



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE SALMÓN, BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD”**

**Tesis para optar al Título Profesional de Contador Público Auditor y al
Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de
Gestión.**

**Tesistas: Andrea Jennyfer Apablaza Parra
Tomás Eduardo Flores San Martín**

Profesor Guía: Iván Cubillos Garrido

Valparaíso, Septiembre 2017

AGRADECIMIENTOS

A Teresa, mi Mamá cuyo apoyo incondicional fue necesario para salir adelante en los momentos difíciles, por su confianza eterna y repetir en más de una ocasión "tú puedes, tú siempre puedes".

Muchas Gracias.

Andrea Apablaza Parra

Gracias, de corazón, a la universidad, a nuestros profesores que emplearon su tiempo para guiar el desempeño óptimo de este proyecto. A mis amigos, en especial a Juan Carlos que me acompaña en cada paso. A mi pareja que ha sido un pilar fundamental, a mi familia y primordialmente a mis dos madres: Marcela y Ana, a ellas les debo todo en esta vida.

Tomás Flores San Martín

ÍNDICE

RESUMEN	7
MARCO TEÓRICO	8
ANTECEDENTES GENERALES	8
1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.1 CONCEPTOS RELATIVOS A LA ESTRATEGIA	9
2.1.2. Proceso de Planeación Estratégica.....	10
2.1.3. Elementos de la Planeación Estratégica	11
LOS ROLES EN EL PROCESO.....	11
LOS ACTORES DEL PROCESO.....	12
3. CONTROL DE GESTIÓN	12
4. BALANCED SCORECARD	14
4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	16
4.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	18
4.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	20
4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	21
5. SECTOR MANUFACTURA	23
6. ANÁLISIS FODA	24
6.1 Análisis Externo (EFE).....	25
6.1.2 Análisis Interno (EFI).....	25
6.1.3. Confección de la matriz FODA.....	26
6.1.4 Determinación de la estrategia a emplear	26
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
METODOLOGÍA	29
ETAPA 1: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	29
ETAPA 2: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	29
ETAPA 3: ANTECEDENTES DEL OBJETO EN ESTUDIO.....	31
ETAPA 4: ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	32
ETAPA 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.....	32

ETAPA 6: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
ETAPA 7: ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES	34
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	35
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
• PERSPECTIVA FINANCIERA	37
• PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	38
• PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	39
• PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	40
DEBILIDADES.....	45
FORTALEZAS.....	46
AMENAZAS.....	47
OPORTUNIDADES.....	48
MATRIZ EFI.....	49
MATRIZ EFE	50
FUNDAMENTACIÓN	54
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	55
PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	57
PERSPECTIVA FINANCIERA.....	58
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	59
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	60
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	61
MAPA ESTRATÉGICO	63
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS.....	72
ANEXO N°1: “ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE SUPER SALMÓN”	73

ANEXO N°2: “ENTREVISTA DIRIGIDA A DISTINTOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA SUPER SALMON”.....	74
ANEXO N° 3: “MATRIZ FODA”	78
ANEXO N°4: “CUADRO SITUACIONAL DE SUPER SALMON”.....	81
ANEXO N°5: “GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUPER SALMON”.....	82
FUNDAMENTACIÓN	84
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	85
PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	86
PERSPECTIVA FINANCIERA	87
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	88
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	89
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	90
MAPA ESTRATÉGICO	91

RESUMEN

Debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es que adquiere amplia trascendencia para las entidades el cuestionarse si se puede seguir mejorando y creando valor, en qué se debe sobresalir o cómo son vistos a ojos de los socios o accionistas. Lo cierto es que uno de los mayores problemas que presentan las empresas latinoamericanas es la falta de alineamiento de sus áreas con la estrategia: Su desafío es la definición de estrategias claras, que se desprendan del rumbo estratégico que desea la organización. Que en suma, excedan de una buena declaración de misión de la empresa.

La presente investigación tiene un enfoque de carácter cuantitativo con alcance descriptivo, y posee como objetivo Diseñar un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera productora de salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard, periodo 2017-2018, el cual permitirá alinear las estrategias de la empresa, con las distintas áreas que esta posee. Esto se realizará a través de distintos instrumentos, como entrevistas, encuestas, entre otros, los que se realizaran a variados funcionarios de la entidad, para conocer la situación actual de esta, en lo que respecta a la gestión empresarial. Una herramienta vital es la matriz FODA con la cual se analizara el ambiente interno y externo de la organización, a través de sus respectivas matrices, EFI y EFE, y por último, la elaboración de una guía de implementación que contenga la propuesta del modelo de cuadro de mando integral para la empresa.

En base a los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, distintos análisis a la empresa y la elaboración de la guía de implementación, queda en evidencia que la entidad, no utiliza el Balanced Scorecard, y aunque posee elementos de esta herramienta, falta complementarlos o bien corregirlos, para lo cual esta tarea se facilita mediante la guía de implementación la cual indica la manera de implantar esta propuesta en Super Salmon, de manera uniforme y eficiente.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

Durante los años 70, se comenzó a utilizar el denominado cuadro de mando, el cual contiene los conceptos propuestos por *Kaplan y Norton* (pp.38 y 39) los cuales explican que el BSC se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia.

Esta metodología ha ido evolucionando hasta combinar indicadores financieros y no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio, esta combinación de indicadores es la idea principal del Balanced Scorecard.

-*Guerrero* (p.179) lo interpreta como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

-*Correa, Van Hoof y Núñez* (p.30) lo ven como un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades *soft* (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos.

La característica que permite al BSC diferenciarse de las herramientas de gestión empresarial que le antecedieron, es un método estructurado de selección de indicadores, en primer lugar se debe analizar el mercado y las estrategias para luego construir un modelo de negocios que permita identificar las interrelaciones existentes entre los diferentes componentes del negocio.

1. Planificación Estratégica

Las empresas hoy en día buscan algo que les ayude a mejorar el desempeño y la productividad. La metodología del Balanced Scorecard posee mecanismos para orientar a la organización hacia su estrategia, siendo una herramienta para llevar a cabo la

planificación estratégica. A continuación se detalla su definición y elementos que la componen.

Smith (2006), define la planificación estratégica como *“un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite, que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo”*.

Según García (1994), *“la estrategia es un conjunto de decisiones coherentes, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo y corto plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro, intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno, y a las fortalezas y debilidades internas de la organización”*.

En definitiva, los conceptos de planeación estratégica están referidos principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso por consecuencia lo es.

La importancia de la planificación estratégica, extraída de las definiciones anteriores, radica en la relevancia de coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, es decir orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, a los cuales la empresa aspira en un plazo de tiempo determinado y que es relevante para poder diseñar un sistema de control de gestión, en base al BSC.

2.1 Conceptos relativos a la Estrategia

En lo concerniente a la estrategia, se exponen los términos definidos a continuación, de acuerdo a los autores Johnson y Scholes (2001).

Misión: Es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, acuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders (entorno interesado),

y establece el alcance y fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: “¿En qué negocio estamos?”

Visión o intención estratégica: Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

Meta: Es el objetivo general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa.

Objetivo: Cuantificación (si es posible), o enunciado más preciso de la meta.

Núcleo de competencias: Constituye la base sobre la que la organización obtiene su ventaja estratégica (en términos de actividades, habilidades o saber hacer), que la distingue de sus competidores y proporciona valor a los consumidores o clientes.

Arquitectura estratégica: Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.

Control: El control de las acciones emprendidas para lograr efectividad de las estrategias y acciones, y para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Programas: Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.

2.1.2. Proceso de Planeación Estratégica

Para una mejor explicación se ha decidido dividir este proceso en tres etapas:

- Desarrollo de estrategias,
- Implementación de las estrategias, y

- Evaluación de las estrategias

Desarrollo de las estrategias: En esta etapa se elabora la misión, visión de la empresa, se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, se definen las fortalezas y debilidades, se establecen los objetivos a largo plazo y se elaboran las estrategias que se seguirán.

Implementación de las Estrategias: Para la implementación la empresa debe establecer objetivos, crear políticas, mantener motivados a los empleados y asignar los recursos necesarios que permitan la ejecución de las estrategias formuladas.

Evaluación de las Estrategias: Esta etapa permite redefinir las metas y la estrategia.

2.1.3. Elementos de la Planeación Estratégica

El estudio de la dinámica del proceso de planeación estratégica puede caracterizarse a partir de los elementos, los roles que juegan los diferentes actores, en una determinada secuencia. Seguidamente se expone el tratamiento que se da en el estudio a estos tres componentes de la dinámica de planificación estratégica.

Los Roles en el proceso

Para ser llevada a cabo, la planificación estratégica exige que ciertos miembros de la organización realicen diferentes roles en el proceso. Dichos roles van más allá de la elaboración de los planes estratégicos: en primer lugar, el proceso comenzara cuando alguien tenga la iniciativa de iniciar el proceso, aunque la planificación se desencadene de manera automática en la organización, también hubo actividad de inicio cuando se implementó la planificación por primera vez.

La actividad de elaboración de los planes, en cierto modo la actividad central, cuenta con algunas actividades de apoyo, como pueden ser las de normalización de la elaboración, tanto documental como de procedimientos, o la de coordinación de los diferentes actores organizativos implicados en la elaboración.

Una vez finalizada la elaboración, es difícil que el plan se lleve a cabo sin ninguna aprobación por parte de alguien en la organización. Asimismo, difícilmente se cumplirá el

plan si no hay difusión del mismo. Finalmente, el rendimiento del proceso es sometido a control.

Los Actores del Proceso

Mundet (1999), establece una clasificación de los individuos implicados en el proceso de planificación de una organización:

- **Los Planificadores:** Personas cuya actividad fundamental consiste en la elaboración de planes estratégicos.
- **Los Directivos:** Personas que no debiera ser ajena la planificación estratégica, puesto que afecta plenamente a su actividad.
- **Otros:** El resto de miembros de la organización.

3. Control de Gestión

A fin de guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es que el “Control de Gestión” toma relevancia, al ser un instrumento esencial para evaluar la empresa. A continuación se desarrolla en mayor profundidad, en cuanto a su concepto, áreas donde debe ser implementado y los elementos que pueden afectar su implementación.

El sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas, organizacionales y sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares, mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados y finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos.

El éxito empresarial, por lo tanto, exige la utilización de control de gestión, que según García (1975), “es ante *todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar los objetivos y definir un programa de acción, lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las*

previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Huge (1995), señala que el control de gestión *“es un instrumento de la gestión que aporta una 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, acompañadas de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.*

Ambos autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el control de gestión, debe abarcar diferentes áreas, a saber:

Finanzas: A través de la interpretación de los estados financieros, fundamentalmente mediante la aplicación de los ratios más utilizados, se trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor añadido económico.

Clientes: Se trata de medir el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente el nivel de fidelización que la empresa mantiene sobre ellos, así como su participación en la cuota de mercado del sector en que opera.

Procesos Productivos Internos: Se trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos a utilizar, generalmente la expresión más amplia de los estándares establecidos son los manuales de operación, que suponen una gran herramienta de control siempre que en los mismos hayan participado los responsables de su implementación, debiendo ser al mismo un documento abierto, susceptible de ser adaptado al cambio de las circunstancias que se producen en los procesos operativos.

Cientela Interna: La satisfacción de los empleados es fundamental en toda empresa para que se consigan los objetivos planteados, la participación de todo el personal en el diseño y significado de los procesos productivos, así como la información sobre los objetivos de la empresa es primordial para su identificación con los mismos.

Los siguientes elementos afectan de manera directa al modelo de control que se implante en cada empresa.

La Estrategia Empresarial: La estructura y el proceso de control está fuertemente condicionado a la estrategia empresarial. Por lo que cada empresa deberá implementar un tipo de control diferente si su estrategia empresarial varía.

La Estructura Organizativa: Del mismo modo, el modelo de organización jerárquica de la empresa condiciona el modelo y proceso de control a implantar. Las grandes diferencias entre una empresa centralizada y una descentralizada, o una de gran tamaño y otra de tipo familiar, condicionan de manera clara el modelo y proceso de control a implantar.

El Sistema de Control Financiero: Referido a la planificación de objetivos, establecimiento de indicadores financieros, sistema de comunicación de la información y modo de evaluación de la misma.

Los Aspectos Personales de la Organización: Las relaciones interpersonales de la organización condicionan igualmente la implantación de sistema de control. Aspectos tales como, la forma de resolver conflictos, las relaciones de poder, el estilo de dirección y otros son un condicionante importante en toda la organización.

La Cultura Organizativa: Aspectos tales como los valores de la empresa, la percepción del riesgo y su actitud ante él, la orientación hacia los objetivos o hacia las tareas, el estilo familiar o profesional, etc. Son aspectos igualmente influyentes en la implantación del sistema de control de gestión.

El Entorno: Entendido como aquellos factores externos que condicionan la organización y muy particularmente el entorno económico y de competencia del sector en que la empresa desarrolla su actividad.

4. Balanced Scorecard

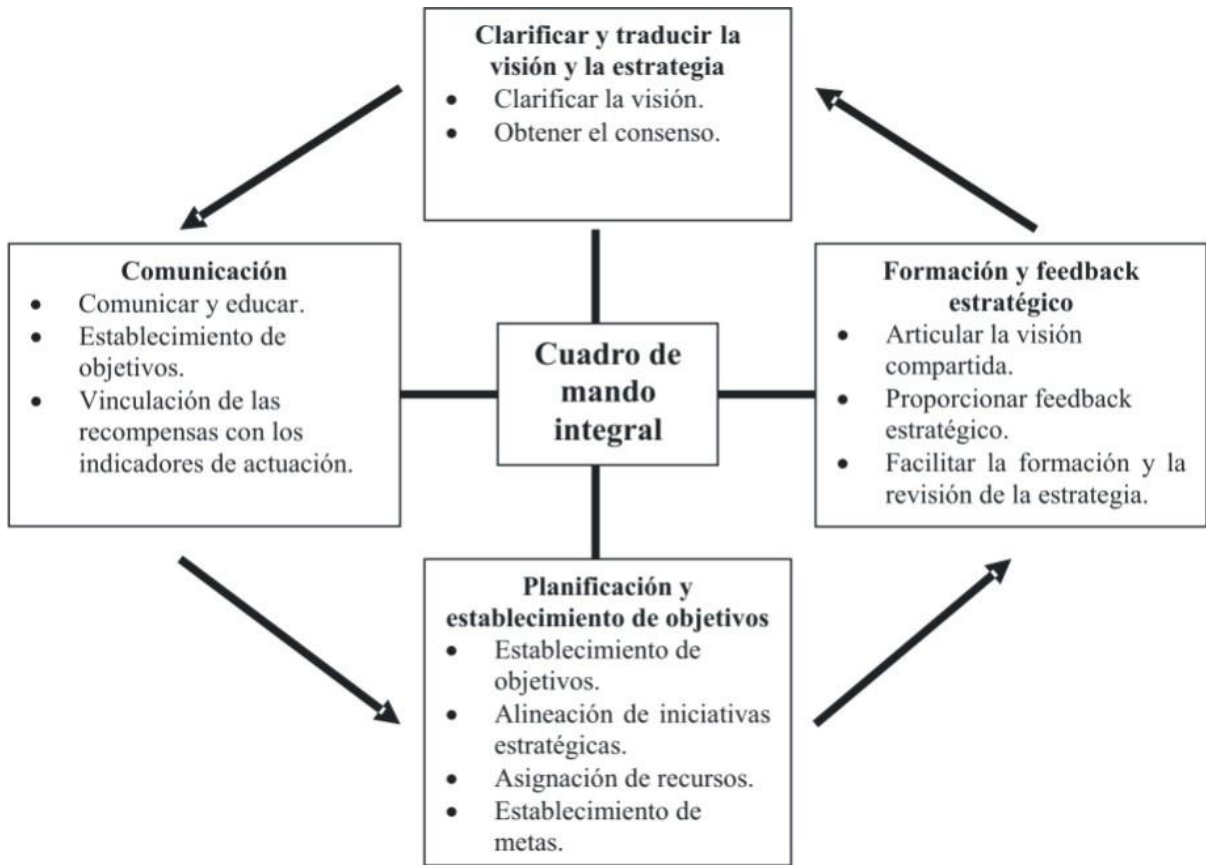
Es de suma importancia para los gerentes evaluar la marcha de una empresa. El sistema administrativo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio desde 4 perspectivas: financiera, del cliente, desarrollo y aprendizaje e interna del negocio. Esta herramienta muestra

continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, junto con esto, permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Kaplan y Norton (1992), señalan que el BSC es *“una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”*.

Recapitulando, el CMI se configura como un sistema de gestión estratégica, concebido para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como: aclarar y traducir la visión estratégica; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar la retroalimentación ó feed-back. Así lo ilustra la figura presentada a continuación:

Figura N°1: “Procesos de gestión meta del CMI”.



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), la lógica del método BSC debe poseer como componentes:

- Objetivos estratégicos
- Indicadores claves de desempeño
- Establecimiento de metas a lo largo del tiempo
- Plan de acción y proyectos estratégicos

4.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva resume las consecuencias económicas del conjunto de los objetivos perseguidos y las estrategias aplicadas para su consecución. Para Kaplan y Norton (1997),

"los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del BSC". Cualquier medida debe ser parte de una cadena de relaciones de causa - efecto que culmina con la mejoría del desempeño financiero.

Los indicadores financieros expresarán si la estrategia de una empresa, y si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al alza del valor de mercado de la organización, a la creación de valor económico y al aumento de la riqueza de los socios, pues *"los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones"*, Kaplan (2009).

Porter (2000), explica que *"el retorno sobre inversiones en el largo plazo es el punto de partida para llegar a una buena estrategia"*. El desempeño de una empresa es motivado por la rentabilidad del negocio y de la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia.

El primer párrafo de este apartado, deja de manifiesto que es fundamental la vinculación entre los objetivos financieros y la estrategia en la unidad de negocio.

Existen diferentes estrategias que las unidades de negocio pueden seguir, identificando en qué etapa se encuentra el negocio en la fase del ciclo de vida. Los objetivos financieros para cada una de las etapas del negocio pueden ser muy diferentes dependiendo de la fase en que nos encontremos. Estas fases son, según Muñiz y Monfort (2005), las estrategias de crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Crecimiento: En esta etapa los negocios se encuentran en una fase temprana de la vida del negocio donde se tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para que este potencial sea capitalizado, es necesario que se dedique recursos considerables al desarrollo e identificación de nuevos productos y servicios, ampliar instalaciones, crear capacidad de funcionamiento, invertir en infraestructura y redes de distribución que apoyen las relaciones globales y, nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Un proceso complejo podría llevar mucho tiempo y esfuerzo podría operar con flujos de efectivo negativos y bajo rendimiento sobre la inversión.

Sostenimiento: En esta fase la mayoría de los negocios siguen invirtiendo, pero se espera que tengan excelentes rendimientos sobre la inversión. Que sigan manteniendo la cartera

de clientes y que de algún modo la incrementen, que amplíen la capacidad, que realicen la mejora continua. Estas empresas tendrán indicadores financieros más que nada relacionados con la rentabilidad del negocio, pidiéndole a los directivos de estas empresas que incrementen al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

Cosecha: Es cuando se ven los beneficios de las dos primeras, aquí los proyectos de inversión tienen un retorno muy corto, siendo su objetivo principal aumentar al máximo el retorno de flujos de efectivo, es decir, disfrutar de lo ya hecho en las anteriores etapas.

4.2 Perspectiva de Clientes

El conocimiento de la perspectiva del cliente, permite a los directivos identificar los segmentos de clientes y mercados en los que deberá competir la unidad de negocio, y las medidas a establecer en los segmentos seleccionados.

En esta perspectiva, las empresas identifican el mercado y los segmentos de clientes donde han elegido competir. Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede fijar los objetivos. Éstos, son:

- La retención del cliente buscando mantener e incrementar la cuota de mercado,
- El incremento de los clientes, especialmente para empresas en crecimiento. Es esencial ejercer un control sobre los clientes que van captando.
- Rentabilidad. Además de tener clientes satisfechos, las empresas deben lograr que generen rentabilidad suficiente

El motor para lograr estos objetivos es la satisfacción del cliente, lo que genera un grado de fidelidad. Sumado a esto, los clientes deben evaluar su experiencia de compra como excelente para esperar una conducta de compra repetitiva. Kaplan (2009) señala que se debe tener en cuenta que si las *"unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes"*.

La perspectiva del cliente califica si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo al aumento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios, imagen de marca, experiencia de compra y relación. Kaplan y

Norton (1997) describen la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que el negocio ofrece a los clientes: "*las propuestas de valor son los vectores para las medidas esenciales de resultado en la perspectiva de los clientes*". Además, para Kaplan y Norton (2000), "*la proposición de valor determina los segmentos de mercado aspirado por la estrategia y la manera como la organización se distinguirá en los segmentos meta con relación a la competencia*"

Los indicadores de clientes buscan medir directamente el grado de satisfacción y fidelización de los clientes. Los principales son: Cuota de mercado, publicidad e imagen, tasa de deserción de clientes, tasa de adhesión de nuevos clientes, encuestas sobre el grado de satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes. El mejor o peor comportamiento de estos viene gatillado por los indicadores de la perspectiva de procesos internos.

Cuota de Mercado: Indicará la parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa. Muestra la representación que la compañía tiene en el mercado, es decir, los individuos que se encuentran englobados en esa cuota muestra los clientes que posee la firma sobre ese mercado.

Publicidad e imagen (% s/ventas): Indicará la importancia y significación que la empresa concede a estos ítems. De ser favorable, indirectamente puede llevarla a un mayor número de clientes potenciales, así como a fidelizar a los actuales.

Tasa de deserción de clientes (TD): Mide el número de clientes que deciden cancelar definitivamente su relación con la empresa, hasta entonces habitual.

Tasa de adhesión de nuevos clientes: Mide la incorporación de nuevos clientes. De ser favorable, significará que la empresa tiene facilidad para conseguir nuevos clientes. Lo que actuará como una ventaja competitiva que se debe mantener.

Encuestas sobre el grado de satisfacción de clientes: Son medios idóneos para conocer el grado de satisfacción-fidelización de los clientes. De todos los indicadores posibles la encuesta se constituye en el más efectivo, por ser el más directo, expresivo y objetivo.

Rentabilidad de Clientes: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

4.3 Perspectiva de los Procesos Internos

En la perspectiva de procesos internos se identifican procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes y accionistas.

Para Kaplan y Norton (1997), "*los sistemas de medidas de desempeño de la mayoría de las empresas localizan la mayoría de los procesos operacionales existentes*". En el BSC, para esta perspectiva, los altos ejecutivos definen una cadena de valor que abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Postventa

La cadena de valor inicia en el proceso de innovación donde se identifica las necesidades emergentes o latentes de los clientes y a partir de ellas se desarrolla soluciones para crear el producto o servicio apropiado. Sigue a través del proceso operativo que persigue la actuación excelente de las operaciones y la reducción de costos y termina con el servicio postventa que consiste en atender al cliente después de la venta del producto-servicio.

Kaplan y Norton (1997) enfatizan que, en general, el análisis de costos apoyados en actividades permite que las empresas midan el costo de procesos que, juntamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes.

En esta perspectiva destacan una serie de indicadores relacionados con el tiempo o duración del proceso, la calidad del proceso y su costo. Los que, en definitiva, se constituyen en atributos con los que medir el grado de organización interna y niveles de calidad y productividad. El mejor o peor comportamiento de esos atributos viene inducido por los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los principales indicadores de la perspectiva de los procesos internos son:

Indicadores de costos: Aquellos referidos a los recursos que ayudan al cumplimiento de los pedidos, compras o planificación y control de la producción.

Volumen de gasto en aprendizaje y crecimiento (% s/ventas): Revela la participación de los gastos sobre las ventas que se destinan a aprendizaje y crecimiento.

Demoras en el servicio a clientes (DC): En caso de superar los valores aceptables para la empresa, dejará en evidencia problemas internos de organización: cuellos de botella (fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso), deficiencias en comunicación interna, deficiente sistema de entregas, etc.

Devoluciones de ventas (DV): Valor considerable significará que la empresa tiene problemas internos de organización: deficiencias de comunicación interna, ineficiente organización en la logística de almacenes, deficiente control de la calidad, etc.

Quejas de Clientes (QC): Número de quejas en un periodo de tiempo sobre número total de ventas, expresado como porcentaje.

Diagnóstico TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones): Procede comprobar si la empresa dispone de los medios realmente necesarios de acuerdo a sus características (sector, tamaño, etc.) y si los medios de que se disponen realmente están óptimamente utilizados o infrautilizados. La comprobación puede realizarse a través de encuestas integradas por preguntas puntuables de 0 a 5, que midan desde situaciones extremas negativas (calificación 0) hasta situaciones extremas positivas (calificación 5). Obviamente el objetivo de toda empresa será alcanzar el valor óptimo.

4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura precisa para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- Las personas,
- Los sistemas (tecnologías de la información) y
- Los procedimientos utilizados en la organización.

Así lo señala Kaplan (2009) "*Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos- si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo*". Ello debido a que "*en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de*

los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización."

Para obtener óptimos resultados de la relación de dependencia mencionada en el párrafo anterior, el aprendizaje y crecimiento debe alcanzar sus objetivos:

La retención de sus empleados: Muchos empleados son portadores de los valores de la organización y conocedores de sus sistemas de funcionamiento. La teoría que subyace en cuanto a la retención parte del principio de que toda organización está permanentemente invirtiendo a largo plazo en su personal, por lo que, cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual.

Productividad: El nivel de productividad de los empleados se debe considerar como indicador del esfuerzo realizado, por haber colaborado al incremento de la capacidad intelectual y moral de los mismos, así como la innovación y mejoras aplicadas en los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Por consiguiente, el objetivo consiste en relacionar el resultado generado por los empleados con los costos laborales soportados.

Un inductor de la retención de empleados y la productividad es la satisfacción del empleado, la que se identifica por el grado de motivación y complacencia expresada por el personal. Para Herrero (2008) *"las empresas visionarias reconocen que sus principales fuentes de renovación son las personas motivadas y de acuerdo con los valores de la organización, siendo que en este sentido, esas empresas desarrollan un conjunto de prácticas consideradas como esenciales para el desarrollo de su cultura organizacional"*.

Los indicadores de aprendizaje y crecimiento buscan obtener una mirada realista del grado de implicación y motivación del personal empleado en la empresa con respecto a su visión y objetivos. Estos son:

Ventas por costo laboral (CL): Mide los niveles de productividad.

Antigüedad media de la plantilla (AP): Se expresa en años. Valores elevados se traducen en mayor grado de satisfacción, menores gastos en aprendizaje y formación (efecto aprendizaje-efecto experiencia), y una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.

Gastos de formación (% s/ventas): Indica el grado de preocupación de la empresa por mantener a su plantilla formada y preparada. Elevación de los valores supone mayor motivación de los empleados y ventajas competitivas

Absentismo (A): Es la ausencia al trabajo justificada o no. Según la Organización Internacional del Trabajo, es normal que ronde entre un 2 y un 4%. Valores más elevados pueden suponer falta de implicación de los trabajadores, desmotivación, etc. El efecto que produce valores superiores, es la caída de la productividad y posibles incumplimientos en el servicio a clientes.

Encuestas sobre clima laboral: Consiste en responder a un número de preguntas puntuables de 0 a 5, valorando las extremas negativas con cero (nula satisfacción de empleados), y las extremas positivas con cinco (máxima satisfacción de empleados). La empresa deberá fijarse siempre la valoración máxima. Respecto a su elaboración, las preguntas deben ser sencillas y directas y el cuestionario debe ser contestable en un tiempo no superior a 15 minutos.

Principales medios y estrategias vinculadas a la infraestructura

- **Las personas**

Aumentar las capacidades y competencias del personal, brindándoles una formación genérica y específica.

- **Los sistemas**

Implementación de tecnologías facilitadoras: Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) adaptadas a cualquier circunstancia y exigencia.

- **Los procedimientos**

Mejora del clima laboral: motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

5. Sector Manufactura

Cuando se pretende diseñar, es crucial tener un entendimiento de las actividades que se realizan. En el presente trabajo investigativo se diseña para una empresa, es por ello que al abordar estos temas nos ubicamos en el proceso productivo.

“Manufactura” (del latín *manus*, mano, y *factura*, hechura) es la actividad del sector industrial o secundario de la economía, en el que se transforma la materia prima extraída o

producida por el sector primario en bienes de equipo o en bienes de consumo, pasando por un punto intermedio, el producto semielaborado. Schmid (2002) señala que *“la manufactura, en su sentido más amplio, es el proceso de convertir la materia prima en productos. Incluye (1) el diseño del producto, (2) la selección de la materia prima y (3) la secuencia de procesos a través de los cuales será manufacturado el producto.”*

6. Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Se trata de una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey en los Estados Unidos.

Humphrey (2005), señala: “el análisis FODA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones de Stanford entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500”.

Para comprender el propósito de este análisis es preciso utilizar dos definiciones, una sobre “Gerencia Estratégica” y otra sobre el análisis FODA.

David (1988) define la gerencia estratégica en la siguiente forma: “Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica”. (p.35)

Steiner (1991) plantea “El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”. (p.26)

En la primera cita se plantea la esencia de la Gerencia Estratégica y en la segunda, la herramienta que puede utilizarse para aplicarla.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo ó Evaluación de Factores Externos (EFE)
- Análisis Interno ó Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

6.1 Análisis Externo (EFE)

Para su estudio, los especialistas lo dividen en dos partes: el “entorno competitivo” ó “micro-entorno” y el “entorno general” ó “macro-entorno”.

El entorno competitivo comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado, en una “industria” en específico”. Porter (1991) lo define de esta forma: “Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el negocio en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado” (p. 25).

La matriz de evaluación de los factores externos EFE, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

6.1.2 Análisis Interno (EFI)

Para responder de manera adecuada a las demandas que puedan identificarse en el entorno, se deberá analizar de manera realista los recursos y posibilidades en los que pueda apoyarse la empresa, que son sus “Fortalezas”. Y todos aquellos elementos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la

buena marcha de la organización, “Debilidades”. Un instrumento útil para orientar este diagnóstico puede ser la Cadena de valor, que propone Michael Porter.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

6.1.3. Confección de la matriz FODA

El instrumento en el que se integran el análisis del entorno (externo), con el análisis interno es la Matriz FODA (DAFO).

Koontz-Weihrich (2004) define la Matriz como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (p. 167).

6.1.4 Determinación de la estrategia a emplear

Es el cuarto paso y final del análisis, y se sustenta en que para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Antes de tomar cualquier decisión, es conveniente analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección. La contrapartida de esto es la toma de decisiones automática y no racional (no estratégica).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es que adquiere amplia trascendencia para las entidades el cuestionarse si se puede seguir mejorando y creando valor, en qué se debe sobresalir o cómo son vistos a ojos de los accionistas. Lo cierto es que uno de los mayores problemas que presentan las empresas latinoamericanas es la falta de alineamiento de sus áreas con la estrategia: Su desafío es la definición de estrategias claras, que se desprendan del rumbo estratégico que desea la organización. Que en suma, excedan de una buena declaración de misión de la empresa.

Chile, no es la excepción a lo planteado precedentemente, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas nacionales, está relacionado directamente con la gestión. En la actualidad, para una empresa es fundamental contar con una administración centrada en alcanzar exitosamente la estrategia de la organización, la cual debe ser focalizada no sólo en los aspectos financieros como ha sido tradicionalmente, sino que requiere ampliar su campo de acción a otros ámbitos de la empresa. La implementación de la o las estrategias se dificulta, debido a que, estas pueden no estar bien definidas, no se comunican a todo el personal, otra causa es que pueden no estar relacionadas con los objetivos a corto y largo plazo. Es fundamental que los procesos estén orientados en seguir las estrategias y que el uso de sus recursos esté alineado con ellas, para que sean utilizados eficientemente.

Por lo anterior, dentro del presente estudio se plantea una propuesta de diseño de un modelo de Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral), planteamiento que se formula en la búsqueda de una herramienta potente que proporcione los mecanismos necesarios para orientar a la organización hacia su estrategia. Esta propuesta será apoyada con otros cuadros de mando específicos, de manera que los encargados puedan asegurar el cumplimiento de las metas de la empresa, gestionar e ir adecuando sus acciones en función de los indicadores de gestión que monitorean los grados de avance y desviaciones en forma oportuna. Lo anterior, de acuerdo a las especificaciones de Súper Salmón, empresa líder del 2º sector exportador del país (dato de la página web de SalmonChile, última visita: 23/05/2016), la cual será analizada tanto interna como externamente, durante el período 2017-2018.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera productora de salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard, periodo 2017-2018.

Objetivos Específicos

1. Detallar la situación actual de la empresa en términos de misión, visión y fundamentalmente de la estrategia, a través de una evaluación en base a entrevistas realizadas a ejecutivos de la empresa.
2. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante la confección de un análisis FODA y sus respectivas matrices EFE y EFI.
3. Levantar la propuesta del modelo de cuadro de mando integral según la metodología del BSC, para Super Salmon, para el período 2017-2018.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque de carácter cuantitativo con alcance descriptivo para el logro de los objetivos tanto específico, como generales, para lo cual se desarrollarán las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de la Información.

Esta etapa consiste en la revisión de distintos medios de información, relacionados con el tema en estudio.

- Revisión de Material Bibliográfico, relacionado con la investigación. Por ejemplo:
“El Cuadro de Mando Integral”, Kaplan y Norton
“Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral”, Muñiz y Monfort
“Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía”, Porter
“Dirección Estratégica”, Johnson y Scholes
“Gestión de empresa con una visión estratégica”, Hax
- Revisión de Páginas Web, sitio oficial de la empresa Super Salmon.
- Realización de una entrevista inicial, con el objetivo de tener un primer acercamiento con la empresa en estudio.

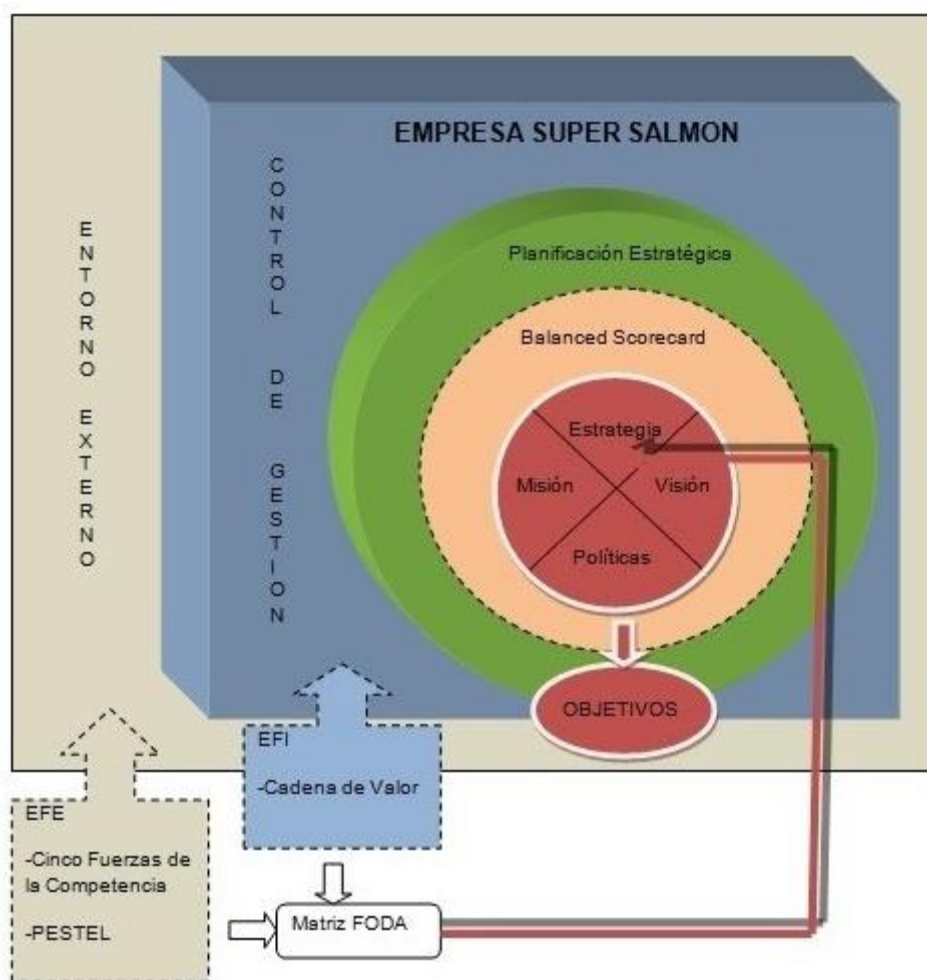
Etapas 2: Sistematización de la Información.

La información recopilada, será sistematizada y ordenada a partir de narrativa y presentada a través de figuras, como a continuación:

La siguiente figura contextualiza el tema de investigación. Ilustra el objeto de estudio planificando estratégicamente a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral, sobre la que se procederá a levantar una propuesta para la entidad. El Cuadro de Mando Integral, a través de sus 4 perspectivas, orientará a la empresa a la consecución de sus objetivos conforme a la estrategia (proveniente de FODA), cumpliendo con la misión, visión y políticas. Todo esto, al interior de la empresa, inmerso en la función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos: el control de gestión. A través de la herramienta Evaluación de Factores Internos, y orientada por la Cadena de valor, se detectarán fortalezas y debilidades, mientras que las oportunidades y amenazas se

detectarán del entorno externo a la empresa, por medio de la herramienta Evaluación de Factores Externos y utilizando las Cinco Fuerzas de la Competencia y el Análisis PESTEL. En posesión de todos sus elementos, se confeccionará la Matriz FODA para la determinación de la estrategia a utilizar.

Figura N° 2: “Sistematización de la información”



Fuente: *Elaboración propia, en base al presente Marco Teórico.*

Etapa 3: Antecedentes del objeto en estudio.

El objeto en estudio corresponde a una empresa: Súper Salmón, la cual fue seleccionada por acceso a ejecutivos de la empresa, esta se ubica en Quellón, Región de los Lagos, Chile.

Empresa en Estudio

Súper Salmón integra el holding de empresas de Agrosuper. Pertenece a la industria salmónida y sus operaciones abarcan reproducción, pisciculturas, centros de engorda, planta de alimentos, planta de procesos, hasta oficinas comerciales en distintos países en donde se ponen en venta 3 especies introducidas y cultivadas en mar chileno: Salmón Coho, Trucha y Atlántico.

Así lo señala la empresa en su página web, *“Los Fiordos nació en 1989. Llevamos 25 años dedicados a dar lo mejor de nosotros para entregar productos de calidad, respetando nuestro entorno y enfocados en nuestras personas. Iniciamos las operaciones produciendo salmón Coho y Trucha. En 1999 introdujimos la producción de salmón Atlántico y hoy nos dedicamos al desarrollo, desove, engorda, procesamiento y comercialización de estas tres especies. Contamos también con una Planta de alimentos, lo que nos permite manejar un proceso integrado completo y asegurar la calidad y sustentabilidad de nuestros productos.”*

Misión

Alimentar de manera sana y sustentable, proteger nuestro entorno y aportar al desarrollo integral de nuestras personas, guiados por un claro sentido ético y procurando producir siempre con los más altos estándares de calidad, inocuidad y excelencia

Visión

Ser un líder a nivel mundial en la producción de salmón, destacando por la alta calidad de nuestros productos, nuestro compromiso con la sustentabilidad, el entorno y la innovación, velando siempre por el desarrollo de nuestros colaboradores y las comunidades en que estamos insertos.

Etapa 4: Elaboración, validación y aplicación de los instrumentos.

A través de la elaboración de técnicas, como la encuesta y entrevista, y sus respectivos instrumentos, cuestionarios, libretas de notas, guía de entrevista, entre otros. Son utilizados con el objetivo de determinar la situación actual de la empresa, en todo lo que tenga relación directa con la gestión empresarial, y así levantar un cuadro situacional de la organización.

El desarrollo del análisis situacional de la entidad, comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa.

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno o empresa

En el Microambiente están contenidas las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, y los grupos que lo integra son:

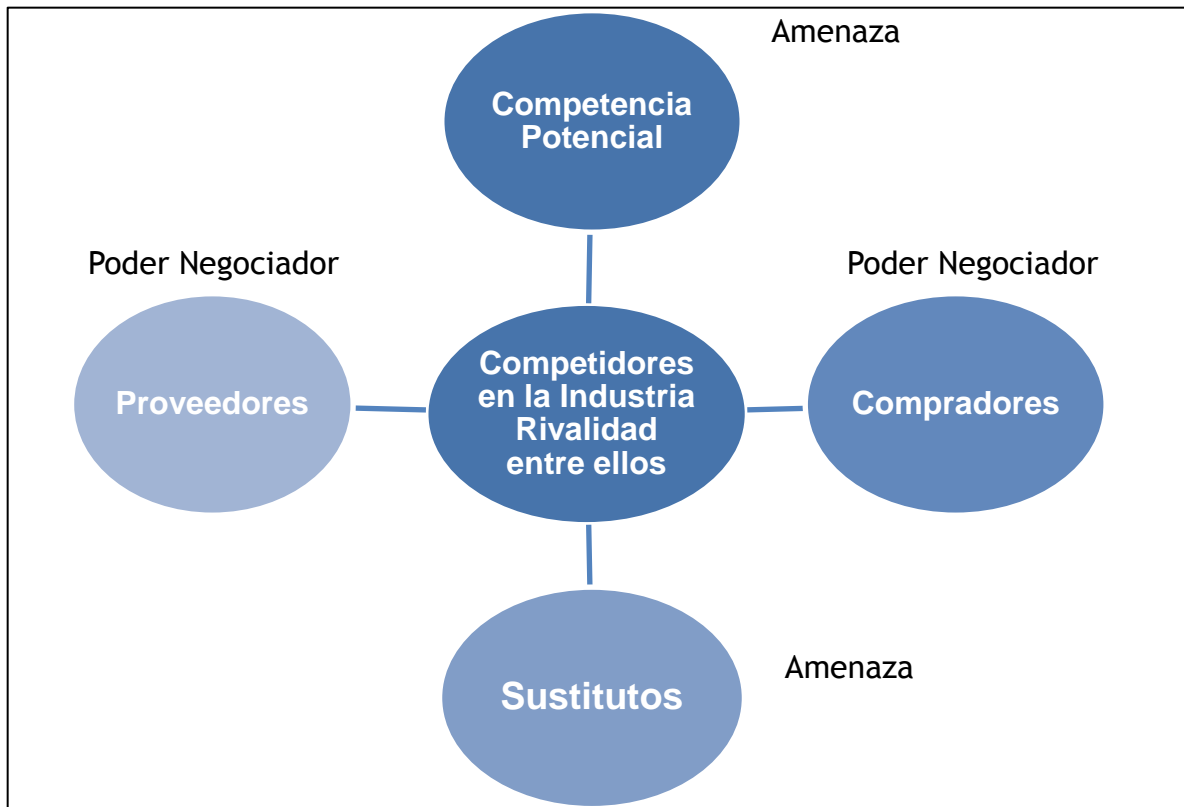
- Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Barreras de entrada

Etapa 5: Análisis de la información recopilada.

Se identifican aquellos factores claves para construir la matriz FODA, la que será realizada a través de visitas a la empresa, y por medio de información proporcionada por los ejecutivos, ya sea verbal o escrita, con la finalidad de conocer tanto el ambiente interno como el externo de Super Salmon.

La matriz FODA se encuentra conformada por, factores críticos positivos con los que se cuenta (FORTALEZAS), aspectos positivos que pueden ser aprovechados utilizando las fortalezas que se poseen (OPORTUNIDADES), aspectos negativos que se deben eliminar o reducir (DEBILIDADES) y aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos (AMENAZAS).

Figura N°3: “Microambiente o no específico”.



Fuente: Elaboración Propia.

Todos los componentes de la matriz serán explicados, exponiendo las razones por las que fueron incorporados.

De manera simultánea se desarrollaran las matrices EFE y EFI, las cuales tienen por objetivo entregar por separado los factores externos e internos de la empresa, para establecer diversas ponderaciones.

La validación de las Matrices FODA, EFE y EFI se efectuará mediante juicios de expertos.

Etapa 6: Discusión de resultados

En base a los resultados obtenidos en la utilización de las matrices FODA, EFE Y EFI, se realizará una propuesta de Cuadro de Mando Integral, tomando en consideración las conclusiones respectivas.

Es importante señalar que los resultados obtenidos serán presentados a los ejecutivos de Super Salmon, donde se discutirán los resultados, y, en caso de que se requiera, se solicitará información adicional.

Etapas 7: Elaboración de conclusiones.

Para la elaboración de conclusiones, se realizarán las siguientes acciones:

- Se efectuará el análisis de la información recopilada en las matrices FODA, EFE Y EFI.
- Transcripción de información recopilada en las entrevistas por medio de narrativas, con la finalidad de facilitar su comprensión, análisis e interpretación.
- Con los datos recogidos se procederá a realizar un cruce de información, utilizando para esto, los distintos instrumentos aplicados (entrevistas y matrices FODA, EFE y EFI), para establecer las conclusiones correspondientes.
- Elaboración de la Propuesta de un Modelo de Cuadro de Mando Integral, para la empresa Super Salmon.
- Redacción del informe final de tesis, bajo los parámetros establecidos por el Reglamento de titulación vigente de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Comentarios Generales

Para hacer un planteamiento estratégico de Super Salmon, es necesario analizar la situación actual de la empresa, y si es que hay una estrategia clara o expectativas concretas para la organización. Sumado a esto, es fundamental detenerse en el sistema de control de gestión actual, para así ver cuáles son las mejoras que se necesitan implementar.

Todas las empresas funcionan en torno a algo, en otras palabras, todas tienen algo que les preocupa o desean hacer bien. Ninguna compañía vive el día a día sin preocuparse de algo. El punto es que eso que la empresa desea hacer bien es un reflejo de la estrategia. Puede que los esfuerzos de la empresa no estén alineados, que no exista un plan, que no se sepa qué es lo que más les conviene hacer dado sus capacidades y su relación con el mercado, como también puede que esto que se desea hacer no esté formalizado o bien escrito y expuesto para el conocimiento de todos los empleados e incluso clientes.

A continuación, se realizan distintas entrevistas a diversos actores de la empresa Super Salmon, el propósito de dichas entrevistas, es dar cumplimiento al primer objetivo de la presente investigación. Para obtener la información requerida, las preguntas fueron divididas en cinco categorías, la primera referida a la estructura organizacional de la entidad, mientras que las otras cuatro categorías, corresponden a las perspectivas que integran el Balanced Scorecard. Estas entrevistas fueron realizadas a los siguientes ejecutivos de la empresa, los cuales cumplen con los requisitos establecidos en la metodología relacionados con los sujetos a entrevistar. (Ver figura N°4).

En relación al cumplimiento del segundo objetivo establecido en la presente investigación, este se llevara a cabo, a través de un análisis FODA y sus correspondientes matrices EFE Y EFI, la información requerida será extraída de la documentación otorgada por la empresa. La utilización de las matrices tiene como propósito determinar el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve la entidad en estudio.

Finalmente, con la finalidad de cubrir el tercer objetivo específico del presente estudio, se procede al diseño de una guía de implementación, tomando como base la información obtenida en los dos instrumentos anteriores, donde el propósito es simplificar la implementación por parte de Super Salmon.

Figura N°4: “Análisis por Categorías de Respuesta”.

	ANÁLISIS POR CATEGORIA DE RESPUESTA				
	C1	C2	C3	C4	C5
ENTREVISTADO	Estructura Organizacional	Perspectiva Financiera	Perspectiva de Procesos Internos	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de los Clientes
Gerente General	x			x	
Gerente Finanzas		x			
Gerente Ventas					x
Gerente Producción			x		

Fuente: Elaboración Propia (2016).

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en las distintas entrevistas realizadas, para cubrir los objetivos específicos y así cumplir finalmente con el objetivo general, el cual consiste en “Diseñar un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera productora de salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard, periodo 2017-2018”.

La descripción de la situación actual de la empresa en estudio, en cuanto a su gestión empresarial, guarda relación con el primer objetivo específico que se pretende cubrir, este se llevo a cabo mediante un diagnóstico realizado en base a entrevistas con ejecutivos de la empresa, una vez aplicadas las entrevistas y transcritas mediante narrativas, la información obtenida fue sistematizada en un cuadro denominado “Cuadro Situacional de la empresa Super Salmon”.

El siguiente “Cuadro situacional de la empresa Super Salmon”, corresponde a una sistematización de las entrevistas realizadas a los distintos actores de la empresa en estudio, el cual se encuentra dividido en cinco categorías, estructura organización es la primera de estas, mientras que las otras cuatro, corresponden a cada una de las perspectivas que componen el Balanced Scorecard, estas son: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Figura N°5: “Cuadro Situacional de Super Salmon”

Estructura Organizacional	
Misión	Alimentar de manera sana y sustentable, proteger nuestro entorno y aportar al desarrollo integral de nuestras personas, guiados por un claro sentido ético y procurando producir siempre con los más altos estándares de calidad, inocuidad y excelencia.
Visión	Ser un líder a nivel mundial en la producción de salmón, destacando por la alta calidad de nuestros productos, nuestro compromiso con la sustentabilidad, el entorno y la innovación, velando siempre por el desarrollo de nuestros colaboradores y las comunidades en que estamos insertos.
Clima Laboral	El equipo de trabajo es el adecuado, el clima laboral es medido todos los años, con una herramienta especializada, denominada “The Great Place to work”.
Factores Críticos del éxito	Los factores claves, están ligados a lograr un trabajo eficiente y sustentable en las distintas áreas de la compañía, el saber adecuarse con rapidez a los distintos cambios propios de la dinámica de este negocio y además, a siempre permanecer a la vanguardia en la tecnología e innovación, para así poder llegar con un producto de primera calidad al cliente final.
Perspectiva Financiera	

<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de Ingresos • Optimización de costos y aumento en el rendimiento y productividad. • Mejorar estrategia de inversiones
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EBIT/Kg • EBITDA/Kg • Indicadores en todas las áreas productivas, como costos unitarios de productos terminados, costos de distribución, etc.
<p>Meta</p>	<p>Se pretende minimizar los costos de operación y maximizar los ingresos.</p>
<p>Revisión</p>	<p>Se realizan una revisión semanal del resultado del negocio y se compara contra el presupuesto de la compañía. Además, se realiza una reunión de directorio mensual para ver el cumplimiento de los objetivos del negocio.</p>
<p>Perspectiva de Procesos Internos</p>	
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los planes de producción; en general esto involucra cumplir con costos de producción, con toneladas de producción y con plazos de producción. • Cumplir con los estándares internacionales; asegurar un producto y procedimientos de calidad. • Tener una política de producción sustentable. • Cumplir y respetar las normas que la autoridad establece para el cultivo del salmón.

Indicadores	Indicadores de Eficiencia, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Factor de conversión del alimento • La velocidad de crecimiento • Las toneladas de cosecha • El costo cosechado • Otros
Meta	Cumplir con la producción establecida.
Revisión	La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivos Estratégicos	Potenciar las habilidades y destrezas del capital humano, para finalmente mejorar los indicadores del negocio.
Indicadores	Cada área tiene sus indicadores, por ejemplo en Producción se utiliza, el Costo de Cosecha o la Conversión del Alimento, en el Proceso Industrial se usa el Costo del Proceso y el Rendimiento del Proceso. Estos indicadores muestran cómo van funcionando las actividades y entregan luces de donde se deben hacer cambios, donde se debe mejorar, o que es vital seguir haciendo de la misma forma.

Meta	Cumplir con las metas de producción diarias.
Revisión	La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.
Perspectiva de los Clientes	
Objetivos Estratégicos	La maximización de ingresos a través del crecimiento de la cartera de clientes y la optimización en el mix de ventas.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas. • Precio de venta.
Meta	El aumento de los ingresos.
Revisión	La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.

Fuente: Elaboración propia (2016), en base a la información obtenida en entrevistas.

A continuación, se presenta de manera detallada, cada uno de los componentes que integran el cuadro situacional de Super Salmon.

Estructura Organizacional

- **Misión:** Toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta, ¿En qué negocio estamos? En el caso de Super Salmon, define correctamente el propósito de la empresa, además refleja una alta preocupación por el entorno, con un claro sentido ético. La empresa misión, también se encuentra disponible en la página web de la entidad.
- **Visión:** La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, responde a la pregunta ¿Qué tratamos de conseguir?, esto Super Salmon, lo tiene muy claro, ya que su declaración de visión cumple con lo descrito, destacando su compromiso con el entorno y la innovación, de igual forma que la misión, la visión se encuentra contenida en un manual y reglamento interno, y también en la página web de la entidad.
- **Clima Laboral:** La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad, por lo que, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. Super Salmon, mide el clima laboral, todos los años, a través de una herramienta llamada, the great Place to work, la cual ayuda a la organización a interpretar su cultura y decidir cómo implementar sus iniciativas de transformación.
- **Factores Claves del Éxito:** Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio, los cuales pueden verse reflejados en la visión. En el caso de Super Salmon, los factores que ellos consideran claves, se relacionan directamente con la visión, donde vuelve a destacar la innovación como factor clave, entre otros, tales como, trabajo eficiente y sustentable, saber adecuarse con rapidez a los distintos cambios propios de la dinámica del negocio.

Perspectiva Financiera

- **Objetivos estratégicos:** Los objetivos financieros de Super Salmon, según la entrevista realizada, apuntan a, realizar un aumento en los ingresos, optimización de costos y aumentos en rendimiento y productividad, y mejorar estrategia de inversiones, la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados, son realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito.
- **Indicadores:** Según lo expresado por el entrevistado, se utilizan los siguientes indicadores, EBIT/Kg, el cual es uno de los indicadores financieros más conocidos, e imprescindibles en cualquier análisis fundamental de una empresa, representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros, también utiliza Indicadores en todas las áreas productivas, como costos unitarios de productos terminados, costos de distribución, lo cuales comprendes, gastos de empaque y de embarque, gastos de ventas, gastos administrativos y financieros, entre otros.
- **Metas:** En cuanto a las metas establecidas por la empresa en estudio, la principal meta que se espera alcanzar con cada uno de los indicadores es, minimizar los costos de operación y maximizar los ingresos. Esta meta se encuentra bien definida, ya que, se encuentra establecida en base y para la medición de los indicadores utilizados, y su cumplimiento ayudará a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- **Revisión:** La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.

Perspectiva de los Procesos Internos

- **Objetivos estratégicos:** Según la entrevista realizada al Gerente de Producción de Super Salmon, los objetivos más importantes relacionados con los procesos internos de la empresa, son cumplir con los planes de producción, en general esto

involucra cumplir con costos de producción, con toneladas de producción y con plazos de producción. Además de ello, cumplir con los estándares internacionales; asegurar un producto y procedimientos de calidad. Además de tener una política de producción sustentable y cumplir y respetar las normas que la autoridad establece para el cultivo del salmón.

- **Indicadores:** En cuanto a los indicadores utilizados por la empresa en estudio, estos corresponden a, indicadores de eficiencia, tales como, el factor de conversión del alimento, la velocidad de crecimiento, las toneladas de cosecha y el costo cosechado, dichos indicadores, se relacionan directamente con el cumplimiento del objetivo estratégico establecido.
- **Metas:** cumplir con la producción establecida.
- **Revisión:** La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Objetivos estratégicos:** En relación a los objetivos estratégicos que espera alcanzar la empresa en estudio, estos corresponden a potenciar las habilidades y destrezas del capital humano de la entidad, para finalmente mejorar los indicadores de negocio.
- **Indicadores:** según la entrevista realizada al gerente general, cada área tiene sus indicadores, los cuales entregan luces de donde se deben realizar cambios, donde se debe mejorar o que se debe seguir haciendo de la misma forma.
- **Meta:** cumplir con las metas de producción.
- **Revisión:** La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos

semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.

Perspectiva de los Clientes

- **Objetivos estratégicos:** La empresa del presente estudio, presenta correctamente sus objetivos, los cuales corresponden a la maximización de ingresos a través del crecimiento de la cartera de clientes y la optimización en el Mix de ventas, esto se refiere a tener una buena estrategia de comercialización, el Mix de ventas es una herramienta que está compuesta por cuatro conceptos, producto, precio, promoción y plaza. Y se llama mix porque juntas forman la oferta, en sencillo, satisfacen las necesidades del cliente.
- **Indicadores:** En relación a los indicadores para medir la consecución de estos objetivos, en la entrevista se dan a conocer los siguientes, ingresos por venta, y precio de venta. Estos indicadores tienen directa relación con los objetivos establecidos.
- **Metas:** según lo recopilado en la entrevista, la meta final es el aumento de los ingresos.
- **Revisión:** La información que se obtiene desde las plataformas y sistemas, se presenta como informes para la gerencia. Con esto se realizar seguimientos semanales y/o mensuales al cumplimiento de los objetivos de cada área y del negocio.

En relación al segundo objetivo establecido, de la presente investigación, el cual hace referencia a la identificación del ambiente interno y externo en el cual se desempeña la empresa, por medio de la elaboración de un análisis FODA y sus respectivas matrices EFI y EFE. La información utilizada, es la recolectada por medio de entrevistas a los ejecutivos de la empresa Super Salmon, como por ejemplo, al Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Ventas y Gerente de Finanzas, también se realizó una búsqueda de datos en su página web y revisión de medios de comunicación escrita.

De la información mencionada, se obtuvieron los siguientes resultados sintetizados en una matriz FODA.

Figura N°6: “Matriz FODA”

Análisis D.A.F.O.			
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
INTERNAS	D	Debilidades	F
	1	Escasa publicidad directa al consumidor	1
	2	Equipos de trabajo humano no consolidados	2
	3	Científicos ausentes	3
	4	Exceso de confianza respecto al crecimiento acelerado	4
	5		5
ENTORNO	A	Amenazas	O
	1	Producción sujeta a concesiones	1
	2	Pérdida de competitividad	2
	3	Cuestionamiento ético	3
	4	Aumento de Bloom	4

Fuente: Elaboración propia (2016), en base a información obtenida en entrevistas y revisión de medios de comunicación.

A continuación se da a conocer de forma detallada cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas para la empresa Super Salmón, y se desarrollan los motivos por los cuales los ítems fueron incluidos en la matriz FODA.

Debilidades

- **Escasa publicidad directa al consumidor local**

Si bien las ventas en el mercado nacional sólo representan el 8% del total de ventas de la compañía, la publicidad directa sobre consumidores locales es escasa y prácticamente no

hay una influencia al consumo de estos productos para convertir el salmón en una alternativa a la carne.

- **Equipos humanos no consolidados**

Debido a diversos cambios realizados con el fin de fortalecer los equipos de trabajo, se hizo cambios en jefaturas, llegando incluso a rotarse jefes entre secciones. Sumado a esto, se eliminó cargos. Los mencionados ajustes han creado incertidumbre respecto a si el trato con el equipo de trabajo asignado apunta a la continuidad, perjudicando la proyección en el mediano y largo plazo.

- **Ausencia de científicos**

Super Salmon posee una gran ausencia, la cual toma vital importancia para la producción, ya que, si bien la marea roja es la responsable de la muerte de toneladas de salmón, existen causas ligadas a distintos componentes químicos.

- **Exceso de confianza, respecto al crecimiento acelerado**

El riesgo del exceso de confianza, respecto al crecimiento acelerado, es un factor importante, ya que puede llevar a adoptar una actitud de acomodamiento ante el riesgo y de no percepción del mismo, por lo que puede llegar a ser perjudicial para la obtención de los resultados esperados.

Fortalezas

- **Monitoreo financiero constante**

La empresa realiza una revisión de los objetivos financieros semanalmente. El curso del negocio es revisado semana a semana y es comparado contra el presupuesto elaborado por la compañía, lo que permite, más que detectar, anticiparse a las desviaciones y así decidir de manera oportuna.

- **Directorio con vocación operativa**

Se realiza una reunión de Directorio mensual para velar por los objetivos de las distintas gerencias, las cuales, son estratégicas y muy importantes. Revela el interés de tratar la

marcha de los negocios con regularidad, conducta que es transmitida dentro de la organización.

- **Plataformas robustas**

Constituye una fortaleza contar con plataformas y sistemas informáticos robustos que refuercen el control en la entidad. Dichos sistemas permiten la obtención de información al instante y su presentación como informes a la gerencia, lo que permite realizar seguimientos dentro de las áreas de producción, logística y operaciones, técnica, de administración, de personas, de salud y de proceso industrial.

- **Cumplimiento con proveedores**

Súper Salmón da cumplimiento a los compromisos con sus proveedores, tanto en pagos como en condiciones acordadas. Realiza los pagos en el plazo de 30 días a contar de la recepción de la factura o boleta. Dicho cumplimiento, a pesar de diversas situaciones por las que atraviese la industria, lo hace un cliente atractivo y afianza relaciones de largo plazo

- **Tecnología avanzada a disposición**

Dadas las constantes investigaciones e innovación en torno a la industria salmonicultora, y al protagónico rol que cumple Chile en la exportación del salmón es que constituye, para el sujeto en estudio, una condición muy ventajosa la tenencia de la mejor tecnología disponible en el mundo para la producción, control de la producción, procesos, producción de alimento e industrialización. Esto hace apuntar hacia la eficiencia y la calidad.

Amenazas

- **Producción sujeta a concesiones**

Aún en una situación económica óptima, el crecimiento de la compañía estará restringido por las concesiones de cultivo que otorga el Servicio Nacional de Pesca, las que están sujetas al análisis técnico de la autoridad marítima y medioambiental. Las mencionadas concesiones limitan la población autorizada de materia viva en el ecosistema, y por ende, la producción de salmones.

- **Pérdida de competitividad**

Esta situación se prevé producto del anuncio de mayor regulación a las empresas del sector, producto de la contaminación del mar. La mayor regulación corresponde a limitar la producción a un máximo de 8 kilos por metro cúbico, muy por debajo de los 24 kilos por metro cúbico permitidos a las empresas en Noruega, exportador número uno de salmones y donde dichos peces forman parte de la biodiversidad originaria, a diferencia de Chile donde fueron introducidos.

- **Cuestionamiento ético**

La industria del salmón es responsabilizada por el aumento de toxinas nocivas para la vida marina en aguas de Quellón, bajo los argumentos del vertimiento de salmones muertos y la sobrepoblación de estos peces en sus jaulas, lo que ha provocado un daño a la imagen de las salmoneras y un cuestionamiento ético prolongado a sus actividades.

- **Aumento de “Bloom”**

Consiste en el mayor afloramiento, por motivos climáticos, de algas causantes de la mortandad de peces. Dichas algas, ya han causado anteriormente pérdidas millonarias a la industria.

Oportunidades

- **Aumento de ingresos**

La tendencia al alza en los precios internacionales del salmón, en conjunto con la mayor eficiencia en el aprovechamiento de recursos que ha conseguido la organización, podría traducirse en mayores ingresos en el futuro.

- **Interacción regional**

El sur de Chile, y en especial la Región de los Lagos, ha obtenido un reconocimiento mundial por ser productora de salmón, hecho que incluso ha fomentado el turismo en la zona. Súper Salmón desempeña un rol clave en el desarrollo económico local, ya que la producción de salmón requiere el complemento de una serie de servicios que no son propios del giro de la empresa, tales como, transporte, alimentación, buceo y operaciones

marítimas, generando cerca de 800 empleos indirectos mientras cerca de 1.100 personas forman parte de la organización. Este rol propicia un interés de la comunidad en interactuar con la empresa y viceversa.

- **Exportación a continente africano**

En vista de diversos seminarios y reuniones de negocios entre empresarios chilenos e importadores africanos en misión comercial, el aumento de las exportaciones desde Chile hacia dicho continente y su interés por los productos del sector alimenticio chileno, existe la posibilidad de futuras ventas.

- **Captación de clientes extranjeros**

La empresa cuenta con oficinas en el extranjero, lo que permite la comercialización de sus productos en distintos puntos alrededor del mundo, llegando a países como Japón, Brasil, Estados Unidos, Canadá, China y Rusia, entre otros. Esta presencia internacional, le brinda la posibilidad cierta de expandir sus horizontes, dado que se participa en ferias, conferencias y se elaboran reportes promocionando sus productos ante potenciales clientes.

Matriz EFI

De la realización del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se obtiene tanto el Análisis de la Situación Interna, como externa de la empresa.

En el análisis interno se enumeran los factores críticos para el éxito en fortalezas y debilidades, señalados en la Matriz FODA, se asignara un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Luego se evalúa la posición estratégica de la empresa en cada factor, señalando si dicha posición es muy fuerte ("MF"), fuerte ("F") o media ("M"), donde cada posición es una calificación entre 1 y 4. En el ítem "% importancia para el éxito" de la figura que sigue, se asigna un valor porcentual a la importancia de cada factor en base al conocimiento de la empresa para generar una valoración ponderada.

Todo lo mencionado anteriormente, se da a conocer en la siguiente matriz:

Figura N°7: “Matriz EFI”

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Monitoreo financiero constante	F	15%	
	2 Directorio con vocacion operativa	MF	30%	
	3 Plataformas robustas	F	8%	
	4 Cumplimiento con proveedores	MF	10%	
	5 Tecnología avanzada a disposición	MF	25%	
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 Escasa publicidad directa al consumidor	M	4%	
	2 Equipos de trabajo humano no consolidados	M	5%	
	3 Ausencia de científicos	M	2%	
	4 Exceso de confianza	M	1%	
	5			

Fuente: Elaboración propia (2016), en base a información obtenida en Análisis F.O.D.A.

La matriz EFI, arrojo como resultado un promedio de 3,53, lo cual está sobre la media de 2,5, lo que indica que SUPER SALMON, tiene una posición interna fuerte.

Matriz EFE

En el análisis externo se enumeran los factores críticos para el éxito en oportunidades y amenazas, señalados en la Matriz FODA, se asignara un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Luego se evalúa la posición estratégica de la empresa en cada factor, señalando si dicha posición es muy fuerte (“MF”), fuerte (“F”) o media (“M”), donde cada posición es una calificación entre 1 y 4. En el ítem “% importancia para el éxito” de la figura que sigue, se asigna un valor porcentual a la importancia de cada factor en base al conocimiento de la empresa para generar una valoración ponderada.

Figura N°8: “Matriz EFE”

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Aumento de ingresos	F	15%	
	2 Interacción regional	D	10%	
	3 Exportación a Africa	F	12%	
	4 Captación de clientes extranjeros	M	15%	
	5			
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Producción sujeta a concesiones	M	11%	
	2 Pérdida de competitividad	M	14%	
	3 Cuestionamiento ético	F	11%	
	4 Aumento de Bloom	F	12%	
	5			

Fuente: Elaboración propia (2016), en base a información obtenida en Análisis F.O.D.A.

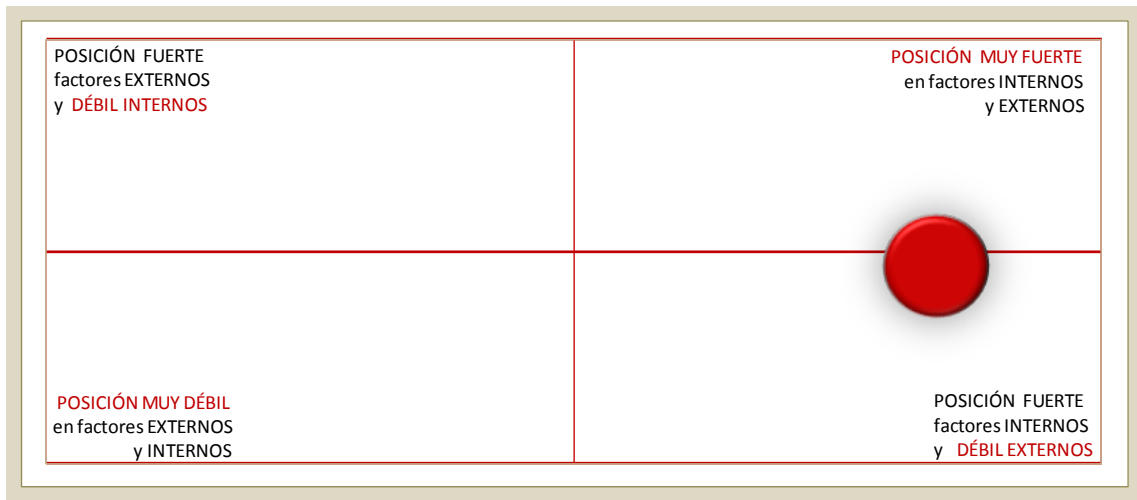
El resultado de la matriz EFE fue de 2,4, lo cual indica que se encuentra bajo la media, que es de un 2,5, es decir, que SUPER SALMON no está aprovechando las oportunidades que posee, para evitar las amenazas existentes en la entidad.

En base a la situación interna y externa de la empresa, es posible generar la posición estratégica actual de Súper Salmón, como se muestra a continuación.

En conclusión, en base a la información obtenida en el análisis FODA y sus respectivas matrices, EFI y EFE, es posible determinar que la empresa se encuentra en una posición muy fuerte en factores internos, pero débil en factores externos, al estar bajo la media.

Figura N°9: “Posición estratégica actual”

Posición Estratégica Actual - FODA



Fuente: Elaboración propia (2016), en base a información obtenida en Análisis F.O.D.A.



GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

“Para el Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Super Salmon, ciudad de Puerto Montt, período 2017-2018”

Elaborado por:

Andrea Apablaza Parra & Tomás Flores San Martín.

Dirigido a:

Ejecutivos de empresa Super Salmon.

FUNDAMENTACIÓN

La presente Guía de implementación tiene como objetivo facilitar la implantación de la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, al interior de la empresa Super Salmon.

Todo esto mediante el establecimiento de una estructura, la cual cuenta con los siguientes puntos:

- Estructura Organizacional: Misión, visión, Clima Laboral y Factores Claves del éxito.
- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Perspectiva de los Clientes.
- Mapa Estratégico.

Con lo mencionado, se pretende establecer una manera uniforme y eficiente de implementar el Cuadro de Mando Integral al interior de la empresa Super Salmon.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la Estructura Organizacional de Super Salmon, la cual fue diseñada considerando como base la revisión y análisis de la información entregada por los instrumentos de recolección de datos, los cuales corresponden a entrevistas, sistematizada a través del “Cuadro Situacional de Super Salmon”, y la matriz FODA.

Figura N°10 “Estructura Organizacional de la empresa”

Misión	SUPER SALMON se especializa en alimentar de manera sana y sustentable, proteger nuestro entorno y aportar al desarrollo integral de nuestras personas, guiados por un claro sentido ético y procurando producir siempre con los más altos estándares de calidad, inocuidad y excelencia.
Visión	SUPER SALMON busca, ser un líder a nivel mundial en la producción de salmón, destacando por la alta calidad de nuestros productos, nuestro compromiso con la sustentabilidad, el entorno y la innovación, velando siempre por el desarrollo de nuestros colaboradores y las comunidades en que estamos insertos.
Clima Laboral	Establece un clima laboral favorable al interior de la empresa, con ayuda de la herramienta denominada “The Great Place To Work”.

<p>Factores Claves del éxito</p>	<p>están ligados a lograr un trabajo eficiente y sustentable en las distintas áreas de la compañía, en saber adecuarnos con rapidez a los distintos cambios propios de la dinámica de este negocio y además, a siempre permanecer a la vanguardia en la tecnología e innovación, para así poder llegar con un producto de primera calidad a nuestro cliente final.</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A continuación se presentaran los temas estratégicos, que en base a la revisión y análisis de los instrumentos utilizados para la recolección de información de la empresa Super Salmon, fueron identificados en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, estos temas estratégicos se desarrollaran a través de un cuadro el cual incluirá lo siguiente:

- Título de la perspectiva a la cual corresponden los objetivos estratégicos que se desarrollan.
- Fecha inicio y de término de la medición del tema estratégico.
- Persona responsable.
- Los indicadores utilizados para la medición de los objetivos estratégicos.
- Metas que se esperan lograr del objetivo estratégico.
- Iniciativas que la empresa entable para poder cumplir los objetivos estratégicos descritos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Figura N°11: Tema estratégico de la Perspectiva Financiera.

Perspectiva Financiera			
Fecha de inicio	Responsable	Fecha de término	
01.01.2017	Gerente Finanzas	31.12.2017	
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica
Aumento de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • EBIT/Kg • EBITDA/Kg • Indicadores en todas las áreas productivas, como costos unitarios de productos terminados, costos de distribución, etc. 	Mejorar relación actual y lograr nuevos clientes	Poseer un buen flujo de ventas, estrechar relaciones, retroalimentación con clientes.
Optimización de costos y aumento en el rendimiento y productividad.		Aumentar el margen bruto	Estudio del comportamiento de los costos.
Mejorar estrategia de inversiones		Aumentar la utilidad por peso invertido	Estudiar las distintas inversiones.

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Figura N°12: Tema estratégico de Procesos Internos.

Perspectiva de Procesos Internos			
Fecha de inicio	Responsable	Fecha de término	
01.01.2017	Gerente Producción	31.12.2017	
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica
Cumplir con los planes de producción (en general esto involucra cumplir con costos de producción, con toneladas de producción y con plazos de producción).	Indicadores de eficiencia tales como el Factor de conversión del alimento, la velocidad de crecimiento, las toneladas de cosecha y el costo cosechado, etc.	Cumplir con la producción en los plazos establecidos	Seguimientos semanales y/o mensuales.
Asegurar un producto y procedimientos de calidad.		Cumplir con estándares internacionales	. Seguimientos semanales y/o mensuales.
tener una política de producción sustentable y cumplir y respetar las normas que la autoridad establece para el cultivo del salmón		Cumplir con políticas establecidas.	Seguimientos semanales y/o mensuales.

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Figura N°13: Tema estratégico de Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Fecha de inicio	Responsable	Fecha de término	
01.01.2017	Gerente General	31.12.2017	
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica
Potenciar las habilidades y destrezas del capital humano	Capacitación de primer nivel del personal, planes de capacitación y mallas de contenido para estar constantemente potenciando el capital humano, si es necesario esto de determina a nivel personalizado.	100% del personal capacitado	Invertir en capacitaciones.

Mantener un buen clima laboral.		Permanecer en el ranking de The Great Place to Work	El capital humano es lo principal
---------------------------------	--	---	-----------------------------------

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Figura N°14: Tema estratégico de los Clientes

Perspectiva de los Clientes			
Fecha de inicio	Responsable		Fecha de término
01.01.2017	Gerente Ventas		31.12.2017
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica
Crecimiento de la cartera de clientes	Alianzas estratégicas establecidas en el año		Se fortalecen las relaciones con los clientes participando en ferias en distintas partes

<p>Optimización del Mix de ventas.</p>	<p>Con principales clientes, estos son cadenas de restaurantes, supermercados, distribuidores, importadores.</p>	<p>Maximizar los ingresos</p>	<p>del mundo, conferencias, usando redes sociales, páginas web y haciendo reportes.</p>
--	--	-------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

MAPA ESTRATÉGICO

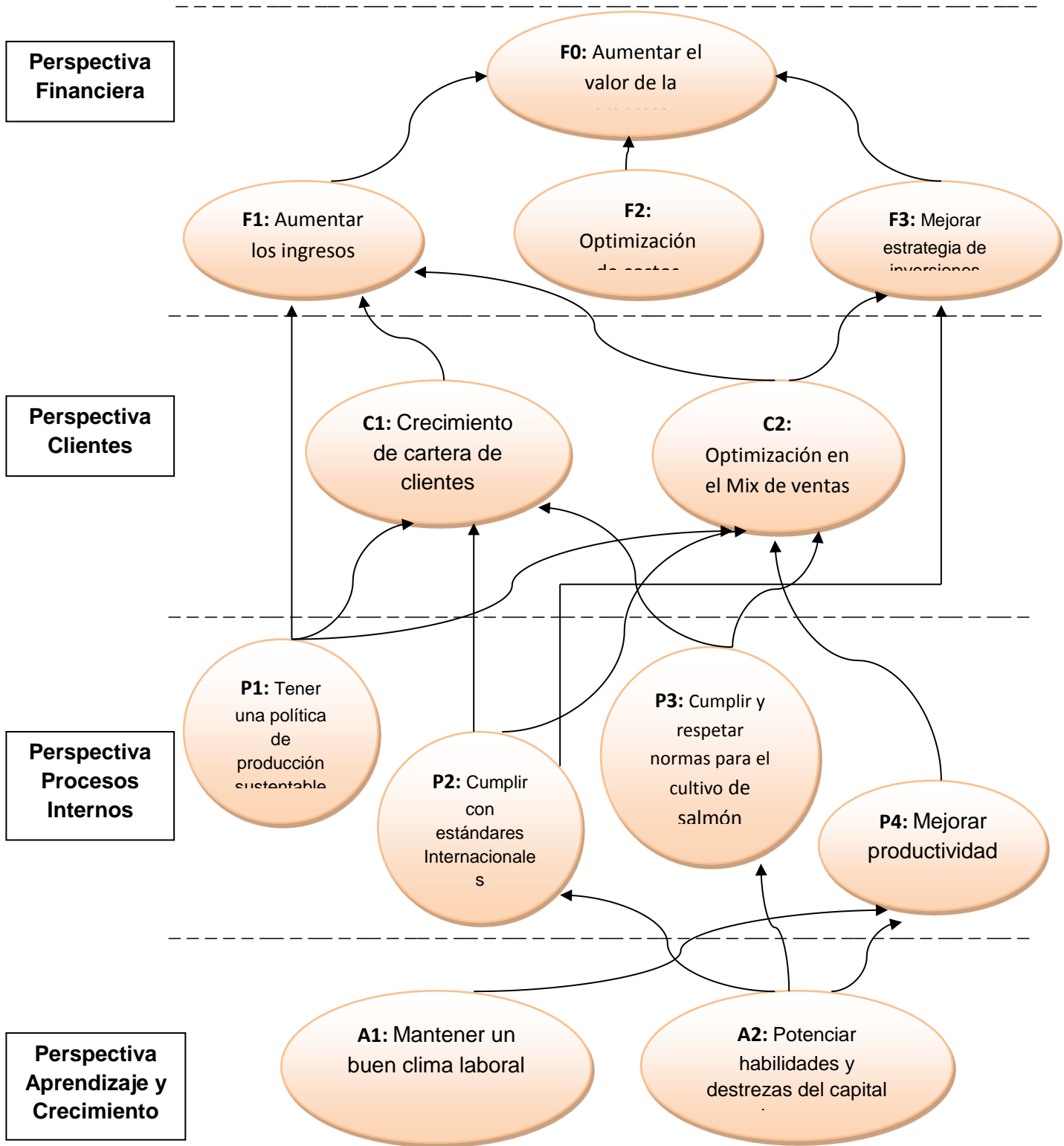
A continuación, se da a conocer el mapa estratégico para Super Salmon, éste fue desarrollado en base a los diferentes objetivos estratégicos que posee la empresa, en las cuatro perspectivas que componen el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Lo más importante a la hora de ver un mapa estratégico es la relación que existe entre los objetivos estratégicos, y como se relacionan los objetivos a los temas estratégicos. Se observa que no hay ningún objetivo que no tenga incidencia en otro, transformándolos a todos importantes al momento de cumplir la misión de la empresa. Otro punto a destacar, es la manera en que están diagramados las distintas perspectivas y sus respectivos objetivos. No es casualidad que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté más abajo, para que luego esté la de procesos internos, clientes y finalmente la perspectiva financiera en la parte superior.

El primer objetivo global de la empresa corresponde a F1, para lograrlo se necesitan cumplir con los tres objetivos de cliente, ya que si la empresa no tiene un buen proceso interno no cumplirán sus expectativas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está abajo porque se hace cargo de la base de la empresa. De los cimientos, y por ende, de las personas. Sin esto no se puede tener un buen funcionamiento como organización y en sus procesos internos. Al mismo tiempo, si se cuenta con procesos internos deficientes, no se le puede entregar un buen servicio o producto al cliente. Finalmente, si no se tienen clientes, no hay ventas y el valor de la empresa no aumenta.

Figura N°15: “Mapa Estratégico”



Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

CONCLUSIONES

Este proyecto basado en el diseño de un sistema de control de gestión para una empresa productora de salmón, presenta las siguientes conclusiones:

Es importante diseñar un sistema de control de gestión, de manera de poder hacer un seguimiento de la empresa en el tiempo, y poder advertir cualquier problema sin esperar a vivir una crisis para darse cuenta.

Se vio que la situación actual de Super Salmon, facilita la construcción del cuadro de mando integral, ya que tiene bien establecida su visión y misión. También es claro la presencia internacional de sus clientes, siendo su gran mercado.

Luego, se hizo un profundo análisis interno de la empresa, para así entender cuáles son sus fortalezas y debilidades. Después se hizo un análisis externo para ver a que oportunidades y amenazas está expuesta la empresa.

El objetivo del análisis interno y externo, es poder crear un análisis FODA y una matriz de posibilidades. Después del estudio se identificó que la empresa tiene una fortaleza con Tecnologías avanzadas, como también posee un directorio con vocación operativa, plataformas robustas, un alto cumplimiento con proveedores. Dentro de las debilidades, se identifica escasa publicidad directa al consumidor, equipos de trabajo humano no consolidados, exceso de confianza, respecto al crecimiento acelerado y ausencia de científicos.

A partir del análisis externo, se identifican las siguientes oportunidades: aumento de ingresos, interacción regional, exportación a continente africano y capacitación de clientes extranjeros.

Toda empresa que desea ser exitosa y mantenerse vigente a través del tiempo, debe tener una visión y misión, para así tener claro en todo momento hacia donde se quiere llegar como organización y también para saber la razón de la misma. Super Salmón, posee una visión y misión bien establecidas y es comunicada al personal, a través del manual de procedimientos de la entidad, además se encuentra disponible en la página web de la empresa.

Por medio de la utilización de los análisis EFI y EFE, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El resultado de la matriz EFE fue de 2,4, lo cual indica que se encuentra bajo la media, que es de un 2,5, es decir, que SUPER SALMON no está aprovechando las oportunidades que posee, para evitar las amenazas existentes en la entidad.
- La matriz EFI, arrojó como resultado un promedio de 3,53, lo cual está sobre la media de 2,5, lo que indica que SUPER SALMON, tiene una posición interna fuerte.

Por último, relacionado con la elaboración de la guía de implementación del diseño de un modelo de cuadro de mando integral o Balanced scorecard para la empresa Super Salmón, la elaboración de esta guía permite concluir que si bien la empresa posee varias herramientas o elementos que componen el cuadro de mando integral, esto pueden perfeccionarse, esta es la función de la guía de implementación, que relaciona tanto los resultados obtenidos por medio de distintas entrevistas, realizadas a diferentes ejecutivos de la empresa, como los de la matrices FODA, EFI y EFE, para así poder facilitar la implantación de dicho modelo de gestión empresarial al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Páginas

Agrosuper S.A. y Subsidiarias (2013), Recuperado en 04 de abril de 2016, de [http://www.agrosuper.com/wp-content/uploads/2013/03/Estados financieros PDF2012.pdf](http://www.agrosuper.com/wp-content/uploads/2013/03/Estados_financieros_PDF2012.pdf)

Scaramussa, Sadi A., Reisdorfer, Vitor K., & Ribeiro, Antonio A. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro*, 13(1) Recuperado en 06 de abril de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002&lng=es&tlng=es

Rodrigues, P. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. Recuperado en 07 de abril de 2016, de <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/download/10619/7479>

Pesquera Los Fiordos Ltda. (2015), Recuperado en 01 de abril de 2016, de <http://www.supersalmon.com/#somos>

Costa, H., Jorquera, G. y Méndez, L. (2005). Cuadro de mando integral: un estudio exploratorio de la experiencia chilena. Recuperado en 14 de abril de 2016, en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/108329>

Montoya Agudelo, César Alveiro, & Bárbaro, Juan Carlos. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 35-47. Recuperado en 17 de mayo de 2016, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762011000100003&lng=en&tlng=es.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y Análisis PEST. Recuperado en 28 de abril de 2016, en http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Montoya, César Alveiro. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión de futuro*, 15(2) Recuperado en 17 de mayo de 2016,

de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&tlng=es

Salmonchile. Quiénes somos. Recuperado en 23 de mayo de 2016, de <http://www.salmonchile.cl/es/quienes-somos.php>

López, A. (2009). Las 5 fuerzas de Michael Porter. Recuperado en 25 de abril de 2016, en <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Libros

Correa, Maria Emilia; Van Hoof, Bernhardus y Núñez, Georgina. Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe. United Nations Publications, 2010

Osterwalder, A. (2010). *Bussines model generation*. New Jersey: Wiley.

Guerrero Cuadrado, Manuel. *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*, INAP, 2011.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (enero - febrero), pp.71-79. U.S.A.

Kaplan, R (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *El Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, 2009.

González, R. S., & Robaina, D. A. (2009). EXPERIENCIAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1-4.

Porter, M. (1996) "What Is Strategy?" *Harvard Business review*.

Hax, A. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica* (4ta.ed.). Santiago – Chile: Dolmen.

Smith P. Strategic planning –the need for a new approach. En: Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy. Bradford : Emerald Group Publishing Limited, 2006. p. 195-197.

Comas-Rodríguez, R., Nogueira-Rivera, D., & Medina-León, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. Ingeniería Industrial, 35(2), 214-228.

Olivares, P. (2006). Modelo de planificación estratégica y control de gestión para una empresa manufacturera. Tesis para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería. Universidad de Valparaíso, Valparaíso – Chile.

Noa, C. M. (2006). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PROCEDIMIENTO PARA SU APLICACIÓN EN EMPRESAS COMERCIALES. Folletos Gerenciales, 10(8), 1.

Boronat Ombuena, G. J. (2010). El cuadro de mando integral y su aplicación en un escenario de crisis económica y financiera. Estrategia Financiera, 25(269), 32-40.

Porter, Michael (1986). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

Ayala, L. y Arias, R. (1998). El Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter. Recuperado en 26 de abril de 2016, en <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del foda causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, 19 (25), 89 – 100. Medellín, Colombia.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Porter, M. (2002). A nova era da estratégia. HSM Management, Edição especial, março-abril de 2000, In. JÚLIO, C. A; e NETO, J. S. (org), Estratégia e Planejamento, autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo, Publifolha, p.23

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.49

Kaplan, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000. p. 39.

Porter, M. (2002). A nova era da estratégia. HSM Management, Edição especial, março-abril de 2000, In. JÚLIO, C. A; e NETO, J. S. (org), Estratégia e Planejamento, autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo, Publifolha, p.23.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.49.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier, p.64-68.

Herrero, E. (2005). Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro, Elsevier, p.186.

Kaplan, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000. p. 140.

Kaplan, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000. p. 159.

Johnson, G.; Scholes, K. (2001): “Dirección Estratégica”, Prentice – Hall, Madrid, 5ª edición.

Muñiz L. y Monfort E. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Madrid, Gestión 2000. 230p.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (2000), Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios, 8ª edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, p.98-99.

Tesis

Pardo, M (2010) “Procedimiento para la utilización interrelacionada del control interno y el cuadro de mando integral en empresas locales”. Tesis de maestría en opción al grado científico de máster en administración de empresa. Matanzas: universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carrera Administración de empresas.

Acevedo, R. y Marín, R. (2004). Selección e implantación estratégica de Aurum Company. Caso: Simulador Internacional de Negocios de la Universidad Carnegie Mellon. Tesis para optar al título en Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla, Puebla – México.

ANEXOS

ANEXO N°1: “ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE SUPER SALMÓN”

La presente entrevista corresponde a uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de información de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa productora de salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard”**, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la siguiente entrevista es conocer la situación actual de la empresa en estudio y tener una visión de la estructura jerárquica, personal, entre otros.

Preguntas

1. ¿Hace cuánto tiempo funciona la empresa?
2. ¿Cuáles son sus elementos de publicidad?
3. ¿Quiénes son sus principales clientes?
4. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
5. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y captado por toda la organización?
6. ¿Cuántas personas integran la empresa?
7. ¿Cuántas áreas conforman la empresa? ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?
8. ¿Con que tecnologías cuenta?

ANEXO N°2: “ENTREVISTA DIRIGIDA A DISTINTOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA SUPER SALMON”

La presente entrevista corresponde a uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de información de la Tesis de Titulación y Grado denominada: “**Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa productora de salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard**”, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la siguiente entrevista es conocer la situación actual de la empresa en estudio, en relación a las siguientes perspectivas:

- Estructura Organizacional.
- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Perspectiva de los clientes.

I. Estructura Organizacional

Cargo Entrevistado: Gerente General.

Preguntas.

1. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
2. ¿La visión y misión es comunicada al personal de la empresa?
3. ¿El equipo de trabajo es el adecuado?
4. ¿Cómo es el clima laboral?

5. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de la empresa?

II. Perspectiva Financiera

Cargo Entrevistado: Gerente de Finanzas

Preguntas.

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos financieros de la empresa?
2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
3. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de los objetivos?
4. ¿Los indicadores son realmente efectivos para el control financiero de la empresa, que metas se espera alcanzar con cada uno de ellos?
5. ¿La empresa realiza el proceso de revisión y posterior análisis de los objetivos?
6. ¿Cómo se utiliza la información obtenida de este proceso?
7. ¿La empresa se encuentra en una situación financiera que le permita seguir creciendo?

III. Perspectiva de Procesos Internos

Cargo Entrevistado: Gerente de Producción.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son los objetivos más importantes relacionados con los procesos internos de la empresa?

2. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de los objetivos y que metas se espera lograr con ellos?
3. ¿La empresa realiza el proceso de revisión y posterior análisis de los objetivos?
4. ¿Cómo se utiliza la información obtenida de este proceso?
5. ¿La empresa tiene algún sistema de gestión de calidad respecto a la mejora continua para los procesos internos?

IV. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Cargo Entrevistado: Gerente General.

Preguntas.

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se encuentran relacionados con los procesos de capacitación del personal de la empresa?
3. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de los objetivos y que metas se espera lograr con ellos?
4. ¿La empresa realiza el proceso de revisión y posterior análisis de los objetivos?
5. ¿Cómo se utiliza la información obtenida de este proceso?

V. Perspectiva de los Clientes.

Cargo Entrevistado: Gerente de ventas.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, relacionados con la mantención y captación de nuevos clientes?

 2. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de los objetivos, respecto con la mantención y captación de nuevos clientes y que metas se espera alcanzar con ellos?

 3. ¿La empresa realiza el proceso de revisión y posterior análisis de los objetivos?

 4. ¿Cómo se utiliza la información obtenida de este proceso?

 5. ¿Cuál es la competencia existente y potencial?

 6. La empresa realiza investigación de:
Tamaño y características del mercado_____
 - Consumidor y sus características_____
 - Canales de distribución_____
 - Competidores_____
-
7. ¿La empresa tiene alianzas con otras empresas?

ANEXO N° 3: “MATRIZ FODA”

Figura N°16: “Matriz FODA”

Análisis F.O.D.A.			
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
INTERNAS	D	Debilidades	F Fortalezas
		1	1
		2	2
		3	3
		4	4
		5	5
		6	6
		7	7
		8	8
		9	9
	10	10	
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas	O Oportunidades
		1	1
		2	2
		3	3
		4	4
		5	5
		6	6
		7	7
		8	8
		9	9
	10	10	

Fuente: *Elaboración propia (2016), en base a información obtenida en entrevistas y revisión de medios de comunicación.*

La matriz FODA forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa productora de salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard”**, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa en estudio, será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, oportunidades y amenazas, a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Fuente: Elaboración propia (2016), en base a modelo de Koontz – Weihrich (2004).

- **Parámetros para la elaboración de la matriz FODA**
- **Definición de Parámetros**

Fortalezas:

Debilidades:

Oportunidades:

Amenazas:

Figura N°17: “Matriz EFI”

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a modelo de Koontz – Weihrich (2004)

Figura N°18: “Matriz EFE”

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
A AMENAZAS pon los factores críticos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a modelo de Koontz – Weihrich (2004)

ANEXO Nº4: “CUADRO SITUACIONAL DE SUPER SALMON”

Figura Nº19: “Cuadro Situacional de Super Salmon”

Estructura Organizacional	
Misión	
Visión	
Clima Laboral	
Factores Críticos del éxito	
Perspectiva Financiera	
Objetivos Estratégicos	
Indicadores	
Meta	
Revisión	
Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivos Estratégicos	
Indicadores	
Meta	
Revisión	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivos Estratégicos	
Indicadores	
Meta	
Revisión	
Perspectiva de los Clientes	
Objetivos Estratégicos	
Indicadores	
Meta	
Revisión	

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a la información de la entrevista.

ANEXO N°5: “GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUPER SALMON”

La presente Guía de implementación, forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa Productora de Salmón, basado en la metodología del Balanced Scorecard”**, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

La propuesta de Guía de implementación se va a materializar a través de las siguientes actividades.

- Entrevistas
- Matriz FODA
- Cuadro Situacional

El objetivo de la Guía de implementación es establecer un diseño de un modelo de Cuadro Integral para Super Salmón, todo esto con la finalidad de que la empresa posea una guía con la cual pueda implementar de una forma uniforme y más eficiente esta herramienta de gestión al interior de la organización.

La guía se encuentra estructurada de la siguiente forma:

1. Portada.
2. Fundamentos
3. Desarrollo propuesta
4. Mapa estratégico



GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Para el Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Super Salmon, ciudad de Puerto Montt, período 2017-2018.

Elaborado por:

Andrea Apablaza Parra & Tomás Flores San
Martín.

Dirigido a:

Ejecutivos de empresa Super Salmon.

FUNDAMENTACIÓN

La presente Guía de implementación tiene como objetivo facilitar la implantación de la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, al interior de la empresa Super Salmon.

Todo esto mediante el establecimiento de una estructura, la cual cuenta con los siguientes puntos:

- Estructura Organizacional: Misión, visión, Clima Laboral y Factores Claves del éxito.
- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Perspectiva de los Clientes.
- Mapa Estratégico.

Con lo mencionado, se pretende establecer una manera uniforme y eficiente de implementar el Cuadro de Mando Integral al interior de la empresa Super Salmon.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la Estructura Organizacional de Super Salmon, la cual fue diseñada considerando como base la revisión y análisis de la información entregada por los instrumentos de recolección de datos, los cuales corresponden a entrevistas, sistematizada a través del “Cuadro Situacional de Super Salmon”, y la matriz FODA.

Figura N°20 “Estructura Organizacional de la empresa”

Misión	
Visión	
Clima Laboral	
Factores Claves del éxito	

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A continuación se presentan los temas estratégicos, que en base a la revisión y análisis de los instrumentos utilizados para la recolección de información de la empresa Super Salmon, fueron identificados en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, estos temas estratégicos se desarrollaran a través de un cuadro el cual incluirá lo siguiente:

- Título de la perspectiva a la cual corresponden los objetivos estratégicos que se desarrollan.
- Los indicadores utilizados para la medición de los objetivos estratégicos.
- Metas que se esperan lograr del objetivo estratégico.
- Iniciativas que la empresa entable para poder cumplir los objetivos estratégicos descritos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Figura N°21: Tema estratégico de la Perspectiva Financiera.

Perspectiva Financiera			
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Figura N°22: Tema estratégico de Procesos Internos.

Perspectiva de Procesos Internos			
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Figura N°23: Tema estratégico de Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES
Figura N°24: Tema estratégico de los Clientes

Perspectiva de los Clientes			
Tema Estratégico	Medición	Meta	Iniciativa Estratégica

Fuente: Elaboración Propia (2016), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

MAPA ESTRATÉGICO

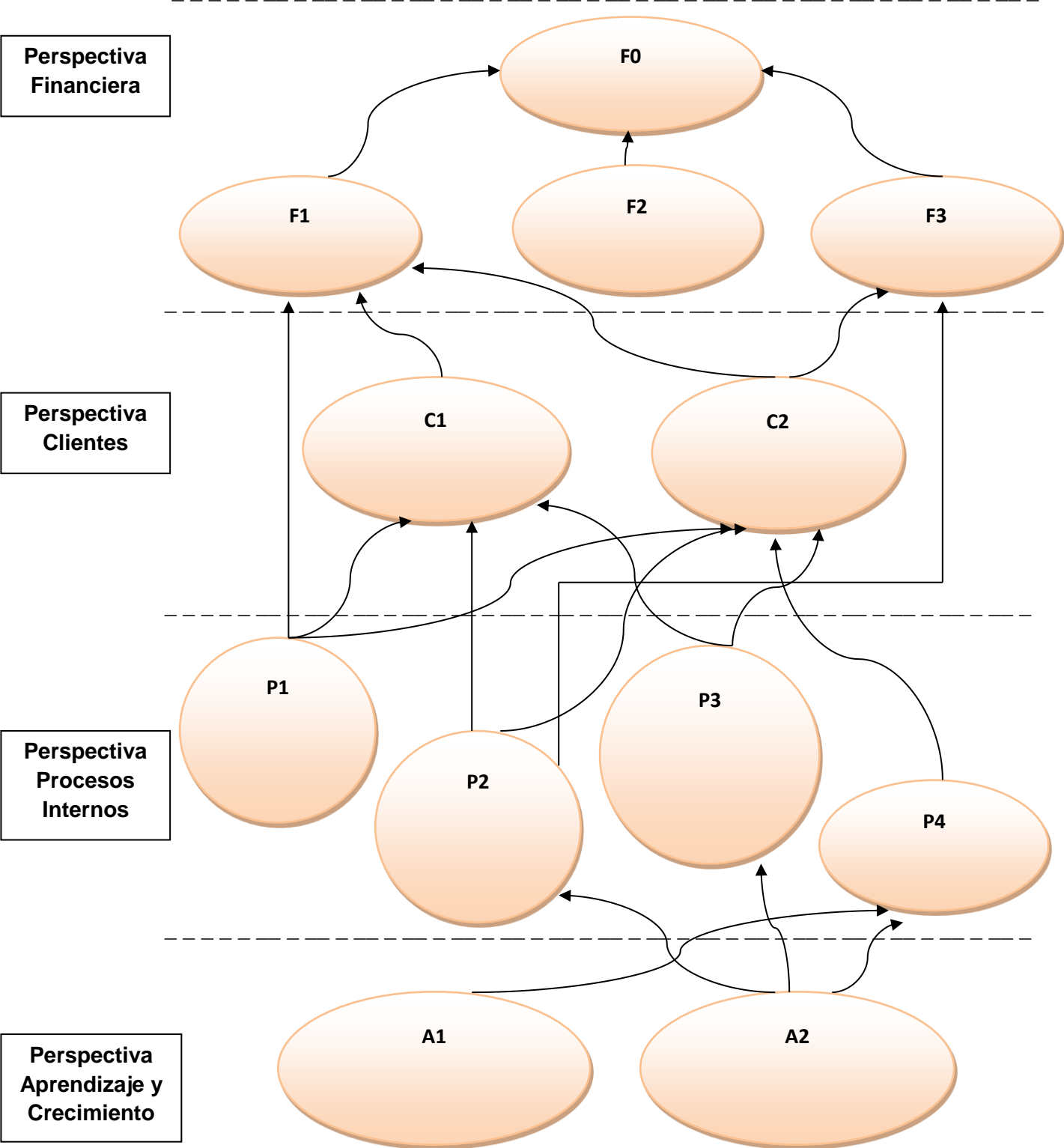
A continuación, se da a conocer el mapa estratégico para Super Salmon, éste fue desarrollado en base a los diferentes objetivos estratégicos que posee la empresa, en las cuatro perspectivas que componen el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Lo más importante a la hora de ver un mapa estratégico es la relación que existe entre los objetivos estratégicos, y como se relacionan los objetivos a los temas estratégicos. Se observa que no hay ningún objetivo que no tenga incidencia en otro, transformándolos a todos importantes al momento de cumplir la misión de la empresa. Otro punto a destacar, es la manera en que están diagramados las distintas perspectivas y sus respectivos objetivos. No es casualidad que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté más abajo, para que luego esté la de procesos internos, clientes y finalmente la perspectiva financiera en la parte superior.

El primer objetivo global de la empresa corresponde a F1, para lograrlo se necesitan cumplir con los tres objetivos de cliente, ya que si la empresa no tiene un buen proceso interno no cumplirán sus expectativas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está abajo porque se hace cargo de la base de la empresa. De los cimientos, y por ende, de las personas. Sin esto no se puede tener un buen funcionamiento como organización y en sus procesos internos. Al mismo tiempo, si se cuenta con procesos internos deficientes, no se le puede entregar un buen servicio o producto al cliente. Finalmente, si no se tienen clientes, no hay ventas y el valor de la empresa no aumenta.

Figura N°25: "Mapa Estratégico"



Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.