2.

Beltrán, J. (s.f.) *Indicadores de gestión. herramientas para lograr la competitividad*, segundo libro. España: 3 reditores.

Cárdenas. T. (2007). *Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica.* Perspectivas. 19, Pp75-92.

Casanova, Franklin (2013) Características gestión administrativas/ Recuperado de: https://es.scribd.com/document/134416541/caracteristicas-gestion-administrativa

Chacón Paredes, Vladimir. *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. s/f

Chiavenato, Idalberto (2006) Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Douglas, S (2021). CSAT ¿Qué es, para que sirve? Recuperado de: https://www.zendesk.com.mx/blog/csat-customer-satisfaction-score-que-es/

Enciclopedia Económica (2019). *Control Administrativo.* Recuperado de https://enciclopediaeconomica.com/control-administrativo/

Garcia, J & Hernandez, J & Angeles, M & Monroy, P (2018). *Control interno administrativo para pymes.* Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya 2018.

Gil, D (2011). *Indicadores claves de rendimiento (KPI) Cummins de los andes S.A*. Título profesional, Corporación Universitaria Lasallista. Repositorio UniLasallista: http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/720/1/Indicadores_claves_rendimiento_CummisdelosAndes.pdf.gh

IEDGE Business School (s.f.) *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard.* Recuperado de https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard

ISDO (2022). ¿Qué es un KPI y para qué sirven? Recuperado de: https://www.isdi.education/mx/blog/que-es-un-kpi-y-para-que-sirve#:~:text=La%20palabra%20KPI%20proviene%20de,solo%20se%20utilizan%20en%20marketing.

Kaplan. R & Norton D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Gestion 2000.

Münch, Lourdes (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* Pearson Educación.

Quinaluisa, N & Ponce, V & Muñoz, S & Ortega, X & Pérez, J (2017) El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO Y COCO, *COFIN, 12*(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Ramos, Yolanda (2016) *Evaluación sobre herramientas de control interno, para la implementación de procesos de control, en empresas del sector privado, como instrumentos de mejoramiento en gestión empresarial.* [Especialización en revisoría fiscal y auditoria internacional universidad militar nueva granada Bogotá, d.c. 2016].

Thompson. A & Peteraf. M. (2003). *Administración estratégica.* McGraw Hill.

Tobón. y, & Felipe. j, & David. c, & Mafla. f, & López. J. (2013) *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del valle del cauca*, proyecto de grado ii. Universidad ICESI. Santiago de Cali.

Universidad Panamericana (2019). *Diferencia entre control interno administrativo y financiero.* Recuperado de https://hipodec.up.edu.mx/blog/diferencias-control-interno-administrativo-financiero.

Vanessa, G (2012). *Comunicación Organizacional.* (1ª ed.). Estado de México: Red tercer Milenio S.C

Vazquez Rios, (s.f). Vazquez Rios contaduría & auditoría. Recuperado de: https://vazquezrioscp.com/

Vega, L.O (2016) Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. *Espacios, 37*(12), 25. Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html

Viloria, N (2005) Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces, 8*(11), 87-92. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111.

Anexo I

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Facultad de Contaduría Pública

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo

La presente entrevista tiene la finalidad de conocer algunos aspectos del control interno dentro del despacho Vázquez Ríos.

Dirigido al Contador General y Contadora.

¿Me permite grabar esta entrevista?

Le pido que en ningún momento diga nombre para resguardar su información y mantener el anonimato.

¿Me podría decir cuál es el puesto que desempeña?

¿Cuántos años lleva laborando en el despacho?

ANTECEDENTES

Me puede comentar ¿cómo o porque surge el despacho?

¿Cuándo se fundó el despacho? ¿Por quién? ¿Por qué no existen socios?

¿Cuál es la misión del despacho?

¿Cuál es la visión del despacho?

¿Con que valores rige el despacho? ¿Por qué?

¿Por qué motivo surge esta misión, visión?

¿En dónde se ubica? ¿Por qué escogió esa ubicación?

ORGANIZACIÓN/PROCESOS

¿Qué servicios brinda el despacho?

¿Cuál es la estructura organizacional? Es decir, tiene un organigrama, su despacho está dividido por departamentos o áreas funcionales. Si lo tiene me podría explicar brevemente las funciones o actividades que debe tener cada uno y si no porque razón no existe.

Para ti ¿Qué es el control interno?

¿Conoces cuáles son los mecanismos de control interno?

¿Llevas algún control administrativo sobre las actividades que debes realizar? SI - No

¿Cómo gestionas estas actividades que realizas? Es decir, platícame un poco como llevas el control interno sobre la determinación de los impuestos u otros pagos. Estos pagos los mides si los envías en tiempo y forma o no, o como te administras para poder sacar todas las actividades que tienes de cada cliente.

¿Para gestionar estas actividades necesitas alguna información de los clientes? ¿Esta información te llega en tiempo y forma? y ¿cuándo no te llega que haces? ¿Este retraso de información imposibilita alguna de tus actividades y que haces para solucionar esto?

¿Cómo gestionas tanto las actividades que deben realizar los colaboradores junto con los clientes que deben llevar cada uno?

¿Cómo evalúas tú la satisfacción de los clientes al brindarle el servicio que ofreces?

¿Da capacitación sobre algunos temas que el colaborar no puede resolver? ¿Cuáles?

MERCADO

¿Cómo llega a sus clientes? Es decir, que hace para que los clientes que tiene ahorita o para atraer nuevos lleguen a su despacho y les brinde el servicio que ofrece

PLANES A FUTURO

¿Tiene planes a futuro sobre el crecimiento de la empresa?

Algo más que desee comentar o compartir conmigo sobre los temas que hemos abordado en esta entrevista.

Le agradezco mucho sus atenciones, si le interesa conocer los resultados de esta investigación me podría proporcionar su correo para infórmale sobre los resultados finales

Anexo II

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Facultad de Contaduría Pública

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer algunos aspectos internos de acuerdo a 3 de 4 perspectivas (Clientes, Financiera, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento).

Esta encuesta va dirigida a los colaboradores y colaboradoras del despacho Vázquez Ríos.

Instrucciones

Marca una respuesta o más de una, si así lo considera. La encuesta está dividida en 4 secciones.

1. ¿Sabes o tienes noción de lo que es un control interno administrativo?

SI NO Un poco

2. ¿Crees que el control interno es una herramienta fundamental para las empresas?

SI NO

CLIENTES

3. Marca cual de estos servicios ofrece el lugar donde labora

Contabilidad general Asesoría fiscal Auditoría de estados financieros Auditoría IMSS e INFONAVIT

4. Como considera que estos servicios se realizan

Muy buenos Buenos Indiferentes Malo Muy malo

5. Marque las necesidades de los clientes que lleve

Contabilidad general

Asesorías respecto a tramites de compra/venta

Impuestos

Auditorías

Facturación

Registros e inscripciones ante cualquier dependencia de gobierno

6. Marca más de una si lo considera de cómo es la relación con los clientes que llevas

Amable Respetuosa Empática Responsabilidad Otras (Menciónales)

7. Como considera usted, que sus clientes están satisfechos

Al no recibir ninguna llamada de atención por parte del Contador General

Estar disponible cada vez que el cliente se comunique por alguna consulta

Al enviarle los impuestos en tiempo y forma

Tener una comunicación directa y efectiva

Solucionar problemas que se le presenten

Otras (Menciónelas)

PROCESO INTERNO

8. Marca más de una si así lo considera como realiza sus actividades o tareas que realiza

En un Excel de cada cliente

Gestiona los pagos oportunos en tiempo y forma

Tiene un Excel sobre los pagos que realizaron los clientes y cuales les faltan

Maneja carpetas para cada cliente

Otras (Menciónalas)

9. ¿Existe una organización acerca de las tareas o actividades a realizar?

Si No Si su respuesta fue si, menciónelas

10. ¿Un cliente alguna vez se ha quedado insatisfecho de los servicios?

Si No ¿Por qué?

11. ¿Cada cuándo o cuánto se entregan los pagos de impuestos a los clientes?

A principios de mes El día 17 de cada mes A finales de mes El Cliente lo requiere

12. ¿Cada cuándo o cuánto se entrega la contabilidad a los clientes?

A finales de mes A principios de mes A mediados de mes No se entrega El cliente lo pida

13. ¿Cada cuándo o cuánto se entregan las nóminas a los clientes?

Cada quince días Cada semana No se entrega El cliente lo pida

14. Estas actividades se entregan de manera

Muy satisfactoria Satisfactoria Básicas Insuficientes Muy insuficientes

15. ¿Cuántos clientes tiene a su cargo?

De 1 – 7 DE 8 -15 Mas de 15

16. ¿Cuándo no conoce algún tema o actividad a realizar con quién se dirige?

Contador General Contadora que este en ese momento Auxiliar contable Lo investigo por mi parte

17. ¿Existe un organigrama en el despacho que labora?

Si No

18. Si la respuesta es sí, ¿Conoce el organigrama del despacho?

Si No

19. Ordena como está el organigrama del despacho de acuerdo a la jerarquización que manejan

Contador General

Contadora 1

Contadora 2

Auxiliares contables

20. ¿Considera viable la implementación de un organigrama interno?

Si No ¿Por qué?

21. ¿Cada cuándo o cuánto pide la documentación a sus clientes?

Cada principio de mes Mediados de mes No los pido

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

22. Al entrar a la empresa, ¿existe una capacitación?

Si No

23. ¿Cada cuando recibe una capacitación?

Cada mes Cada 2 meses Cada 6 meses No recibo capacitación

24. ¿En qué temas le gustaría ser capacitado?

Nominas Auditoria Impuestos Otras (Menciónales)

25. ¿Cómo considera una comunicación asertiva?

Que puedas hacer las actividades sin preguntar mediante una explicación breve antes

Que te expliquen y sino queda claro preguntar de nuevo

La contadora te diga lo que tienes que hacer porque el contador general le dijo

26. ¿Cuál es la visión del despacho?

a) Ser una firma de excelencia en la prestación de servicios profesionales a cada uno de nuestros clientes y así alcanzar la máxima calidad con la finalidad de posicionarnos como los mejores especialistas en nuestros servicios ofrecidos.

b) Ser una firma líder a nivel nacional e internacional que brinde los mejores servicios Contables, Fiscales y de Auditoría de calidad total. Asimismo, ser reconocido por los servicios que se les brinda a los clientes, generando cada día más la rentabilidad de nuestro Despacho.
c) Ser un asesor estratégico líder en brindar atención personalizada de servicios de Auditoría, Contabilidad, y Consultoría a Empresas. Ser el apoyo idóneo de las decisiones empresariales de nuestros clientes. Respaldadas en la más alta confidencialidad y calidad técnica de nuestros profesionales que dirigen, basadas en principios y valores a fin de contribuir al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo y contribuir al desarrollo económico y humano de nuestro País.
d) No la conozco

Anexo III

Entrevista 1

Buenas noches, el objetivo de esta entrevista tiene la finalidad de conocer algunos aspectos del control interno dentro del despacho Vázquez Ríos donde usted labora, esto va dirigido a usted que es la contadora.

Entrevistadora: ¿Me permite grabar esta entrevista?

Entrevistada: Si.

Entrevistadora: Le pido que en ningún momento diga nombre para resguardar su información y mantener el anonimato.

Entrevistadora: ¿Me podría decir cuál es el puesto que desempeña?

Entrevistada: Contadora Pública.

Entrevistadora: ¿Cuántos años lleva laborando en el despacho?

Entrevistada: Tres aproximadamente.

Entrevistadora: Me puede comentar ¿cómo o porque surge el despacho?

Entrevistada: Por lo que se el contador tenía ya varios clientes entonces él necesitaba gente para que pudiera sacar todo el trabajo y ya de ahí pues como formó el despacho.

Entrevistadora: ¿Cuándo se fundó el despacho?

Entrevistada: No, no recuerdo.

Entrevistadora: Sabe ¿Cuál es la misión del despacho? ¿Cuál es la visión del despacho?

Entrevistada: No tampoco.

Entrevistadora: Sabe ¿En dónde se ubica?

Entrevistada: Si, en la privada D sobre la 18 sur.

Entrevistadora: ¿Qué servicios brinda el despacho?

Entrevistada: Servicios contables y de auditoría.

Entrevistadora: ¿Nada más?

Entrevistada: Si, bueno si hace otros no sé a lo mejor algunas gestiones de algunos permisos pero pues siento que como lo principal es contable y auditoría.

Entrevistadora: Sabe o usted reconoce si ¿existe una estructura organizacional? Es decir, tiene un organigrama, su despacho está dividido por departamentos o áreas funcionales.

Entrevistada: No, no todo lo vemos directamente con él con el contador.

Entrevistadora: Para ti ¿Qué es el control interno?

Entrevistada: El control interno es una serie de pasos o cómo distribuir las funciones, para que todo vaya mejorando, para que la administración vaya más bien y todo el trabajo se saque lo mejor posible.

Entrevistadora: ¿Usted lleva algún control interno sobre las actividades que debe realizar?

Entrevistada: Si, en ocasiones.

Entrevistadora: ¿Cómo gestionas estas actividades que realizas?

Entrevistada: Pues por ejemplo primero le doy más prioridad a lo urgente y ya depende de eso ya distribuyó tiempo o mis actividades.

Entrevistadora: ¿Cómo sabes que cliente es más importante que otros?

Entrevistada: Por el tiempo de las entregas de las declaraciones o por el tamaño del cliente si una empresa tiene más actividades le debo dar más tiempo entonces tengo que empezar antes.

Entrevistadora: Cuando gestionas estas declaraciones necesitas cierta información del cliente, ¿los pides o ellos te lo entregan?

Entrevistada: Algunos clientes si son muy responsables y ya saben que, no sé, a más tardar el 5 de cada mes me tienen que entregar la documentación, hay otros que sí les tenemos que estar marcando o mandando correos para que me entreguen la documentación junto con los estados de cuenta.

Entrevistadora: Cuando se retrasa esa información ¿a usted le crea más trabajo o la retrasa en algunas cuestiones?

Entrevistada: Sí, sí completamente porque pues no puedes presentar una declaración con datos erróneos entonces tienes que esperar la documentación pues si te atrasa ya todo se te junta porque no solo un cliente te puede quedar mal hay veces que son más y todo se te junta al final.

Entrevistadora: De los pagos que usted realiza ¿lleva un control?

Entrevistada: No, si trató de llevar un control aparte también para la contabilidad, para contabilizar, pues todo lo provisionado se tiene que ir cancelando al final de mes se tiene

que ir pagando entonces ahí es como también nos podemos dar cuenta que si se haya pagado.

Entrevistadora: Entonces, ¿si controlas esa parte de los pagos?

Entrevistada: Si, ya hay algunos clientes que de plano no quieren pagar o lo pagan ya tarde, pero ya pues como que ellos ya saben que en algún momento puede pasar algo.

Entrevistadora: ¿Cómo evalúas tú la satisfacción de los clientes al brindarle el servicio que ofreces?

Entrevistada: Pues yo así como tal no, no sé me imagino porque pues por sus respuestas o por cómo se dirigen a mí, para pedirme algo pues sí son muy atentos y en cambio si yo pienso que si no estuvieran contentos con mi trabajo pues al contrario como que me exigirían más.

Entrevistadora: Algo más que desee comentar o compartir conmigo sobre los temas que hemos abordado en esta entrevista.

Entrevistada: No.

Le agradezco mucho sus atenciones, si le interesa conocer los resultados de esta investigación me podría proporcionar su correo para infórmale sobre los resultados finales, gracias.

Anexo IV

Entrevista 2

Se presentará la segunda entrevista dirigida al Contador General.

Buenas noches, el objetivo de esta entrevista tiene la finalidad de conocer algunos aspectos del control interno dentro del despacho Vázquez Ríos, va dirigido al Contador General.

Entrevistadora: ¿Me permite grabar esta entrevista?
Entrevistado: Si.
Entrevistadora: Le pido que en ningún momento diga nombre para resguardar su información y mantener el anonimato.
Entrevistadora: ¿Me podría decir cuál es el puesto que desempeña?
Entrevistado: Director General.
Entrevistadora: ¿Cuántos años lleva laborando en el despacho?
Entrevistado: Desde 1999.
Entrevistadora: Me puede comentar ¿cómo o porque surge el despacho?
Entrevistado: Ok mira la verdad es que surge por una inquietud que traía yo desde que empecé a estudiar la carrera, yo empecé a hacer mis prácticas en despachos, continúe trabajando en despachos posteriormente me incorporé a una empresa dentro de su área de cuentas por cobrar pero la verdad es que nunca me gustó estar dentro de una empresa, siempre me llamó más la atención el llevar y el estar vinculado a todo lo que es la contabilidad de las empresas como tal y por eso tuve esa inquietud de crear un despacho, posteriormente bueno pues sí esa fue mi idea en un inicio no fue sólo quedarme como tal como un contador independiente sino cómo crear un despacho, mismo posterior a eso bueno vino la oportunidad de establecerse como un despacho como tal y conforme a las leyes, porque aún aunado a que cierto tiempo la ley involucro a todos los contadores de manera independiente que se tenían que hacer retenciones de impuestos incluyendo en mi caso pues opté por querer mejor una sociedad y así es como continuamos con esto.

Entrevistadora: ¿Cuándo se fundó el despacho? ¿Por quién? ¿Por qué no existen socios?

Entrevistado: Se fundó en 1999 precisamente, está mi hermana pero en realidad mi hermana siempre se dedicó a la iniciativa pública, al sector público y pues nada más era como integrante pero en realidad pues sí soy yo.

Entrevistadora: ¿Cuál es la misión del despacho? ¿Cuál es la visión del despacho?

Entrevistado: Mira la misión del despacho de cuando cree el despacho siempre había o hay un tema de similitud en cuanto a la misión y objeto del despacho, la verdad es que la misión ha sido el crear un despacho que otorgue servicios acorde a las necesidades de la empresa, es decir, establecer una como dijeran vulgarmente un traje a la medida de las empresas donde la gente se sienta satisfecho porque les resuelva temas de interés, llamémosle contables/fiscales a la empresa ese es el objetivo principal que la gente busque soluciones y que nosotros se las otorguemos.

Entrevistadora: ¿En dónde se ubica? ¿Por qué escogió esa ubicación?

Entrevistado: Mira surgió por, bueno se ubica en andador D de circunvalación 1805 colonia San Manuel, yo cuando tuve la oportunidad de crear el despacho ahí vi dos cuestiones de oportunidad, primero pues por la cercanía que tenía la casa de mis papás era exactamente a un lado y dos en algún momento pensé cambiarme de oficina, pero la ventaja que tenía yo lo que te decía, la oportunidad es que tengo a un lado la universidad y siempre la gente que se dedica a hacer las prácticas o en su anterior ocasión daba la oportunidad también la universidad de que prestarán sus servicios entonces era muy fácil y muy cómodo y sobre todo muy atractivo para los estudiantes, porque estaban a 5 min de la universidad, por eso es que decidí establecerme definitivamente ahí.

Entrevistadora: ¿Cuál es la estructura organizacional?

Entrevistado: Mira la estructura como tal en un inicio la verdad es que era simple y sencillamente el que yo era el director, y tenía colaboradores más allá de esos en la época de la pandemia sucedió una situación como muchas empresas, pasaron que tenía o teníamos o tuvimos estos altibajos por cuestiones económicas, obviamente pero de ahí la verdad es que muchas de las personas o contribuyentes, vi lo que buscaban en el despacho y cree el esquema qué es un esquema idéntico a una firma Española, que se

le llama despacho boutique, en este sentido yo copié ese modelo de despacho boutique pero el que te digo es de abogados en España, entonces yo lo traduje a lo que es México, y cree el primer despacho boutique, si ustedes lo buscan en la página del despacho que es www.vázquezriospp.com verán lo que significa un despacho boutique, es decir, nosotros como te decía en un inicio dentro del objetivo o de las necesidades que buscan las empresas es, otorgarles un servicio personalizado y en base a eso mi estructura bueno es la siguiente, muy sencilla es un despacho donde se sienta perfectamente el cliente satisfecho en sus necesidades de búsqueda, de otorgar o proporcionarles un servicio inmediato o a la orden y que no tengan absolutamente ningún problema contable fiscal, entonces la estructura, yo tengo la dirección y a mi lado no tengo trabajadores yo siempre le llamo colaboradores y en ese sentido bueno pues es que existe la estructura del colaborador el contador y posteriormente abajo son quienes son auxiliares esto es así muy muy sencilla la estructura, porque insisto es un despacho boutique, si esa es la estructura.

Entrevistadora: Para usted ¿Qué es el control interno?

Entrevistado: Mira dentro de todo esto, recalcó mucho la época de la pandemia porque precisamente el control interno, nos percatamos que así como el despacho así como muchísimas empresas aquí en México, y te estoy hablando de grandes grandes empresas, que alguno de nuestros clientes tiene relación o son proveedores de grandes empresas, vemos que son pocas las empresas que realmente tienen un control interno, esto nos llevó a nosotros a que ahorita estamos haciendo bueno nos está haciendo un cliente nuestro, nos está haciendo un esquema de control interno donde precisamente nosotros tengamos al alcance tanto nosotros como el cliente de toda la información, para que de manera correcta y oportuna no tengamos absolutamente ningún problema, llámese de cualquier índole, llámese laboral, fiscal, legal, contable, financiero, precisamente que nosotros, dicen que para llevar a cabo en toda actividad económica para que tú no tengas ningún problema tú tendrás que llevar a cabo un control interno muy estricto, y esa es la falta que ahorita nosotros estamos estructurando, para que tengamos el control de todo ello, es decir, si nosotros de manera oportuna solicitamos la información a los clientes y los clientes también de manera oportuna entregan la información, nosotros de manera oportuna vamos a regresarles la información, siempre

y cuando esté integra y completa, y eso es, eso es tener el control de todo, no sólo es de interno, sino es integral yo le llamo integral no es interno es integral, todo todo al alcance, todo al alcance, traduciría yo eso, todo al alcance y en su correcto y en su momento oportuno eso es el control interno.

Entrevistadora: ¿Cómo gestionas tanto las actividades que deben realizar los colaboradores junto con los clientes que deben llevar cada uno?

Entrevistado: Okey mira nosotros tenemos una bitácora, que se estructura en base a la carga de trabajo, se reparte entre los colaboradores quienes van a llevar a cabo esas empresas y lo que te decía, el proveedor o el cliente nos está haciendo un programa, donde precisamente cada colaborador lleva un control de todo lo que va a ir realizando, sin necesidad de que tenga yo que estar revisando esa información, este programa yo lo puedo accesar y puedo ver el avance que tiene cada colaborador, de esa manera es como se reparte la información, se reparte el trabajo y yo voy a tener el control del avance de cada colaborador así es como nosotros nos estructuramos el reparto del trabajo, sí es cierto que en ocasiones hay un excedente de trabajo o particularidades de trabajo, como son cuando tenemos alguna revisión, alguna auditoría, que la gente se reparte adicional el trabajo con la gente llamémosle que está en estructura, como de auxiliar o que está haciendo sus prácticas pero insisto.

Entrevistadora: Creo que tiene el micrófono apagado.

Entrevistado: Ok ya.

Entrevistadora: Sí ya.

Entrevistado: Ok bueno, repito esa parte, la estructura nosotros la dividimos entre total de las empresas, se las repartimos a los colaboradores y llevamos una bitácora para llevar a cabo el control de las actividades hasta el momento.

Entrevistadora: ¿Qué servicios brinda el despacho?

Entrevistado: Mira principalmente nosotros el tema que llevamos más en su mayoría, es la contabilidad de las empresas, adicional a eso, nosotros nos dedicamos a la auditoría de estados financieros, a la auditoría para efectos del IMSS y sobre todo, nosotros más allá de llevarles sólo la contabilidad, generamos una estrategia llamémosle fiscal para que la carga impositiva de los clientes sea la menor posible dentro de los términos legales, ese es el atractivo, la verdad, el de nosotros llevar una

contabilidad que no es sólo llevar a cabo el registro de las operaciones, sino de establecer estrategias legales/fiscales, para que la carga impositiva de la empresa sea en su menor cantidad. Esos son los servicios, te digo adicional a eso también, es la solicitud de devoluciones y compensaciones, de estrategia de nómina y un servicio que hemos prestado y que ha sido muy funcional, nosotros le denominamos un in plan, ¿qué es un in plan? en donde nosotros proporcionamos un contador del despacho, que se desplaza a las instalaciones de la empresa, para llevar a cabo la contabilidad porque hay empresas que requieren un contador, si no bien de planta pero sí que esté en su mayoría de tiempo ahí, ¿cuál es la ventaja de un in plan? un in plan está respaldado por un despacho, que cuando el contador tenga cualquier duda o llamémosle se haya atorado en parte del trabajo, nosotros como despacho entramos a colaborar, para llevar la solución o el actualizar lo que tenga atrasado esa persona, ese colaborador o contador, pero insisto sobre todo más allá de eso, es el respaldo integral que tiene respecto a cualquier duda, ampliación o comentario en cualquier momento para la empresa, en el ámbito laboral, fiscal o legal, es todo lo que implica la contaduría pública.

Entrevistadora: ¿Cómo evalúa usted la satisfacción de los clientes al brindarle el servicio que ofrece?

Entrevistado: Mira te voy a decir, cómo puedo evaluar, aritméticamente te diría que no es cierto, que me quede yo un punto de que les pregunte yo cuál es la satisfacción del cliente hacia el despacho no te podría decir, pero sí te lo podría manifestar tanto positiva como negativamente en 2 sentidos, positivamente porque ha habido empresas que de manera llamémosle o digámosle no permitida, se han acercado contadores a ofrecer sus servicios contables a las empresas y las empresas me lo han dicho en su momento, contador se presentó fulano de tal, me recomendaron un contador tal, sabe que tengo un conocido que me dijo esto, pero yo le dije que no, que yo tengo mi conductor y que estoy totalmente satisfecho con él, entonces te das cuenta que tu servicio está siendo correcta, está siendo satisfactorio para el cliente, también así negativamente, cuando ha habido cuestiones de regaño llamémosle, de inconformidad, de parte del cliente de decir oye necesito y yo lo pedí y no me hacen caso, oye ten precaución acá, porque ya son varias veces que yo solicito y no recibo la atención, de esta manera solamente es como

nosotros percibimos o calificamos la satisfacción del cliente, más allá de una evaluación pues no existe. Otra manera de verlo palpable esto, la de evaluación, es que el cliente mismo te recomienda con otros clientes, eso también es implicativo de que el servicio que se les está otorgando, es bueno, porque ellos mismos nos han recomendado, en el despacho nunca nunca desde que se constituyó, desde que se conformó, nunca hemos tenido la necesidad de anunciarnos para prestar nuestro servicio, siempre ha sido a través de la recomendación de los propios clientes, nunca ha existido si bien, nosotros tenemos una página pero no es como un afán hacer clientes, únicamente por el posicionamiento del despacho dentro del ámbito económico de Puebla, así lo tenemos.

Entrevistadora: ¿Ha pensado en implementar una evaluación?

Entrevistado: Mira no la verdad es que no, no he recurrido o no pretendo recurrir a eso, porque una empresa que nosotros también llevamos, está haciendo un software dedicado precisamente a las empresas de prestación de servicios, donde va a generar un software para calificar las empresas y que todos tus clientes te califiquen, te voy a decir qué pasa y por eso es que también nosotros nos denominamos un despacho boutique, porque no hay, más bien hay la cercanía con el cliente, que no hay una necesidad de que le otorguemos un cuestionario para una calificación, por lo que somos nosotros como despacho boutique, por la cercanía de estar exactamente de la mano con el cliente, que en su momento el cliente nos lo va a decir sabes que, no me gusta o no estoy satisfecho con tu trabajo, o por el contrario nunca nos van a decir, porque precisamente están satisfechos con el trabajo sale.

Entrevistadora: ¿Da capacitación sobre algunos temas que el colaborar no puede resolver? ¿Cuáles?

Entrevistado: No mira la realidad es que no, la realidad es que se ha comprado cursos, se han comprado programas, lo que sí se lleva a cabo son reuniones así muy muy pequeñas, para reforzar o para ampliar dudas o llevar a cabo una, digámosle que, hay cómo te podre mencionar esto, cuestionamientos de ley, se hace una pequeña reunión, una mesa de trabajo rapidísimo y vemos los puntos, por qué se puede manejar así, por qué se puede manejar así y los puntos de vista de cada quien, llegar a un acuerdo esto es lo que si se hace, capacitación como tal no, reuniones pequeñas de trabajo sí.

Entrevistadora: ¿Usted cree que en esas reuniones de trabajo todos los colaboradores lleguen a captar la información o lo que usted quiere dar a entender, para que puedan realizar el trabajo o entender lo que deben de hacer?

Entrevistado: Mira yo esperaría que sí, en estas reuniones de trabajo se les pregunta si es acorde el entendimiento, desde luego no te van a decir que no, yo lo entiendo por esa parte, por pena por lo que tú quieras no te van a decir que no, pero sí trató de reforzarle, de insistirle, de hacerle muy legible y muy digerible todo lo que se les proporcionó ahí, y sí, no dejar en duda lo que estamos diciendo, por ejemplo terminamos y les insisto, le entendieron, sí, a ver no hay problema si no, le entendieron les repito le entendieron sí, pero sobre todo en la contabilidad como en lo fiscal, como la auditoría, una vez les dije tiene mucho de sentido común y eso es lo que hay que aplicar, y el sentido común no te lo van a enseñar en una universidad, sino eso lo vas a aprender en la práctica, en la práctica como diría vulgarmente el dicho hace al maestro, entonces esto requiere de mucho mucho mucho trabajo, para que posteriormente haya un entendimiento y sobre todo un razonamiento, que es la parte más importante creo yo, de toda profesión, cuando tú empiezas a razonar las cosas, le vas a encontrar un sentido del porque establecen así las leyes, pero cuando lo empiezas a razonar, no porque esto me lo dijeron en la escuela, y esto así lo tenía en el despacho, esto lo aprendí así en un curso, no sino que lo razones porque esa es la parte esencial de lo que yo muchas veces quiero transmitir, se trata de razonar razonar y razonar.

Entrevistadora: ¿Tiene planes a futuro sobre el crecimiento de la empresa?

Entrevistado: Mira en la actualidad, apenas hay un comienzo, un crecimiento económico, se perdieron varias empresas, pero no se perdieron por afortunadamente, por la falta de buen trabajo si no porque las empresas cayeron en situaciones económicas, que impidieron continuar laborando, entonces nuestro objetivo ahorita es recuperar esa parte de los clientes que se fueron del despacho e insisto, por cuestiones económicas y que en algún momento empiezan a regresar, que si no son ellos con algún otro negocio seguramente, con algunos otros cómo te había mencionado al principio, que por cuestiones de recomendación lleguen al despacho, ha habido nuevamente o ha empezado como te decía a llegar poco a poco nuevas empresas y si se pretende hacer, que eso lo que quiero, pero no a través de publicidad, no a través de cuestiones que no

sean éticas, que la otra vez comentaba yo en el despacho y desafortunadamente la profesión ha hecho de varios contadores, el arrebatarse los clientes, del ir a proponer tu trabajo, que dentro del código de ética no está permitido, nosotros nunca lo hemos hecho y los clientes llegan a nosotros por recomendación propia y esperemos que esto empiece a llegar, pero que la parte más importante, más importante es que nunca se pierda ese vínculo como tal, de la empresa y del despacho como un servicio integral, un servicio lo que te decía de despacho boutique, que estemos ahí todo el tiempo con ellos de la mano, que ellos sientan que tienen el respaldo de un despacho eso es.

Entrevistadora: Algo más que desee comentar o compartir conmigo sobre los temas que hemos abordado en esta entrevista.

Entrevistado: No, digo pues es todo, el despacho puedo ampliar un poquito en función de cómo se inició, te digo yo inicie como persona física, posteriormente como persona moral y únicamente te diría yo, como en las empresas tienen cimientos para iniciar, no se inició, ni como ahorita estamos, mucho menos o sea se inició de cero de cero que, literal al año, a los 2 años sí quería tirar la toalla, porque pues es difícil la profesión la verdad, de ayudarse de clientes porque habemos muchos contadores, muchos muchos pero bueno, este decía un maestro en la contaduría o en las profesiones se vale uno equivocar y tropezarse, pero lo que no se vale es no levantarse, esa es la parte importante de esto, y así es en la vida, se te pueden ir clientes, pero no te puedes caer, esa es la parte, perseverancia en todo, esa es la parte para mí más más importante, eso es todo.

Entrevistadora: Le agradezco mucho sus atenciones, si le interesa conocer los resultados de esta investigación me podría proporcionar su correo para informarle sobre los resultados finales.

Entrevistado: Okey este te lo proporciono, es tonorios13@yahoo.com.mx vale.

Anexo V

Tablas

1.1	Escuelas de la administración.
1.2	Tipos de planeación.
1.3	Clasificación de las empresas.
2.1	Las 25 herramientas más populares.
4.1	Actividades realizadas.
I.	Balanced Scorecard “Vázquez Ríos”.

Anexo VI

Figuras

3.1	Las perspectivas del Balanced Scorecard.
3.2	La perspectiva de cadena de valor de procesos.
3.3	Proceso de la elaboración de una estrategia.
4.2	Información del control interno administrativo.
4.3	Implementación del control interno.
4.4	Servicios brindados.
4.5	Servicios realizados.
4.6	Necesidades de los clientes.
4.7	Relación cliente-colaborador.
4.8	Satisfacción de los clientes.
4.9	Gestión de actividades por cada colaborador.
5.	Organización en actividades.
5.1	Cómo organizan sus tareas.
5.2	Insatisfacción del cliente.
5.3	Periodo de entrega de impuestos.
5.4	Entrega de contabilidad.
5.5	Entrega de nóminas.
5.6	La manera de entrega.
5.7	Clientes a cargo de cada colaborador.
5.8	Con quién se dirigen.

5.9	Existencia de algún organigrama.
6.	Conocimiento del organigrama.
6.1	Organigrama según perspectivas de los colaboradores.
6.2	Implementación de organigramas.
6.3	Gestión de documentación.
6.4	Capacitación a los colaboradores.
6.5	Seguimiento a capacitaciones.
6.6	Temas para las capacitaciones.
6.7	Comunicación asertiva.
6.8	Visión del despacho.
1.	Mapa estratégico.
2.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.
3.	Perspectiva procesos internos.