

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
Facultad de Cs. Económicas y Administrativas  
Escuela de Auditoria

## **BALANCED SCORECARD**

### **UNA EXPERIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA V REGIÓN**

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor, Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

**Tesista** : Mauricio Rojas C.

**Profesor Guía** : Eric Salinas M.

Valparaíso, Mayo 2013

## INDICE

<b>Resumen</b>	6
<b>Marco Teórico</b>	7
1. Cambios del Entorno y el Control de Gestión	7
2. Sistemas de Control de Gestión	7
3. Definición de Estándares	9
4. Fijación de los Procedimientos de Medición	9
5. Medición del Desempeño Real	10
6. Evaluación del Desempeño	10
7. Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras	10
8. Control de Gestión	12
9. El Control de Gestión y la Evaluación del Desempeño	14
10. Indicadores de Gestión	15
11. Balanced Scorecard	16
12. Beneficios del Balanced Scorecard	19
13. Implementación del Balanced Scorecard	20

14. Construcción del Balanced Scorecard	20
15. Deficiencia de la Implementación del BSC	21
16. Aclarar Perspectivas del BSC	22
17. Identificar debilidades del modelo planteado por Kaplan y Norton	24
<b>Problema de Investigación</b>	27
<b>Preguntas de Investigación</b>	28
<b>Objetivos</b>	29
<b>Metodología</b>	30
Etapa 1: Recopilación de la Información y Antecedentes	30
Etapa 2: Sistematización de la Información	30
Etapa 3: Población y Muestra	30
Etapa 4: Cuestionario	31
Etapa 5: Análisis de Resultados	32
5.1 El BSC en la V región	33
5.2 Data de Ingreso a las Empresas de la V región con el BSC	34
5.3 Finalidad de la Utilización del BSC.	34
5.4 Información que genera el BSC	35

5.5 Mejoramiento del Desempeño	37
5.6 Logro de Objetivos	39
5.7 Continuidad del BSC	40
5.8 Deficiencias del BSC	40
5.9 Potencialidad del BSC	41
5.10 Situación de las Compañías que no Utilizan BSC	42
5.11 ¿Qué es el BSC?	43
Etapa 6: Discusión de Resultados	43
6.1 El BSC en la V región	44
6.2 Data de Ingreso a las empresas en la V región con el BSC	44
6.3 Finalidad de la utilización del BSC	44
6.4 Información que genera el BSC	45
6.5 Mejoramiento del Desempeño	45
6.6 Logro de Objetivos	45
6.7 Continuidad de BSC	46
6.8 Deficiencias del BSC	46
6.9 Potencialidad del BSC	46

6.10 Situación de las Compañías que no usan BSC	47
6.11 ¿Qué es el BSC?	47
<b>Conclusiones</b>	48
<b>Bibliografía</b>	51
<b>Anexos</b>	53

## **RESUMEN**

Para nadie es desconocido que las economías mundiales se ven y se verán enfrentadas ante distintos escenarios que complican la subsistencia y la búsqueda de rentabilidad de las organizaciones.

En Chile las empresas también se ven afectadas por los constantes cambios que sufre la economía nacional, provocando un replanteo de los objetivos planificados por la alta dirección de las organizaciones.

Existen distintos métodos, técnicas, sistemas para que las organizaciones mejoren sus sistemas de control de gestión y alcancen sus objetivos, uno de ellos es el Balanced Scorecard, el cual busca alcanzar los objetivos planteados, medirlos, evaluarlos y trazar la estrategia a todo nivel de la organización.

El presente estudio posee conceptos que ayudan a entender los sistemas de Control de Gestión, Los Sistemas de Medición del Desempeño y al Balanced Scorecard, los cuales ayudarán a confeccionar un cuestionario, el cual tiene la finalidad de conocer la aplicación o no aplicación del Balanced Scorecard y el funcionamiento de los sistemas de control de gestión de las empresas que serán cuestionadas.

# MARCO TEORICO

## 1. Los Cambios del Entorno y el Control de Gestión

Alrededor de todo el mundo, las empresas ya no enfrentan el mismo entorno al que se veían enfrentadas hace 20 años. Incluso las empresas situadas en industrias con una baja competencia relativa, se han visto afectadas por la entrada de nuevos actores a sus áreas de negocio, cambiando de manera importante el escenario en que se desenvolvían, encontrándose hoy a un nivel de competitividad superior.

Las empresa chilenas, y por ende, las de la V región también han experimentado este mismo fenómeno, producido principalmente por las nuevas tecnologías que han permitido el comercio mundial, la entrada de nuevos competidores a los mercados locales, la profesionalización de las empresas y la maduración de las industrias. A esto se suma el surgimiento de un cliente cada vez mas informado y exigente; la aparición de organismos que asumen la defensa de los derechos de los consumidores (SERNAC, en el caso de Chile), el reemplazo de los procesos industriales como fuente de creación de valor por el conocimiento, y otros fenómenos que reflejan que los tiempos no son los mismos de antes.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

## 2. Sistemas de Control de Gestión

A lo largo de la historia de la administración variados autores han dado diversas definiciones de lo que se puede entender por Control de Gestión

En este estudio, en pos de trazar una primera aproximación a este concepto se fusionará la definición de gestión con una serie de consideraciones sobre el control.

En primer lugar, la gestión corresponde a “la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados” **(1)**. Está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver una determinada situación o alcanzar un objetivo. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Por otro lado el control se define como “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo a lo planteado” **(2)**

El control como proceso se asocia a las distintas herramientas de control mediante un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos asociados a la idea de sistema.

Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados entre si, en función de un fin, que forman parte un todo único y que posee características nuevas que nos están presentes en cada uno de los elementos que lo forman. **(3)**

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado.

Puede hablarse entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

*(1) Enciclopedia Microsoft Encarta 2002 1993-2001 Microsoft Corporation*

*(2) Principios de Administración Autor George Terry Editorial el Ateneo, 1993.*

*(3) Funciones de la Administración Autor Boland, Lucrecia –Carro, Fernanda Editorial de U. Nacional del Sur 2007.*

### **3. Definición de Estándares**

Un estándar puede ser definido como “una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control” **(4)**

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados. Representan la expresión de las metas de planificación de la empresa y sus unidades, en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda contrastarse con ellos.

En esta etapa cuando se determina cuáles son las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y donde se establecen los criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Los estándares pueden ser físicos (representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, otros) o pueden estipularse en términos monetarios (costos, ingresos o inversiones).

### **4. Fijación de los Procedimientos de Medición**

En esta etapa se definen los métodos que posteriormente serán usados para obtener información acerca del desempeño real de la compañía. La calidad de la información sobre el desempeño real que se obtiene en la etapa posterior estará determinada de forma importante por el grado de adecuación de los procedimientos de medición del desempeño que se establezcan en esta etapa.

*(4) Control de Gestión Autor Patricio Jiménez Editorial Jurídica Conosur Ltda. 2001.*

## **5. Medición del Desempeño Real**

Usando los métodos definidos anteriormente, se procede a la obtención y organización de la información acerca de los resultados efectivamente obtenidos por la compañía para posteriormente analizar el grado de correspondencia con los objetivos organizacionales que se pretende alcanzar.

Si los procedimientos de medición se fijan adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente qué están haciendo los integrantes de la organización, la medición del desempeño real será fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se hará más difícil la medición.

## **6. Evaluación del Desempeño**

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de los miembros de la organización, sobre la base de los objetivos definidos previamente y de acuerdo a la información recolectada por los agentes evaluadores. Para poder llevar a cabo la evaluación es necesario que quien la realice tenga el conocimiento apropiado de las acciones llevadas a cabo por el ente evaluado en relación con la consecución de los objetivos por los cuales éste es responsable.

En esta etapa se obtiene además información acerca de las desviaciones con respecto a los objetivos planteados.

## **7. Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras**

En esta etapa se reprograma el proceso de control con la información obtenida luego del análisis de las causas del desvío. Incluye la corrección de las desviaciones y la definición de planes para evitarlas en el futuro.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posterior), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar su posible aparición.

Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos.

Es por ello que se ha planteado un nuevo enfoque para el sistema de control, donde éste no tan sólo controla la implementación de la estrategia, sino que también controla la planificación estratégica, es decir, se cuestionan los objetivos estratégicos, y por ende los estándares establecidos.

En este sistema de control (denominado por algunos autores Sistema de Control con enfoque estratégico) cada objetivo está debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Así, el sistema de control funciona de tal forma que permite obtener la información necesaria, en el momento preciso, teniendo la posibilidad de actuar proactivamente.

Permite conocer que ésta sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuando cambiar.

Es importante destacar que, independientemente del tipo de sistema de control utilizado por la empresa, éste debe estar soportado por las metas que se trace la organización y la estrategia para lograrlas. Cada parte de este sistema de control debe estar claramente definida e integrada a una estructura organizacional que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización.

## 8. Control de Gestión

“En un principio se consideraba Control de Gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía (y para algunos aún constituye) el elemento fundamental del control.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias a su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten de su aspecto esencialmente contable y de corto plazo.” (5)

Existen múltiples definiciones de control de gestión que varían de acuerdo al autor y al transcurso de los años, lo cual es un reflejo más del constante cambio en el entorno empresarial que ha hecho evolucionar la forma de pensar y actuar en esta área, así como también las herramientas empleadas para dirigir una organización.

Por lo anterior, resulta interesante citar a algunos autores que han entregado su visión con respecto a este concepto:

“El Control de Gestión es un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, (siendo) lo primero prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar los objetivos y definir un programa de acción; y lo segundo, controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.” (García L. 1975)

“Es un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización” (6)

(5) Menguzzato y Renau *Dirección estratégica de empresa* Valencia Ed. Euroed 1986

(6) Anthony R.N. (1987) *Sistemas de Planeamiento y Control* Barcelona Ed. Orbis

“La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, siendo el control una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado? **(7)** (Goldratt 1990)

“Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta” **(8)** (Amat J. 1992)

“El Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos: es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados” **(9)** (Jordán H. 1995)

Según la visión expuesta por los distintos autores y las consideraciones hechas anteriormente con respecto al control y la gestión, se procede a definir el control de gestión de la siguiente manera:

Proceso creado con el fin de apoyar a la dirección de la organización mediante diversas herramientas que, con información generada periódicamente, permite conocer el comportamiento y los resultados de las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales.

Es un proceso estructurado y definido, cuantitativamente orientado, que está basado en estándares de desempeño con el objeto de monitorear y comparar los resultados reales con la planificación de manera de ajustar las acciones futuras de la organización. De este modo, los gerentes superiores pueden formarse una opinión tanto de la efectividad de la implementación de direcciones estratégicas, como de la deficiencia lograda en el uso de sus recursos primarios.

**(7) Goldratt E. El síndrome del pajar ¿Cómo extraer información del océano de datos? Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México**

**(8) J. Amat Control de Gestión Barcelona Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1992**

**(9) Jordán H., Control de Gestión DEADE Comisión Europea, 1995/1996**

El Control de Gestión además intenta monitorear de manera global lo que está ocurriendo en la organización, utilizando para ello un conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.

De este modo, constituye el proceso por intermediario del cual los directivos de la organización logran influir sobre los demás miembros para que éstos cumplan e implementen las estrategias que la entidad ha establecido.

Finalmente, el control de gestión en especial cuando se conecta con los sistemas de recompensas, se torna en impulsor clave de la conducta deseada dentro del marco organizacional.

El Control de Gestión organizacional estará condicionado por múltiples factores, entre los cuales encontramos el entorno; los objetivos de la empresa; la estructura de la organización: el tamaño de ésta y su cultura.

## **9. El Control de Gestión y la Evaluación del Desempeño**

De la definición anteriormente planteada, se desprende que un Sistema de Control de Gestión tiene como función principal el reducir la divergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos particulares de sus miembros, de modo de lograr la cooperación de todos los individuos en el logro de los objetivos organizacionales.

Por ello, la evaluación del desempeño cumple un rol primordial dentro del Control de Gestión, ya que es la etapa del control destinada a valorar la actuación de los distintos miembros dentro de la organización de acuerdo a los objetivos que se han definido previamente, a partir de la información recolectada por quienes realizan la evaluación.

De esta forma, mediante la evaluación del desempeño se espera lograr gran parte de la principal labor del control de gestión: hacer que todos los miembros de la organización tienda hacia los objetivos de ella.

La evaluación del desempeño influye en la conducta de los individuos debido a que su resultado se encuentra ligado a la obtención de recompensas, es decir, premios y castigos, teniendo un efecto en la motivación de los individuos.

Para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesario que quien evalúe tenga el conocimiento adecuado acerca de las acciones realizadas por los individuos evaluados, en relación con el logro de los objetivos de los que éste es responsable.

El conocimiento requerido para ello se puede obtener de dos maneras distintas:

- A través de la observación directa del comportamiento de quien es evaluado
- A través de la medición de los resultados obtenidos como consecuencia de la acción.

Cuando es posible conocer con certeza las acciones que se deben llevar a cabo para obtener los resultados deseados y no es posible medir con certeza los resultados de la acción, la evaluación del desempeño debiera basarse en la observación directa.

Asimismo, cuando existe un conocimiento imperfecto del proceso de transformación, pero los resultados pueden ser medidos con certeza debiera utilizarse la medición del desempeño en base a estos últimos como criterio para evaluación.

Cuando ambos criterios pueden ser establecidos adecuadamente, cualquiera de ellos (o su combinación) puede ser utilizado como base de la evaluación del desempeño.

## **10. Indicadores de Gestión**

Como se mencionó anteriormente, la evaluación del desempeño puede estar basada en la información obtenida de la observación directa o en la información provista por los sistemas de medición del desempeño basado en indicadores.

Dado que en la evaluación del desempeño de la organización como un todo se realiza principalmente basándose en los resultados generales finalmente obtenidos por

ella, los sistemas de medición del desempeño pasan a cumplir un rol muy importante en el control de gestión de las organizaciones.

Mediante éstos, los administradores pueden obtener la información necesaria para evaluar si las estrategias definidas son apropiadas al contexto en el que desenvuelve la empresa (adecuación de la estrategia), y para monitorear la implementación exitosa de ésta. Al mismo tiempo, los sistemas de medición del desempeño tienen un efecto importante en el comportamiento de los individuos a través de la información que provee para la aplicación de medidas correctivas (control a posteriori) y adicionalmente tiene también un efecto importante en la motivación de los miembros de la organización cuya actuación está siendo medida; aquello que es medido concentra la atención y los esfuerzos del personal, especialmente cuando las recompensas están ligadas a indicadores específicos del desempeño.

Este conjunto de medidas o indicadores específicos del desempeño son a los que denominaremos indicadores de gestión.

## **11. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (en adelante, BSC) “es una potente ayuda para dinamizar y transformar nuestra compañía, homogenizar y compartir nuestra estrategia y objetivos, y establecer un modelo de gestión único” **(10)** que busca proporcionar a la organización una herramienta que permite trasladar objetivos estratégicos a un set de medidas coherentes que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

Algunas personas coinciden en que el BSC es una idea vieja con un nombre nuevo, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que ésta llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Sea como sea, lo cierto es que responde a las necesidades de la empresa actual, siendo ampliamente utilizado y presentando múltiples beneficios si las empresas logran aprovechar todo su potencial

*(10) Kaplan, R. Norton D. Mapas Estratégicos Barcelona Gestión 2000*

Algunos autores establecen que el BSC tiene sus orígenes en el “Tableau de Bord”, un cuadro de mando francés, el cual incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero y con el tiempo evolucionó incorporando indicadores no financieros que permitían controlar los diferentes procesos de negocios. Del mismo modo, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control que definía indicadores para hacer seguimiento y controlar la consecución de objetivos para el corto y largo plazo.

El BSC nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un papel fundamental en tiempos actuales. Mientras en el pasado el uso de información financiera era suficiente para tomar decisiones que contribuyeran a un buen desempeño, en la actualidad ésta debe ser complementada con información no financiera ya que aunque la información financiera sigue siendo necesaria, no es suficiente dado que no incorpora aspectos intangibles del negocio.

El BSC proporciona a los directivos un instrumento necesario para navegar en un entorno competitivo. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es importante que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

“El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”<sup>(11)</sup> por lo que permite que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes tangibles que necesitan para su crecimiento futuro.

El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, estos indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos para la sociedad y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

*(11) Díaz de Iparraquirre. Mercedes EL BALANCED SCORECARD*

“El BSC es más que un sistema de medición táctico u operativo, que las empresas innovadoras están utilizando como un “Sistema de Gestión Estratégica”, para gestionar sus estrategias a largo plazo” **(12)**

El verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión utilizado para:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de consultar el BSC introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan las formas en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. **(13)**

El BSC estimula el aprendizaje entre los ejecutivos claves, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de formación y feedback estratégico alimenta el proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas que se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, inductores de la actuación, para los períodos venideros.

Los procesos de gestión alrededor del BSC permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

*(12) Kaplan, R. Norton The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (enero-febrero 2000)*

*(13) Bastidas, E. y Ripio V: Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Universidad de Valencia, España 2003*

## **12. Beneficios del Balanced Scorecard**

Uno de los principales beneficios que entrega el BSC es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios a largo plazo.

Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.

El BSC ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.

El BSC ofrece a la gestión una imagen gráfica y por tanto más clara de las operaciones relevantes del negocio.

La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

El concepto del BSC proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

El BSC ayuda a aumentar la calidad de información que se puede obtener de los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.

Ayuda a clarificar cómo las acciones del día a día afectan el corto y largo plazo.

Es un sistema de control efectivo puesto que comunica los planes de la empresa, aúna los esfuerzos en una misma dirección y evita la dispersión.

Los empleados pueden ver de forma más concreta la manera en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

### **13. Implementación del Balanced Scorecard**

Es primordial que para el proceso de diseño como el de implementación del BSC se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, en base a lo cual se comienza a diseñar el BSC propiamente tal. Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso; del mismo modo, menos indicadores que el óptimo pueden no revelar toda la información necesaria por lo que las conclusiones serían sesgadas.

Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y además son más fáciles de interpretar.

### **14. Construcción del Balanced Scorecard**

En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto se tendrá establecido el mapa de relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al BSC de manera de identificar indicadores que ya no sean apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del BSC son necesarios para evaluar si cambian o nacen nuevos objetivos.

## **15. Deficiencia de la Implementación del BSC**

Luego de explorar teóricamente el BSC y los amplios beneficios que le puede reportar a la firma, queremos indagar en sus posibles deficiencias a la hora de ser implementado.

Un modelo poco elaborado y sin el apoyo de la dirección es una herramienta sin bases, por lo que todo el esfuerzo será en vano. Además debe existir consenso en la alta gerencia para poder transmitir la visión de toda la organización.

El riesgo de generar indicadores que no lo son adecuados llevará a comunicar un mensaje equívoco, distinto a lo que se quería transmitir en un comienzo, por lo que se perderá una de las grandes virtudes del BSC.

Establecer las relaciones causales entre los distintos indicadores, resulta un factor crítico para el éxito de la herramienta, ya que de éstas dependerán aspectos como: claridad en el impacto de cada acción sobre el logro de los objetivos, comunicación de la estrategia de manera correcta, adecuación de los incentivos ligados a los indicadores, entre otros.

La administración de la empresa puede poner mucho esfuerzo y dedicación tanto en tiempo como en recursos, logrando así un BSC perfecto, pero que puede resultar desfasado a la realidad del momento, siendo, por lo tanto, una herramienta inútil para monitorear la estrategia.

También hay que tener presente que cualquier cambio dentro de la organización presentará un grado de rechazo por parte de los trabajadores, situación que se acentúa si el cambio involucra informes de desempeño.

Definir los objetivos muy genéricos no permite identificar actividades únicas a seguir. Por ejemplo “aumentar nuestra participación”, “incorporar tecnología que nos permita incursionar en nuevos mercados”, “incrementar el retorno sobre la inversión” son objetivos demasiado amplios para llevarlos a una cadena de causas y efectos adecuada que sea posible ejecutar en cada área.

Una empresa que siga una receta genérica para la construcción del BSC, con indicadores estándar, difícilmente logrará beneficios de su aplicación ya que, como vimos anteriormente, cada indicador seleccionado dependerá de su relación con la estrategia de la empresa. Por esto el BSC debe ser único y específico para cada organización.

No sólo basta crear relaciones causales entre objetivos y medidas sino que éstas deben ser constantemente monitoreadas, de lo contrario se estaría perdiendo la potencialidad de la herramienta, es decir, comprobar la adecuación de la estrategia. Estas relaciones deben estar correctamente definidas y deben ser verificadas por la organización de manera de no cometer errores.

## **16. Aclarar Perspectivas del BSC**

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un BSC apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos.

Los autores del BSC proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, estas son:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y de Crecimiento

**Perspectiva Financiera:** La perspectiva financiera está formada por un conjunto de objetivos financieros que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC. La estrategia de crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo, vistos desde la perspectiva del estado y la sociedad. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio. Básicamente se trata de caracterizar la organización desde dos puntos de vista: crecimiento y productividad, fuerzas que pueden llegar a oponerse una a otra, por dedicar mayor esfuerzo a una que la otra. Las finanzas representan el final del proceso de gestión por lo que es esta perspectiva la que revela el resultado final de dicha gestión. De ser bueno ese resultado, representa además una invitación para los accionistas de la organización a asumir riesgos en ella. Es una de las dos perspectivas que se enfocan hacia fuera de la organización. **(14)**

**Perspectiva del Cliente:** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. En ella las organizaciones se plantean segmentos de clientes y de mercados por los que han decidido competir o les toca satisfacer. Enfoca el trabajo hacia la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad de los clientes que se han decidido segmentar. La propuesta de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas brindan, a través de sus productos y servicios, para crear satisfacción y fidelidad en los segmentos seleccionados. Este es el concepto clave para identificar y comprender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Para Kaplan y Norton, se ha observado un conjunto común de atributos, que organizan la propuesta de valor de la mayoría de los sectores:

Los atributos del producto y servicio: funcionalidad, tiempo, calidad, precio, etc.

La relación con los clientes: calidad de la experiencia de compras y relaciones personales.

La imagen y el prestigio: factores intangibles que atraen al cliente.

**Perspectiva del Proceso Interno:** Las prioridades estratégicas de los distintos procesos que crean el valor que le será propuesto a clientes, y accionistas. Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos. Las empresas ya no se limitan a gestionar sobre la información financiera, sino que han incorporado indicadores que permitan evaluar la capacidad de la organización para emplear sus recursos y obtener objetivos, es decir, ser eficientes y eficaces. En este sentido la perspectiva de los procesos genera una gran cantidad de información decisiva para el cumplimiento de la misión. Según Kaplan y Norton esta perspectiva permite identificar en su totalidad los nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia. Indicadores de tiempo, calidad y costos son muy empleados en esta perspectiva. **(15)**

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Esta perspectiva desarrolla indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Las empresas deben invertir y potenciar también su infraestructura: personal, sistemas, procedimientos, tecnologías, motivación, si es que desean alcanzar objetivos en el largo plazo. **(16)**

## **17. Identificar debilidades del modelo planteado por Kaplan y Norton**

Dentro del marco teórico propuesto se han encontrado algunos vacíos que podrían dificultar el logro de los beneficios a los que sus autores hacen mención. Entre estos vacíos o debilidades teóricas se mencionan los siguientes:

Kaplan y Norton proponen cuatro perspectivas genéricas para construir el BSC. De ellas, la cuarta agrupa los indicadores que evalúan la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional a largo plazo, necesarios para apoyar los objetivos estratégicos y desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, se considera que esta perspectiva no está claramente desarrollada por lo que las empresas no logran interpretarla adecuadamente ni aprovecharla a cabalidad. No se entiende claramente el concepto detrás de “Formación y Crecimiento” o “Aprendizaje y Desarrollo” como se le denomina a esta perspectiva.

*(15) (16) El Control y la Gestión estratégica de las organizaciones. Oliek González Solán CED Empresarial*

Esto viene a incrementar el efecto desplazador que tiene la perspectiva financiera sobre las demás, al ser el lucro a los accionistas el fin último de la gran mayoría de las empresas, relegando a un segundo plano la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo a pesar de que ha sido considerada por varios autores como la más innovadora e importante dentro de todo el proceso gerencial actual. Un estudio realizado por Kloot y Martín (2000) en un gobierno local en Australia, reveló que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que aunque en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización.

El uso de medidas genéricas podría debilitar el BSC.

Gascho y Salterio (2000) analizaron el uso de medidas genéricas a múltiples unidades y de medidas únicas a unidades particulares. Las genéricas representan metas comunes para los diferentes departamentos o unidades de negocio y reflejan una estructura similar con empresas de la misma industria. Las medidas únicas son aquellas que tienden a ser específicas para una unidad en particular, capturan la singularidad de la estrategia de la empresa o de la unidad de negocio y refuerzan la toma de decisiones locales. Ellos demostraron que los gerentes superiores presentaban mayor inclinación a tomar en cuenta sólo indicadores genéricos en el momento de evaluar el desempeño de las unidades subordinadas. En consecuencia, se desestímula la utilización de medidas únicas por parte de los niveles medios e inferiores y debilita la potencialidades del BSC, al impedir captar el verdadero sentido de la estrategia de negocio que la organización ha decidido implantar. **(17)**

Kaplan y Norton proponen una jerarquía para la construcción de los indicadores de cada perspectiva (Primero construir la perspectiva financiera, luego la del cliente, después la de procesos internos y por último la de formación y crecimiento)

*(17) Una aproximación a las implicaciones del CMI en las organizaciones del sector público Bastías E.*

Algunos autores critican el dominio de los objetivos financieros, que supeditan las otras tres perspectivas a la mejora de dichos resultados, ya que esta jerarquía no resulta aplicable a empresas sin fines de lucro, en las cuales su objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades de la comunidad. En este caso, para poder aplicar esta herramienta sería necesario adaptarla, invirtiendo la cadena de causas y efectos, ya que los recursos financieros se convierten en un recurso para alcanzar el resultado deseado que es distinto de la rentabilidad de los accionistas al que estamos acostumbrados.

Es importante reconocer el impacto que tiene la cultura empresarial en el éxito de la implementación de un BSC. El grado de compatibilidad de la cultura con los cimientos teóricos del BSC determinará una mayor o menor probabilidad de éxito en su implementación.

Por ejemplo una empresa en la que la comunicación no sea de las mejores, difícilmente la estrategia definida en los niveles más altos será llevada a objetivos específicos para cada unidad en forma correcta. En otra empresa, en que los directivos estén acostumbrados a controlar a sus subordinados sin que éstos sepan, existirán inconsistencia a la hora de la construcción del BSC ya que para ello previamente es necesario que todos sepan los objetivos a cumplir y así poder minimizar los problemas de agencia en la empresa.

Norrekit 2000 expuso que una debilidad del BSC se refleja en el método de despliegue de la estrategia de arriba abajo (imposición en forma de cascada), el cual no es compatible con el aprendizaje organizacional que Kaplan y Norton pretenden fomentar y difícilmente aseguraría su arraigo en las bases de la organización. **(18)**

*(18) Una aproximación a las implicaciones del CMI en las organizaciones del sector público Bastías E.*

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los nuevos escenarios a los que se está enfrentando nuestro país, y los escenarios insospechados que seguramente enfrentará, debido a los acuerdos tendientes a lograr una mayor apertura económica, han cambiado el entorno en el cual se desenvuelven las empresas chilenas.**(19)**

En la V región, las organizaciones no están ajenas a esta realidad, también se ven enfrentadas a los mercados competitivos y a posibles escenarios de crisis económica, donde el control de gestión juega un papel preponderante en la consecución de resultados positivos.**(20)**

Es por esto, que los sistemas de control de gestión de las empresas se ven envueltos en la necesidad de experimentar mejoras e inclusive cambiarlos por sistemas de control de gestión implementados en otras partes del mundo con gran efectividad, tales como el Balanced Scorecard, y que puedan cumplir con los objetivos planteados por las organizaciones.

El presente proyecto tiene por finalidad realizar un estudio exploratorio que permita conocer la aplicación en las empresas de la V región, asociadas a ASIVA, con respecto al Balanced Scorecard como una herramienta de gestión, la cual traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros.

**(19)** <http://www.radio.uchile.cl/notas.aspx?idNota=47615> Autores: Juan Pablo Palacios y Sebastián Silva, fecha 30/09/2008

**(20)** [http://www.aqua.cl/ver\\_noticias.php?doc=19058](http://www.aqua.cl/ver_noticias.php?doc=19058) Fecha 07/08/2007.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Pregunta General**

1.- ¿Cómo las empresas de la V región asociadas a ASIVA han adoptado el Balanced Scorecard en sus sistemas de control de gestión?

### **Preguntas Específicas**

1.- ¿Cómo las empresas de la V región, asociadas a ASIVA emplean los sistemas de medición del desempeño?

2.- ¿Cómo las empresas de la V región, Asociadas a ASIVA emplean el control de gestión?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

“Describir la experiencia en la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión en empresas de la V región seleccionadas por conveniencia”

### **Objetivos Específicos**

1 Identificar la empleabilidad de los sistemas de medición del desempeño en las empresas de la V región, seleccionadas por conveniencia.

2.- Describir la incorporación del control de gestión en las empresas de la V región, seleccionadas por conveniencia.

## **METODOLOGIA**

Este proyecto es una investigación que consiste en conocer conceptos sobre control de gestión, control, gestión y Balanced Scorecard, por lo que se realizara un análisis de carácter cuantitativo exploratorio que permitirá conocer las características de la población estudiada.

### **Etapa 1: Recopilación de la Información y Antecedentes**

Para obtener información útil en el desarrollo de la investigación, se utilizarán las siguientes fuentes:

- Libros, textos relacionados con materias de control de gestión, administración auditoria, finanzas, entre otros.
- Paginas Web relacionadas con gestión, control, BSC, etc.

### **Etapa 2: Sistematización de la Información**

- Se agrupará información con respecto a la Gestión de empresas
- Se agrupará información con respecto al Control en las empresas
- Se agrupará información con respecto al BSC

### **Etapa 3: Población y Muestra**

#### **Población**

La población estará basada principalmente en el conjunto de empresas contenidas en la Asociación de Empresas de la Quinta región, ASIVA, asociación gremial multisectorial, sin fines de lucro, que agrupa a grandes, medianas y pequeñas empresas del sector industrial, productivo y de servicios de la V región. El anexo N° 1, muestra el detalle de las empresas incluidas en esta asociación al 30 de octubre del 2008.

## **Muestra**

Depurando las empresas de ASIVA y de acuerdo al criterio de ubicación geográfica y conveniencia se han seleccionado un total de 14 empresas que compondrán la muestra a encuestar. En anexo N° 2, muestra el detalle de las empresas incluidas en la muestra.

## **Etapas 4: Cuestionario**

Para este estudio se construirá un cuestionario que considerara el incluir diferentes aspectos, a saber: un primer diagnóstico; determinar la utilización o no utilización del BSC; conocer cómo fue introducido, desde cuando se encuentra presente en la empresa y grado de implementación; modo de uso y grado de profundidad en su utilización; conocer sus usos en nuestro país y finalmente intentar conocer la apreciación de mejoras en resultados asociadas a la utilización del BSC. En el caso de las empresas que no lo utilizan, se conocerán las causas de ello, indagar el grado de conocimiento sobre el BSC y averiguar si existe un plan que contemple su implementación en el futuro.

De las 16 preguntas que contiene el cuestionario, corresponde aplicar aproximadamente 11 a las empresas que manifestaron utilizar un Balanced Scorecard y aproximadamente 5 preguntas en el caso de que los encuestados manifestaran no utilizarlo (dependiendo de las diferentes causas que esgriman para no hacerlo, si perciben o no perjuicios en no utilizarlo, y de si pretenden o no implementarlo en el futuro)

Se aplicaron métodos, instrumentos y procedimientos de acuerdo a lo siguiente:

- Revisión de los datos obtenidos por el cuestionario
- Elaboración de la base de datos a través de una planilla
- Tabulación
- Gráficos

El mencionado cuestionario fue aplicado a las empresas seleccionadas para la muestra. Para ello se contactó telefónicamente y vía correo electrónico, en primera

instancia a los gerentes o jefes principales de las áreas encargadas del Control de Gestión en las empresas, con el fin de solicitarles una entrevista personal para conocer su apreciación con respecto a este tema en sus respectivas empresas. Una vez obtenida la reunión con dada gerente, se procedió a realizar la entrevista en forma personal en donde se aplicaba el cuestionario. Adicionalmente a las preguntas de éste, se rescataban los alcances que cada entrevistado quisiera hacer con respecto a su experiencia en la utilización o no utilización de esta herramienta.

De un total de 14 empresas consideradas en la muestra, se obtuvo respuesta de un total de 7 empresas, conformando así una tasa de respuesta del 50%.

Con respecto al cargo que poseían los entrevistados de las 7 empresas que respondieron al cuestionario, un 71,42% correspondían a los gerentes, subgerentes o jefes máximos del área de Control de Gestión y un 28,58% de los encuestados correspondían a personas que trabajan en el área y que estaban relacionados con este tema, delegados por los gerentes o jefes para responder a nuestro cuestionario.

La intención de este estudio es explorar su utilización en Chile y principalmente en la V región, el grado de conocimiento que poseen las empresas acerca de esta herramienta y el nivel de evolución que ha experimentado dentro de las compañías que lo utilizan. En forma adicional, se pretende indagar en las dificultades a las que se enfrentan las empresas al momento de implementar esta herramienta y los factores que han influido para no aprovechar al máximo sus potencialidades, así como también se pretende conocer los objetivos que se persiguen en las empresas al implementar el BSC.

#### **Etapas 5: Análisis de Resultados**

En esta etapa se muestran los hallazgos obtenidos en la investigación acerca del uso del BSC aplicado a organizaciones que operan en la V región.

## 5.1 El BSC en la V región

La pregunta principal del cuestionario va dirigida, principalmente, a conocer respecto a si las empresas de la V región utilizan o no el BSC, herramienta de control de gestión, desarrollada por Kaplan y Norton.

Por ello a las 7 empresas encuestadas se les consulto obteniendo los siguientes resultados:

Un 71,42% de las compañías consultadas dice utilizar el BSC, mientras que un 28,58% de ella afirma que actualmente no utilizan esta herramienta.

Dentro del 71,42% de las empresas que la utilizan, varias de ellas utilizan el BSC sólo parcialmente, esto se debe a que no está implementado en la totalidad de la empresa, sino que tan sólo en algunas de sus áreas o empresas filiales.

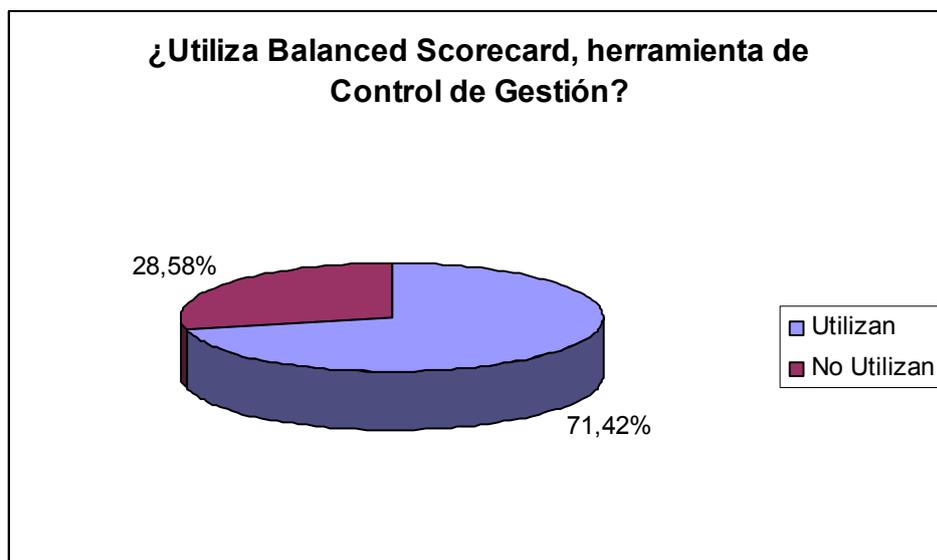


Gráfico N° 1 Utilización del BSC, herramienta de Control de Gestión

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

## **5.2 Data de Ingreso a las Empresas de la V región con el BSC.**

El Objetivo de este punto es obtener una data de referencias del ingreso del modelo de Kaplan y Norton en las empresas de la V región.

Con relación al tiempo que lleva implementado el BSC en las empresas de la muestra, éste lleva alrededor de 9 años, es decir, el ingreso del BSC fue entre el año 1999-2000. De acuerdo a lo relevado anteriormente, se puede decir que el BSC como herramientas es relativamente joven.

## **5.3 Finalidad de la Utilización del BSC.**

Como se puede apreciar en el marco teórico de la presente investigación, el BSC se puede utilizar con muchos fines, los cuales pueden cambiar bastante de una empresa a otra, dependiendo de la función o giro en el que se desenvuelvan, su visión administrativa en relación a éste, grados de conocimiento del BSC por parte de quienes la implementan y la utilizan, entre otros factores.

Es por ello que resulta interesante analizar la siguiente pregunta ¿Con qué fin es usado el BSC? Cuyos resultados fueron los siguientes:

Un 20% mencionó como uso del BSC el realizar control integral, un 40% dijo utilizarla para medir el desempeño, otro 20% mencionó que el BSC lo utilizan para comunicar la estrategia, mientras que el 20% restante hizo mención a incorporar medidas no financieras.

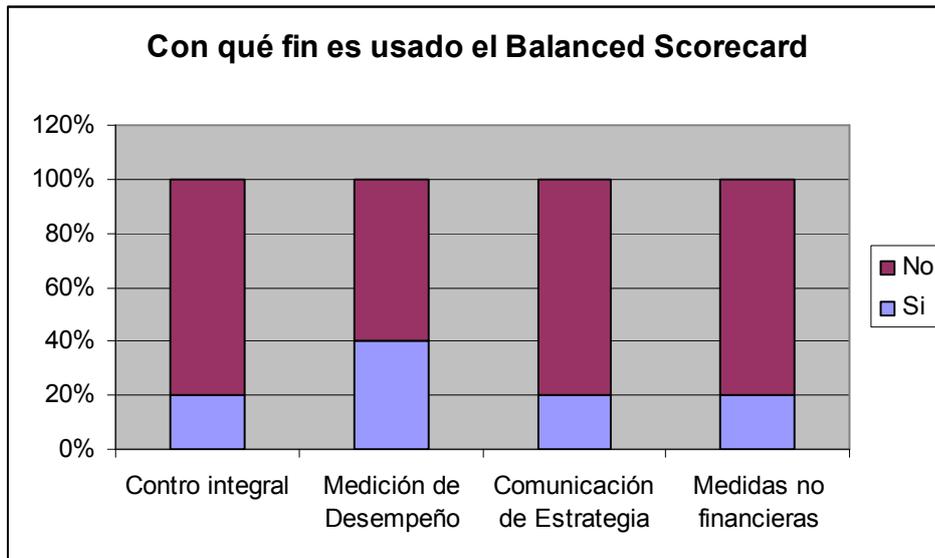


Gráfico N° 2 ¿Con qué fin es usado el Balanced Scorecard?

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

#### 5.4 Información que genera el BSC

El 66% de los informes son entregados a la Gerencia General, un 53% se entrega a Gerentes de Áreas; un 47% a Jefes de Áreas, el 13% asegura que los informes llegan a Supervisores Directos y el 13% describe a otros usuarios como el Directorio y el Gerente de Control de Gestión.

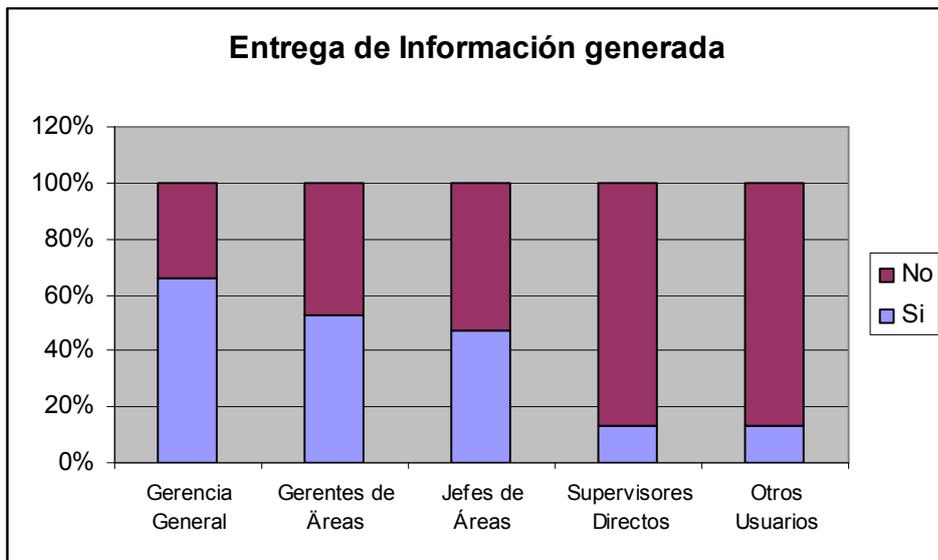


Gráfico N° 3 Usuarios de la Información

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Independientemente de lo anterior, debemos recalcar que el 60% de las empresas tienen como usuarios exclusivos a los Gerentes Generales y Gerentes de Áreas, mientras que tan sólo el 10% tiene como usuarios, incluyendo los nombrados, a los Jefes de Áreas y Supervisores Directos.

El 100% de las empresas mencionan que la información generada por el BSC es útil para su evaluación.

Por su parte en la utilización de la información, se establecieron 3 alternativas no excluyentes entre sí. A partir de esto, el 60% de las firmas optó por la opción “evaluar la estrategia” como forma de utilización de la información; el 20% afirma que dentro de sus fines está “evaluar el desempeño”; el 20% restante lo utiliza para “entregar Incentivos”

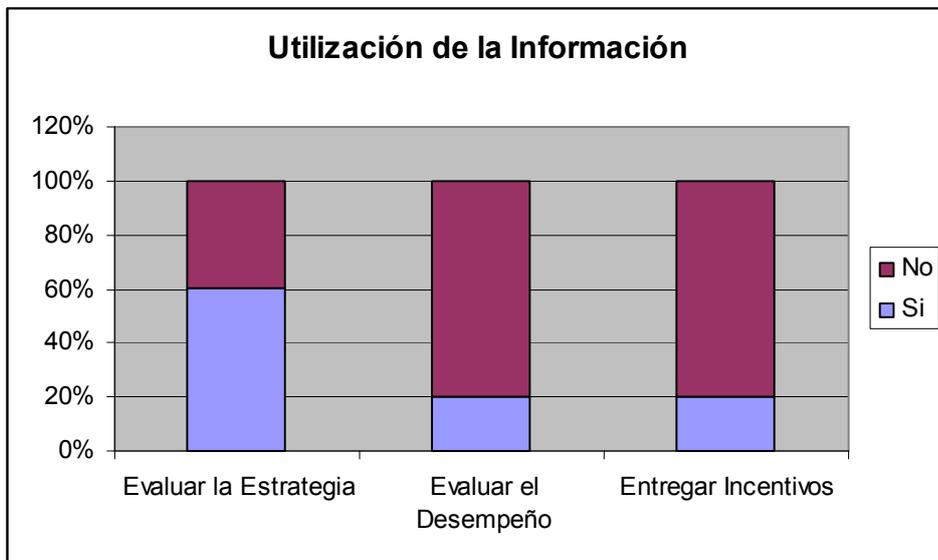


Gráfico N° 4 Utilización de la Información

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

### 5.5 Mejoramiento del Desempeño

Una de las inquietudes de las cuales este estudio quiso responder fue la de que, si el contar con este instrumento impacta de forma favorable o no en el desempeño de la organización; y en qué se ve esto reflejado.

En base a las respuestas de obtuvo que un 60% de los encuestados asegura que se han impactado de forma positiva el desempeño, el 40% restante asegura que sólo ha impactado parcialmente.



Gráfico N° 5 Mejoras en el Desempeño

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

En los aspectos que se han visto afectados de forma positiva por la adopción del BSC se encuentra que los resultados financieros son impactados mayoritariamente con un 60%; junto a la eficiencia con un 67%; con respecto a la calidad del producto/servicio el 33% de las empresas contesta que se ha visto afectado; mientras que el ambiente laboral tan sólo se ve influenciado en un 40%.

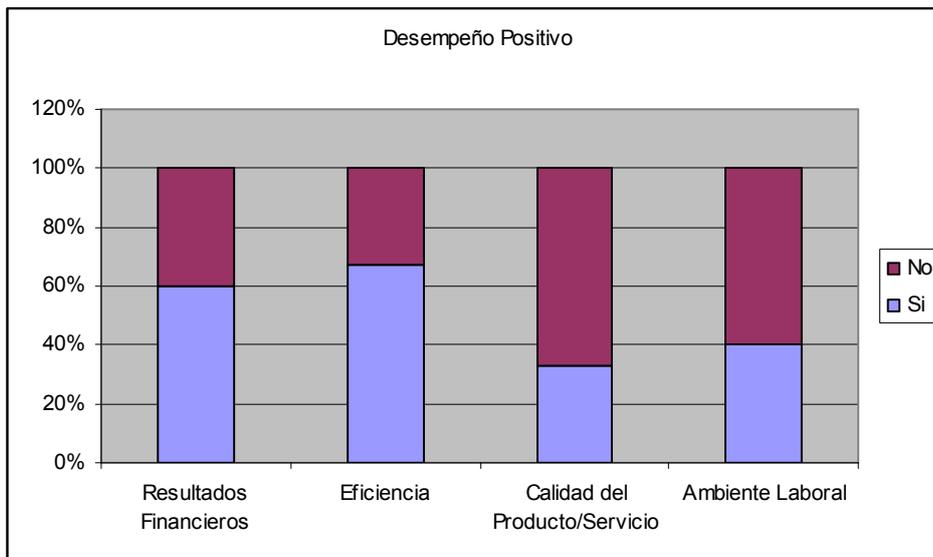


Gráfico N° 6 Desempeño Positivo

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Las empresas que dicen tener solo un desempeño parcial, expresan que es porque el desempeño desde la integración del BSC, se considero solo a una parte de la empresa, la cual reconocen. Otra razón que fue mencionada es que al momento de la construcción del BSC éste quedó influenciado primordialmente por el aspecto financiero y que además no se pudieron establecer relaciones causales.

## 5.6 Logro de Objetivos

Al poner en marcha cualquier herramienta se establecen los objetivos por los cuales esta se creó o generó, por lo tanto es de nuestro interés descubrir si éstos fueron cumplidos o no.

Un 60% de los casos, indica que se cumplieron los objetivos para los cuales fue propuesto y un 40% reconoce que no todos los objetivos fueron alcanzados y nadie asegura que los objetivos no se cumplieron.

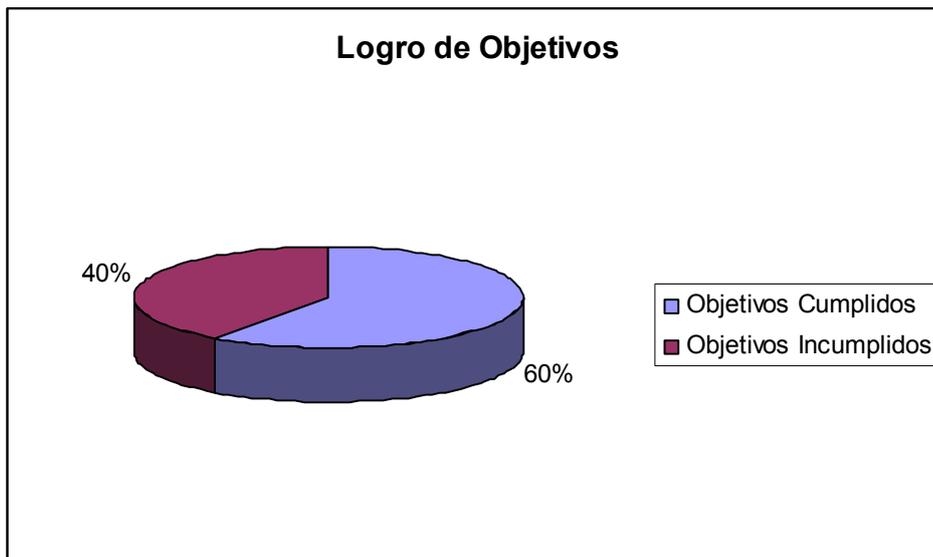


Gráfico N° 7 Cumplimiento de Objetivos

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

### 5.7 Continuidad del BSC

En esta parte, el objetivo es tener una visión de que si esta herramienta se podría adaptar permanente o tan sólo es una moda pasajera en las empresas de la V región, se intentara también reflejar si la implementación de este modelo ha cumplido con las expectativas de quienes lo incorporaron. Reflejo de la apreciación que tienen las compañías frente al BSC una vez utilizado, son los planes que se tienen para él.

El 100% de las empresas aseguran que seguirán utilizándolo, sin modificaciones.

### 5.8 Deficiencias del BSC

Para este punto se pretendió desde un comienzo hallar algún patrón que indique deficiencias genéricas del BSC. Sin embargo, las respuestas son poco similares entre sí por lo que no se pueden hacer observaciones generales.

Un 60% reconoce que se encuentran dentro de las deficiencias lo difícil que es su aplicación; un 30% asegura que su aplicación se hace compleja debido a que los empleados no tienen una claridad sobre el concepto de BSC mientras que el 10% final tiene dificultades para escoger indicadores críticos.

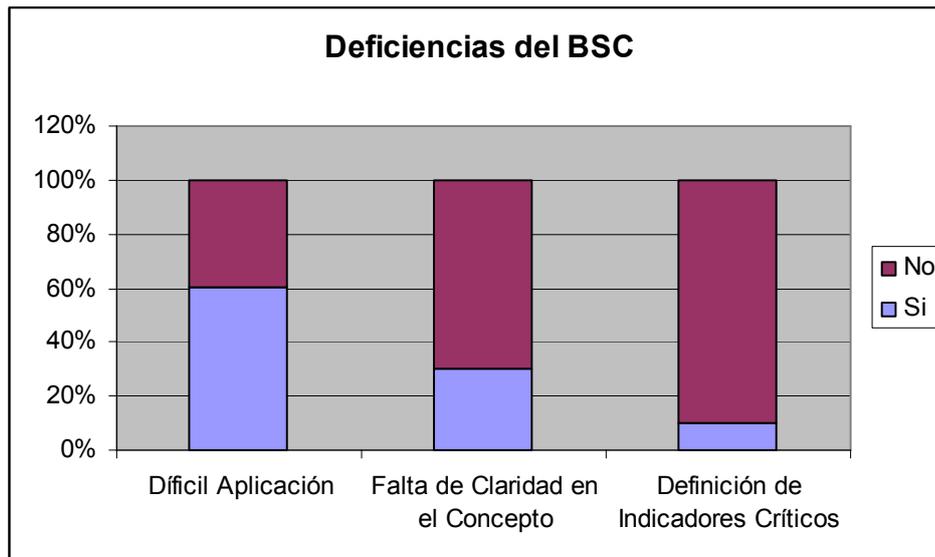


Gráfico N° 8 Deficiencias del BSC

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

### 5.9 Potencialidad del BSC

Dentro de las alternativas propuestas en la entrevista, un 20% se refiere a la poca comunicación, mientras que un 20% menciona la falta de conexión entre los indicadores y los incentivos.

Por otra parte, el 60% de los entrevistados, indica que la aceptación de parte de los empleados es la principal carencia.

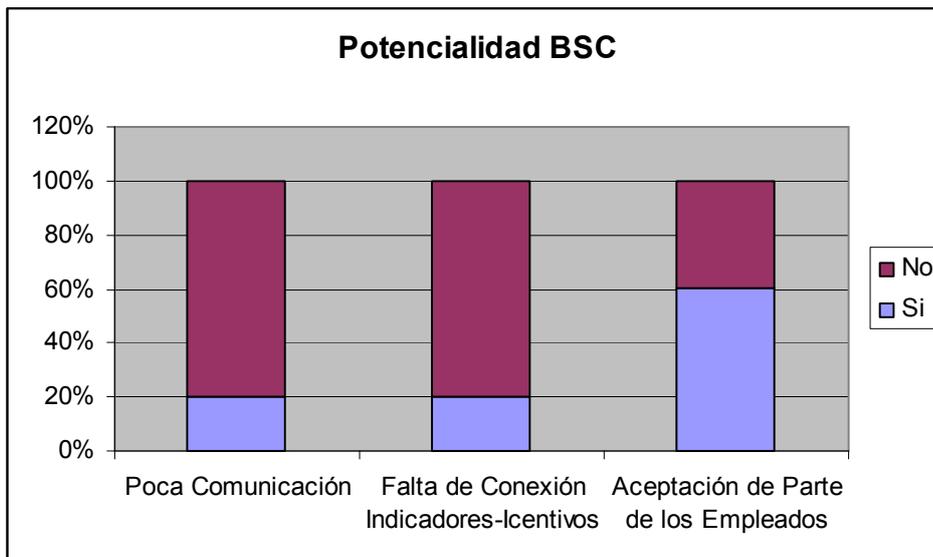


Gráfico N° 9 Potencialidad del BSC

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

### 5.10 Situación de las Compañías que no Utilizan BSC

Con relación a las empresas que no utilizan BSC se encontró que 2 empresas de la muestra son las que presentan esta situación, constituyendo tan sólo el 28,58% de ellas.

Entre algunas de las alternativas para la realización del Control de Gestión podemos encontrar entre las respuestas el Análisis de Estados Financieros, Índices de Gestión y el Control Presupuestario.

En lo relativo a si en el futuro estas empresas implementarían el BSC, existe una empresa que tiene intenciones de implementarlo en el futuro.

### 5.11 ¿Qué es el BSC?

Por último, se quiso saber que representa el BSC para las empresas. Para ello esta pregunta se realizó a todos los entrevistados, tanto de las empresas que utilizan como a las que no lo utilizan el BSC. Los resultados fueron los siguientes:

El BSC es una herramienta para implementar la estrategia, menciono el 20%; otro 20% dice ser una herramienta operativa; el 40% lo define como una herramienta de control y el restante 20% lo califico como una herramienta de gestión.

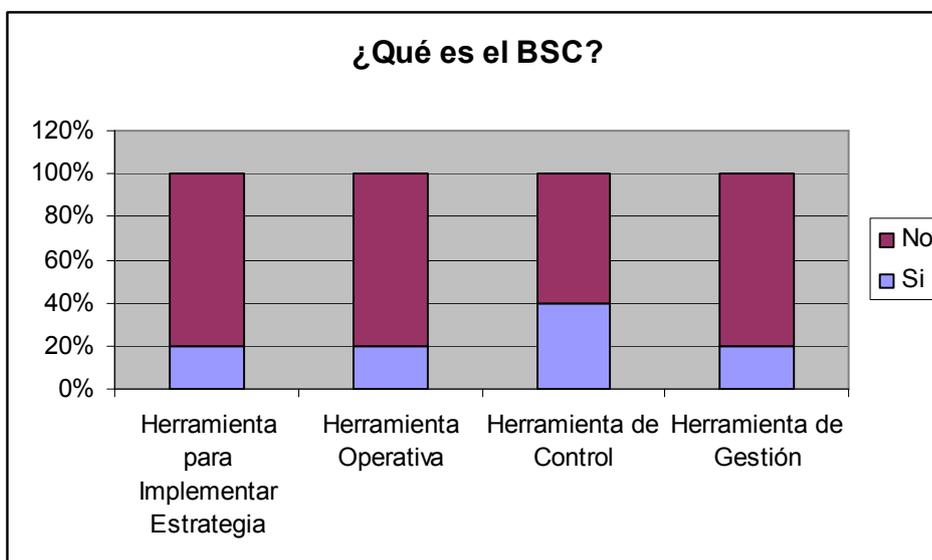


Gráfico N° 10 Definición del BSC

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

### **Etapa 6: Discusión de Resultados**

Luego de haber descrito los resultados de la investigación realizada, respecto de este estudio acerca del uso del BSC aplicado a organizaciones que operan en la V región, sobre la base de un elaborado análisis estadístico de los datos obtenidos en el curso del trabajo, en esta etapa se realiza la discusión de los hallazgos hechos y se tratara de dar respuesta a las preguntas planteadas que fueron el motor de la investigación.

Como se plasmó en la etapa anterior se tomaron en cuenta un total de 14 empresas para conformar la muestra con la cual se realizara el estudio, de las cuales se obtuvo la respuesta efectiva de 7, conformando así una tasa de respuesta del 50%.

### **6.1 El BSC en la V región**

De las 7 empresas encuestadas, 5, es decir, el 71,42% de ellas, dicen utilizar el BSC, mientras que el 28,58% restante confirmaron no utilizarlo hoy en día. De este 71.42% muchas de ellas lo utilizan parcialmente, ya que no se encuentra implementado completamente dentro de la empresa, por el contrario solo en algunas de sus áreas.

### **6.2 Data de Ingreso a las empresas en la V región con el BSC**

El objetivo de este punto es obtener una cercanía de la fecha en que ingresó el BSC a las empresas de la V región. De este modo, y de acuerdo a lo constatado por los entrevistados, se infiere que las empresas que utilizan el BSC lo realizan en promedio alrededor de 9 años, es decir, entre el año 1999-2000 se internó en la región esta herramienta, por lo tanto se podría decir que la relación de ésta con las empresas es reciente.

### **6.3 Finalidad de la utilización del BSC**

Como se presentó en el marco teórico de la investigación, el BSC puede utilizarse con una diversidad de propósitos los cuales pueden cambiar bastante de una empresa a otra, dependiendo del giro, el mercado, segmento de mercado en que se encuentra ubicada la empresa, la visión de la gerencia en relación a éste, el nivel de conocimiento de este instrumento por parte de los encargados en implementarla y utilizarla, entre variados factores más. Se determinó que los fines esenciales de utilización del BSC para empresas de la V región son la Medición del Desempeño.

#### **6.4 Información que genera el BSC**

Con relación a la información se profundizara en tres aspectos: como primer punto, si se generan informes gracias a este instrumento, se quiso saber a quienes son difundidos, o sea, a qué nivel de la empresa son retransmitidos; un segundo punto, si la información que genera es de utilidad para la empresa; y, por último, en que utiliza la empresa la información que genera.

#### **6.5 Mejoramiento del Desempeño**

Un 60% de los entrevistados indica que se ha impactado de manera positiva el desempeño, el 40% muestra que solo parcialmente se hallo afectado desempeño.

Las empresas que aseguran que no existe una mejora en el desempeño desde la integración del BSC generan esta respuesta debido a que se obtuvo una visión parcial, ya que se considero solamente a una parte de la compañía. Otra razón que fue indicada fue la de que cuando se construyo el BSC éste se influencio directamente por el aspecto financiero.

#### **6.6 Logro de Objetivos**

Al introducir cualquier instrumento, en este caso un instrumento de gestión estratégica, se definen los objetivos por los cuales fue establecida o fundada, por lo tanto es de interés presentar si éstos se cumplieron o no y además conocer cuáles fueron sus causas.

Generadas estas respuestas obtuvimos, que en un 60% de los casos se ejecutaron los objetivos para los cuales fueron establecidos, por otro lado los que señalaron que no todos fueron alcanzados asciende a un 40%.

Los elementos principales que fueron causales de la realización o no realización de los objetivos sugeridos en un principio están vinculados con el nivel de adecuación, que se lograron en las empresas que utilizan el BSC, con respecto a las perspectivas y a los indicadores.

## **6.7 Continuidad de BSC**

La finalidad de este tema es obtener un punto de vista de que si este instrumento se manifiesta como una adaptación fija o permanente, o simplemente es una moda pasajera en las empresas de la V región. Se pretende obtener una apreciación de los proyectos que las empresas sostienen, una vez utilizado el BSC.

El 100% de las empresas, han logrado un grado apropiado de crecimiento de acuerdo a su importancia por lo cual continuaran utilizándolo sin alteraciones.

## **6.8 Deficiencias del BSC**

Con relación a este punto se pretende en un principio hallar alguna pauta que indicara defectos genéricos del BSC. Sin embargo, no se pudo realizar observaciones generales, debido a que las respuestas son poco análogas entre sí.

Un 60% reconoce que se encuentran dentro de las deficiencias lo difícil que es su aplicación; un 30% asegura que su aplicación se hace compleja debido a que los empleados no tienen una claridad sobre el concepto de BSC mientras que el 10% final tiene dificultades para escoger indicadores críticos.

## **6.9 Potencialidad del BSC**

Se les consulto a las empresas por los elementos que a su juicio carecen para explotar a full las capacidades del BSC.

De acuerdo a sus respuestas, gran parte de los encuestados estima que el 60% de los entrevistados, indica que la aceptación de parte de los empleados es la principal carencia y un 20% se refiere a la poca comunicación, mientras que un 20% menciona la falta de conexión entre los indicadores y los incentivos.

## **6.10 Situación de las Compañías que no usan BSC**

Propósito personal fue conocer si las empresas que no usan el BSC, desean implementarlo en un tiempo venidero, de ello se pudo concluir que si existen compañías que desean utilizarlo en un futuro.

## **6.11 ¿Qué es el BSC?**

Y por último, se pretende conocer que simboliza el BSC para las empresas. El BSC es un instrumento que sirve para insertar la estrategia en la empresa, fue lo señalado por el 20% de los encuestados, un instrumento de gestión, lo señaló otro 20% de los encuestados; un instrumento de control, dijo el 40%; como una herramienta operativa lo atribuyo el 20%.

## CONCLUSIONES

Finalizada la exposición de los resultados y la discusión de éstos contenidos en las dos etapas anteriores corresponde continuar con las principales conclusiones obtenidas.

Antes de todo, se destaca que, con respecto a las expectativas acerca del tema, el BSC es ampliamente conocido por las empresas que actualmente operan en la V región, que fueron elegidas por conveniencia debido a la ubicación geográfica, tanto de las empresas seleccionadas como a la del redactor de esta investigación, dirigiéndose más a las grandes empresas, a aquellas que están dispuestas a involucrar recursos para contar con esta herramienta, también se hace referencia a que su utilización, como herramienta de gestión, ha experimentado una tendencia creciente en los últimos años. Incluso, se observa que las empresas que se han mantenido al margen de la utilización de esta herramienta no lo han hecho por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce que no está preparada para aprovechar sus potencialidades, por lo que necesitaría realizar cambios culturales, estructurales y/o estratégicos en su empresa para tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

En la V región y en el país en general, el encuentro de las empresas con el BSC ha sido reciente en comparación a lo acontecido en otros países, los resultados de este estudio arrojaron datos que indican claramente que se encuentra en un proceso de crecimiento, lo que se manifiesta en que estas empresas continúan ejerciendo cambios, que a pesar de ser muy variados, se originan por falta de comprensión teórica del BSC y también por ser un proceso naciente en crecimiento.

Como se menciona en el párrafo anterior, la utilización de esta herramienta en la V región ha mostrado y se muestra fuertemente tender a crecer en el tiempo. Actualmente este comportamiento apunta a mantenerse durante los próximos años, ya que las empresas que han dicho no utilizarla, la tienen considerada entre sus planes futuros.

Por otra parte, las empresas en la V región estiman que el BSC es un instrumento de mucha ayuda para evaluar el desempeño organizacional, esto se ve reflejado en la utilidad que tiene la información generada por él, viéndose reforzada ésta a la hora de

observar los resultados, el 100% de las empresas mencionan que la información generada por el BSC es útil para su evaluación.

Los encuestados, en su mayoría, consideran que es imposible que el personal de la empresa se convierta en usuarios activos del BSC, principalmente por su dificultad de comunicar en las empresas que tienen un número elevado de empleados. Se considera que es innecesario que todos los empleados sean capaces de comprender el funcionamiento del BSC siendo esto necesario tan sólo a nivel gerencial, no por ello se dejara de lado a los demás empleados de la empresa el conocer situaciones importantes del negocio y como sus actividades diarias generan el cumplimiento de las metas u objetivos finales de la compañía.

También se destaca que el 40% de los encuestados observan en el BSC una herramienta de control, es decir, se dan cuenta y asumen que es un instrumento que en la práctica les permite alinear los objetivos generales con los específicos de cada área, incluso cuando en teoría se plantea al BSC como una herramienta de gestión estratégica.

Se concluye también que cuando no existe una cultura adecuada para implementar un instrumento de este tipo, la comunicación es inexistente, existe un rechazo por parte de los empleados al cambio, a adaptarse a una nueva herramienta, se mantiene una estructura organizacional jerarquizada, entre muchas cosas más, se hace cada vez más difícil el proceso para implementarla, lo cual influye directamente, sin duda alguna, sobre los resultados de esta, es decir, al éxito o al fracaso del BSC.

En toda empresa debe existir una buena comunicación de la estrategia, es por ello que el BSC es muy importante, porque posibilita que esto suceda. Al instante de preguntar acerca de los usos del BSC, el 20% contestó que es la comunicación de la estrategia un fin de su utilización.

Tomando en cuenta las deficiencias del BSC en la práctica generadas por los encuestados se aprecia que principalmente existe una dificultad en la definición y cuantificación de los indicadores requeridos. Muestra que al instante de elegirlos, en como medirlos, para determinar estándares, entre otras funciones, constituye una falta propia del proceso de implementación.

Generalmente para crear un informe se apoyan en la tecnología, sin sofisticaciones aún. Se considera que sería útil un avance en este punto ya que la información que se genera a través del BSC es esencial para la compañía, y es la forma como ésta se mantiene al día en relación a los cambios en los diferentes ámbitos de la organización.

Como última conclusión se expresa que el BSC como herramienta de gestión, funciona, pero hay que tener claro que por si sola no garantiza el éxito para la organización, se requieren de condiciones necesarias para implementarla eficientemente, hecho que fue descrito por los entrevistados en mas de una oportunidad. Como por ejemplo, una de las empresas encuestadas dice haberlo introducido con el fin de mejorar un desempeño deficiente en la compañía, cosa que desencadeno, debido a su deficiente ínter actuación con el sistema, en la realización de las operaciones de manera más dificultosa. Como solución a esto debería correlacionar la utilización del BSC con ratios financieros o productivos, todo esto con el único fin de toda compañía el incremento del patrimonio en la obtención de utilidades.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Principios de la Administración, Autor George Terry, Editorial El Ateneo, 1993
- 2.- Enciclopedia Microsoft Encarta 2002, 1993-2001 Microsoft Corporation
- 3.- Funciones de la Administración, Autor Boland, Lucrecia – Carro, Fernanda Editorial de U. Nacional del Sur 2007
- 4.- Control de Gestión, Autor Patricio Jiménez, Editorial Jurídica Conosur Ltda. 2001
- 5.- Menguzzato y Renau, Dirección estratégica de la empresa, Valencia Ed. Euroed, 1986
- 6.- Anthony, R.N. 1987: Sistemas de planteamiento y control, Barcelona Ed. Orbis
- 7.- Goldratt E, El síndrome del pajar ¿Cómo extraer información del océano de datos? Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México 1992
- 8.- Joan Amat, Control de Gestión, Barcelona Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1992
- 9.- Jordán H, Control de Gestión, DEADE, Comisión Europea, 1995/1996
- 10.- Kaplan, R., Norton D. Mapas Estratégicos, Barcelona Gestión 200-2004
- 11.- Díaz de Iparraguirre, Mercedes: EL BALANCED SCORECARD
- 12.- Kaplan R., Norton, D: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Bussines Review (enero-febrero 2000)

13.- Bastidas. E y Ripio V, Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Universidad de Valencia, España 2003

14.- [www.asiva.cl](http://www.asiva.cl)

15.- Kaplan R., Norton D., Cuadro de Mando Integral ( The Balanced Scorecard) Gestión 2000

16.- [www.radio.uchile.cl](http://www.radio.uchile.cl)

17.- [www.aqua.cl](http://www.aqua.cl)

18.- El Control y la Gestión estratégica de las organizaciones. Oliek González Solán CED Empresarial

## ANEXOS

### Anexo N° 1

Listado de empresas incluidas en ASIVA al 31 de Marzo de 2009.

- 1.- [Adecco Recursos Humanos S.A.](#)
- 2.- [Adm. Banchile Fondos Mutuos S.A.](#)
- 3.- [Administradora Médica Centromed S.A](#)
- 4.- [Alimentos Wasil S.A.](#)
- 5.- APG y Asociados Capacitación Ltda.
- 6.- [Armat S. A.](#)
- 7.- [Asfaltos Chilenos S. A.](#)
- 8.- [Asmar \(V\).](#)
- 9.- [Asociación Chilena de Seguridad](#)
- 10.- [Astur Consultores S.A.](#)
- 11.- [Audassi S.A](#)
- 12.- [Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile](#)
- 13.- [Banco de Chile](#)

- 14.- [Banco Santander-Santiago](#)
- 15.- [Basf Chile S. A.](#)
- 16.- [Bettoli S. A.](#)
- 17.- [C.C.A.F. 18 de Septiembre](#)
- 18.- [Caimi S. A.](#)
- 19.- [Casarino y Cía. Ltda.](#)
- 20.- [Cervecera CCU Chile](#)
- 21.- [CFT Ucevalpo S. A.](#)
- 22.- [Chilquinta Energía S. A.](#)
- 23.- [Cía. Manufac. de Aconcagua S. A.](#)
- 24.- [Cia. Nac. de Fuerza Eléctrica S. A.](#)
- 25.- [Cingel S. A.](#)
- 26.- [Clínica Los Abetos](#)
- 27.- [Clínica Los Carrera](#)
- 28.- [Clínica Oftalmológica ISV](#)
- 29.- [Coca-Cola Embonor S.A](#)
- 30.- [Codelco Chile División Ventanas](#)

- 31.- [Compañía Chilena de Tabacos S. A.](#)
- 32.- [Conavicoop Confites Merello S. A.](#)
- 33.- [Conservera Pentzke S. A.](#)
- 34.- [Copec S. A.](#)
- 35.- [Corn Products Chile S. A.](#)
- 36.- [Corporación de Televisión de la UCV](#)
- 37.- [Corpora S. A.](#)
- 38.- [Corporación Santo Tomás Ltda.](#)
- 39.- [Cruciani y Cía. Ltda.](#)
- 40.- [Decoraciones Decomural S. A.](#)
- 41.- [Delfrío Frigorífico Valparaíso S. A.](#)
- 42.- [Deloitte&Touche Sociedad de Auditores y Consutores Ltda.](#)
- 43.- [Desarrollo en Ingeniería en Software Ltda.\(Grupo Disc\)](#)
- 44.- [Eckart Alimentos Ltda.](#)
- 45.- Ecoservice Ltda.
- 46.- [Ecotecnos Ltda.](#)
- 47.- [Egesa Ingeniería Ltda.](#)

- 48.- [Elaboradora de Cobre Viña del Mar S. A.](#)
- 49.- [Empresa Periodística el Observador de Viña del Mar Empresa de Obras Sanitarias de Valparaíso S. A.](#)
- 50.- [Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP](#)
- 51.- [Empresa Portuaria Valparaíso.](#)
- 52.- [Empresa Publicitaria Anepco S. A.](#)
- 53.- [Empresa de Gas de la V Región](#)
- 54.- [Empresas Lipigas S. A.](#)
- 55.- [Empresas Melón S. A.](#)
- 56.- [Empresa Publicitaria Anepco S.A](#)
- 57.- [Enap Refinerías S.A.](#)
- 58.- [Energas S. A.](#)
- 59.- [Entel S.A](#)
- 60.- [Ernst & Young](#) Eveleganz
- 61.- [Extracción de Residuos Ecogarbage Limitada](#)
- 62.- [Fundación Instituto Profesional DuocUC](#)
- 63.- [Gasco GLP S. A.](#)
- 64.- [Germanischer Llyd Chile Ltda.](#)

- 65.- [González Hnos. y Cía. Ltda.](#)
- 66.- [Grupo AEM Guard Service Seguridad Ltda.](#)
- 67.- [Heitmann Ingeniería y Asesoría Ltda.](#)
- 68.- Hernández Motores S.A.C
- 69.- [Hormigones Premix S. A.](#)
- 70.- [Hubner Industrias Ópticas S. A.](#)
- 71.- [IAP Limitada Ignisterra S. A.](#)
- 72.- [Importadora y Manufactura Von Der Heyde S. A. C. I.](#)
- 73.- [Importadores Técnica Vignola S. A. I. C.](#)
- 74.- [Indura S. A.](#)
- 75.- [Industrial Neuchatel Ltda.](#)
- 76.- Industrias Eléctricas RMS S. A.
- 77.- [Industrias Lifelon S. A.](#)
- 78.- [Industrias Química Reno Ltda.](#)
- 79.- [Inesa Chile S. A.](#)
- 80.- [Ingeniería Mecánica Inpromec Ltda.](#)
- 81.- [Ingeniería Solem Ltda.](#)

- 82.- [Ingeniería Técnica y Mantenimiento Ltda.](#)
- 83.- [Inmobiliaria Nueva Miramar S. A.](#)
- 84.- [Inmobiliaria Pacifico Austral S. A.](#)
- 85.- [Instituto de Seguridad del Trabajo](#)
- 86.- [Instituto Nacional de Capacitación Profesional](#)
- 87.- Inversiones Bosques del Mauco S.A
- 88.- [Jorge Brain y Cía. Ltda.](#)
- 89.- [Knop Laboratorios Ltda.](#)
- 90.- [KPMG Jeria y Asociados Auditores Consultores Ltda.](#)
- 91.- [Lan Airlines S. A.](#)
- 92.- Maestranza y Planta Aridos Río Maipo S. A.
- 93.- [Manpower de Chile S. A.](#)
- 94.- [Martínez y Cía. Antonio](#)
- 95.- Molino Casablanca S. A.
- 96.- [Natural Response S. A.](#)
- 97.- [Nutrición y Alimentos V Región. S. A.](#)
- 98.- [Oxiquim S. A.](#)

- 99.- [Pallavicini Consultores E.I.R.L.](#)
- 100.- [Perstorp S. A.](#)
- 101.- [Pontificia Universidad Católica de Valparaíso](#)
- 102.- [Price Waterhouse](#)
- 103.- [Proingesa Ltda.](#)
- 104.- [Publicaciones y Difusión Ltda. \(Radio Agricultura\)](#)
- 105.- [Puerto Ventanas S. A.](#)
- 106.- [Química Latinoamericana S. A.](#)
- 107.- [Química Passol Ltda.](#)
- 108.- [Radio Portales Valparaíso S. A.](#)
- 109.- [Recauchaje Insamar Ltda.](#)
- 110.- Renergi [Rhona S. A.](#)
- 111.- [S. C. Johnson Chile & Son Chile Ltda.](#)
- 112.- [Silob Chile Sociedad Pétreos S. A.](#)
- 113.- [Sociedad Comercial Maletas Chile Ltda.](#)
- 114.- [Soc. Transp. Personas Verschae y Cía. Ltda.](#)
- 115.- [Sociedad Educacional San Nicolás S. A.](#)

- 116.- [Sopraval S. A.](#)
- 117.- [Sportlife S. A.](#)
- 118.- [Stark Link Ltda.](#)
- 119.- Tecno Assist S. A.
- 120.- [Telefónica Empresas CTC Chile S. A.](#)
- 121.- [Telsat Ltda.](#)
- 122.- [Terminal Pacífico Sur Valparaíso S. A.](#)
- 123.- [Tesco S. A.](#)
- 124.- [Textil Karmy Ltda.](#)
- 125.- [Textiles Zahr S. A.](#)
- 126.- [Tricolor S. A.](#)
- 127.- [UHY Ossandón Consultores Limitada](#)
- 128.- [Universidad Andrés Bello](#)
- 129.- [Universidad de Playa Ancha](#)
- 130.- [Universidad de Valparaíso](#)
- 131.- [Universidad de Viña del Mar](#)
- 132.- [Universidad Técnica Federico Santa María](#)

133.- [Valparaíso Sporting Club S. A.](#)

134.- [Vinycon Chilena Ltda.](#)

135.- [VTR Global Com S. A.](#)

136.- [Wesser S. A.](#)

137.- [Weston Ltda.](#)

## **Anexo N° 2**

Empresas que componen la muestra relevante para el presente estudio.

- 1.- Adecco Recursos Humanos S.A.
- 2.- Astur Consultores S.A.
- 3.- [Cervecera CCU Chile](#)
- 4.- [Codelco Chile División Ventanas](#)
- 5.- [Decoraciones Decomural S. A.](#)
- 6.- [Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP](#)
- 7.- [Enap Refinerías S.A.](#)
- 8.- Hernández Motores S.A.C
- 9.- [Ingeniería Mecánica Inpromec Ltda.](#)
- 10.- KPMG Jeria y Asociados Auditores Consultores Ltda
- 11.- Perstorp S. A
- 12.- [Radio Portales Valparaíso S. A.](#)
- 13.- [Universidad Técnica Federico Santa María](#)
- 14.- [Universidad de Playa Ancha](#)

### Anexo N °3

Cuestionario estándar que se utilizara para la aplicación de la encuesta en las empresas de la muestra.

1.- ¿Utiliza Balanced ScoreCard? Conocido como BSC o Cuadro de Mando Integral, herramienta de control de gestión, desarrollada por Kaplan y Norton

- a) Sí, ¿Por qué?
- b) No ( pasar a pregunta N° 12)
- c) Sólo Parcialmente., ¿Por qué?

2.- Con qué fines es usado el BSC? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) Comunicar la estrategia.
- b) Incorporar medidas no financieras
- c) Medir el desempeño.
- d) Realizar un control integral.

3.- ¿A quién le llega el informe que genera?, ¿Por qué? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) Gerente general.
- b) Gerente de Finanzas
- c) Jefe de Área.
- d) Supervisor directo.
- e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.- ¿Considera que la información que genera es útil?

- a) Sí, ¿Por qué?
- b) No, ¿Por qué?
- c) Sólo parcialmente, ¿Por qué?

5.- ¿En general, para qué se utiliza la información que genera)? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) Evaluar la estrategia.
- b) Evaluar el desempeño.
- c) Entregar incentivos.

d) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6.- ¿Ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del BSC?

a) Sí, ¿Por qué?

b) No, ¿Por qué?

c) Sólo parcialmente, ¿Por qué?

7.- ¿En qué se ve reflejado? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

a) En los resultados financieros.

b) Eficiencia.

c) Ambiente laboral.

d) Calidad de producto servicio.

e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8.- ¿ Se han logrado los objetivos por el cual fue creado?.

a) Sí, ¿Por qué?

b) No, ¿Por qué?

c) No todos, ¿Por qué?

9.- ¿Cuáles son los planes para el BSC?

- a) Continuar utilizándolo sin modificaciones.
- b) Continuar utilizándolo con modificaciones.
- c) Eliminarlo.
- d) Reemplazarlo con otro sistema de medición.
- e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10.- ¿A su juicio, qué deficiencias tiene el BSC en la práctica? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) Es difícil su aplicación.
- b) No hay claridad en el concepto.
- c) Considera indicadores genéricos.
- d) Dificultad para escoger indicadores críticos.
- e) Otro. ¿Cuál?.

11.- ¿Qué ha faltado para aprovechar al máximo el potencial de BSC? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) Falta de comunicación.
- b) Aceptación por parte de los empleados.
- c) El nexo entre indicadores y recompensas es inadecuado.
- d) Falta de apoyo de la dirección.
- e) Otro. ¿Cuál?

12.- ¿Por qué no utiliza el BSC?

- a) Desconocimiento. (continúe en la pregunta N° 16)
- b) Considera que existen mejores herramientas de medición. (Continúe en la pregunta N°15)
- c) Falta de condiciones para su implementación.
- d) Fue implementado, pero fracasó.
- e) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_(Continúe en la pregunta N° 14)

13.- ¿Cuáles son las condiciones que impiden o dificultan la implementación del BSC en la empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) Falta de compromiso de la alta dirección.
- b) Falta de recursos económicos.
- c) Falta de recursos humanos.
- d) Carencia de un ambiente organizacional adecuado.
- e) Otro. ¿Cuál?

14.- ¿Pretende implementar el BSC en el futuro?

- a) Sí, algún día.
- b) Sí, hay un plan en marcha, ¿En qué consiste?
- c) No, (Continúe con la pregunta N° 16)

15.- ¿Qué perjuicios cree usted, que le ha traído a la empresa, la carencia de este tipo de herramientas (BSC)? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.

- a) No poder monitorear la adecuación de la estrategia
- b) No alinear los objetivos de todo el personal con la estrategia.
- c) No comunicar la estrategia.
- d) No poder comprobar el cumplimiento de los objetivos.
- e) Otra. ¿Cuál?

16.- Para usted el BSC es...

- a) Herramientas para poder implementar la estrategia.
- b) Herramienta operativa.
- c) Herramienta de control.
- d) Herramienta de gestión
- e) Otro. ¿Cuál?

