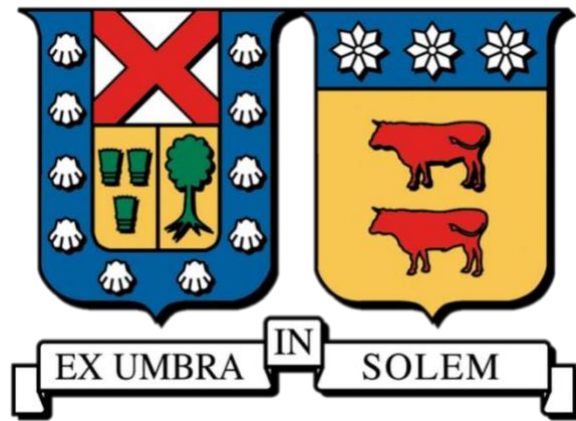




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**ANÁLISIS SOBRE EL IMPACTO DEL BALANCED SCORECARD EN EL
DESEMPEÑO DEL SECTOR BANCARIO EN CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MONSERRAT SALAS

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

VALPARAÍSO, 02 DE ENERO, 2025

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, César e Irene, quienes han sido mi mayor apoyo y fortaleza durante todo este camino. Gracias por cada sacrificio, cada consejo y cada palabra de aliento que me han brindado. Sin su amor incondicional y su esfuerzo incansable, este logro no habría sido posible. Este título no es solo mío, es también de ustedes.

A mis amigos de la universidad, quienes se convirtieron en una segunda familia, les agradezco por compartir conmigo los momentos más desafiantes y también los más felices de esta etapa. Sus risas, apoyo y compañía hicieron que este viaje fuera mucho más enriquecedor.

Agradezco también al profesor Lionel Valenzuela, por el apoyo brindado al permitirme realizar mi trabajo de título en su compañía, sus consejos y aportes profesionales fueron siempre útiles, gracias por su orientación y paciencia para poder culminar este proceso.

Finalmente, quiero agradecer a mi universidad por brindarme la oportunidad de expandir mis horizontes y realizar un programa de doble titulación en Francia. La experiencia de estudiar en otro país no solo enriqueció mi formación académica, sino también mi perspectiva sobre el mundo. Gracias por creer en mí y por hacer posible esta experiencia transformadora.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación es identificar el impacto del diseño e implementación del Balanced Scorecard (BSC) en empresas chilenas del sector bancario, a través de un análisis exploratorio y concluyente, cuyo fin sea analizar las estrategias que utilizan las empresas con esta herramienta de control de gestión.

El sistema bancario nacional ha aumentado su profundidad en las últimas décadas, alcanzando niveles comparables a países avanzados. En los últimos años, gran parte del crecimiento del sector bancario ha sido impulsado por la internacionalización, a través de la adquisición de bancos en el extranjero. Sin embargo, durante los diez últimos años, se ha visto caer el número de entidades bancarias. Si hoy existen 17 bancos, para enero de 2014 el total ascendía a 23. En este contexto, se hace fundamental monitorear el desempeño de las organizaciones por medio de indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no, es decir, instrumentos de control de gestión.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario tomar una muestra representativa de las empresas del sector bancario chileno, el cual arrojó un análisis del sector en términos de las prácticas del uso del modelo Balanced Scorecard.

Los resultados de la investigación indican que alinear la organización con la estrategia, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos y que sea un proceso continuo, y tener el apoyo de la gerencia al momento de diseñar e implementar el Balanced Scorecard pueden producir excelentes resultados, logrando los objetivos propuestos de cada empresa.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1 CONTROL DE GESTIÓN	10
3.1.1 <i>Evolución del Control de Gestión.....</i>	<i>12</i>
3.2 BALANCED SCORECARD.....	13
3.3 PERSPECTIVAS	14
3.3.1 <i>Perspectiva Financiera</i>	<i>15</i>
3.3.2 <i>Perspectiva del Cliente</i>	<i>17</i>
3.3.3 <i>Perspectiva de los Procesos Internos</i>	<i>18</i>
3.3.4 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	<i>21</i>
3.4 MAPA ESTRATÉGICO.....	23
3.5 PRINCIPIOS DEL BALANCED SCORECARD	24
3.5.1 <i>Traducir la Estrategia a Términos Operativos.....</i>	<i>25</i>
3.5.2 <i>Alinear la Organización con la Estrategia</i>	<i>25</i>
3.5.3 <i>Hacer que la Estrategia Sea el Trabajo Diario de Todos</i>	<i>26</i>
3.5.4 <i>Hacer de la Estrategia un Proceso Continuo</i>	<i>26</i>
3.5.5 <i>Movilizar el Cambio Mediante el Liderazgo de los Directivos</i>	<i>26</i>
3.6 VENTAJAS Y CONTRIBUCIONES DE IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD .	26
3.7 SECTOR FINANCIERO.....	30
3.7.1 <i>Sector Financiero Chileno.....</i>	<i>31</i>
4. METODOLOGÍA.....	36

4.1	ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA	36
4.2	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	37
4.3	HIPÓTESIS	37
4.4	ANÁLISIS A UTILIZAR	38
5.	ANÁLISIS DE DATOS	39
5.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE VARIABLES.....	39
5.1.1	<i>Empresas Encuestadas.....</i>	<i>39</i>
5.1.2	<i>Modelo de Control de Gestión y Balanced Scorecard.....</i>	<i>44</i>
5.1.3	<i>Implementación del Modelo en la Empresa.....</i>	<i>50</i>
5.1.4	<i>Efectividad del Modelo en la Empresa</i>	<i>56</i>
6.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
6.1	EMPRESAS ENCUESTADAS.....	62
6.2	MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN Y BALANCED SCORECARD	62
6.3	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LA EMPRESA	63
6.4	EFFECTIVIDAD DEL MODELO EN LA EMPRESA	64
6.5	RESULTADO DE HIPÓTESIS	65
7.	CONCLUSIONES.....	67
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	68
9.	ANEXOS.....	74
9.1	ENCUESTA	74

1. Problema De Investigación

Son pocos los temas que han despertado interés en gerentes y ejecutivos de empresas en los últimos años, como lo ha hecho el control de gestión. Quizás lo que explica este auge es la esperanza de controlar un negocio (Ribera, 2018), o también puede ser explicado, ya que las empresas se enfrentan a escenarios dinámicos y altamente competitivos, por lo que es necesario que sepan cómo administrar eficientemente su negocio y lograr alinear las estrategias de este, hacia sus principales objetivos, permitiendo utilizar los recursos de manera inteligente (Vinés, 2015).

Actualmente muchas empresas están utilizando herramientas de control de gestión y una de estas herramientas utilizada con gran énfasis es el Balanced Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral (Rumino, 2012).

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, proporciona a los ejecutivos un marco integral que traduce los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de medidas de desempeño. Mucho más que un ejercicio de medición, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que puede motivar mejoras revolucionarias en áreas críticas como el desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados (Kaplan y Norton, 1993).

Un sustento de que varias empresas chilenas están utilizando este sistema de gestión se puede encontrar en el estudio llamado “Cuadro de Mando Integral: La experiencia chilena” en donde Farías y Morales (2004) indican que 22 empresas que componen el IPSA, las cuales accedieron a participar de la encuesta, indicaron haber implementado el modelo BSC o estar implementándolo.

Hoy en día, el CMI se puede definir no sólo como un conjunto de relevantes medidas de desempeño, sino como una herramienta de gestión que juega un rol clave a la hora de implementar la estrategia, involucrando procesos de gestión como son la planificación, desarrollo de presupuestos y control (Maturana y Valenzuela, 2013).

Centrándose en la industria bancaria, ésta se desarrolla en el contexto de una economía en sostenido crecimiento, la cual se está beneficiando de los avances tecnológicos en las áreas de informática y telecomunicaciones para obtener economías de escala y también de alcance (Wigodski y Torres de la Maza, s.f). Sin embargo, (Abad-Alvarado, 2019) expone que las barreras institucionales que caracterizaban al sector han caído frente a la competencia y a los cambios de los clientes. Además, debido a que se está experimentado un escenario de constantes cambios a nivel país, y estos no solamente se circunscriben al movimiento social, sino que también se ha adicionado un elemento exógeno, el Covid- 19, varios son los desafíos que se están debatiendo a nivel de la industria bancaria global (Castro, 2020).

Sin duda que el impacto del movimiento social, sumado a la crisis sanitaria del Covid-19 en Chile, complejizó cualquier tipo de control de gestión de corto plazo, no obstante, el contar con ejemplos de información y conclusiones de las diferentes estrategias que están siendo implementadas en los diferentes países, ayudará a la industria local a replantear sus estrategias, dando paso a la creatividad con el objetivo de reformular sus propuestas de valor y continuar en la senda de retribución social.

A pesar de que en los últimos años esta industria ha demostrado poseer una fortaleza y características que le han permitido sobrevivir y seguir siendo rentables en el complejo escenario productivo y económico global, no existen estudios actuales que evidencien si estas

empresas del sector bancario utilizan o siguen utilizando el Balanced Scorecard para monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no.

Es por esto que se hace necesario recopilar la información periódica disponible, analizarla y entregar una segunda lectura desde el punto de vista de la estructura y composición que sostiene dicho desempeño; esto en conjunto con las fuerzas de competencia que los diversos participantes experimentan en la actualidad en la constante búsqueda por la sobrevivencia y la obtención de resultados atractivos por sobre la media de dicha industria, con el fin de contribuir al conocimiento del impacto, ventajas y desventajas de aplicar el CMI en las instituciones bancarias en Chile.

Lo que queda responder ahora es: ¿Las empresas de la industria bancaria utilizan este sistema de medición de desempeño?, Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tan eficiente es este sistema de medición de desempeño en las empresas?, ¿Estos modelos son actualizados luego de su implementación?, ¿Han tenido que cambiar sus modelos post pandemia?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar el impacto del diseño e implementación del Balanced Scorecard (BSC) en empresas chilenas del sector bancario, a través de un análisis exploratorio y concluyente, cuyo fin sea analizar las estrategias que utilizan las empresas con esta herramienta de control de gestión.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar a las empresas del sector bancario que utilizan el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, mediante un análisis exploratorio entre bancos fiscalizados por la Comisión para el Mercado Financiero.

Analizar el sector bancario chileno, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que le impactan como también entender la situación interior de las empresas de este sector, identificando sus fortalezas y debilidades y de ese modo sentar las bases del uso que le han dado al CMI.

Elaborar un estudio de mercado, por medio de cuestionarios estructurados, para generar una segmentación de empresas de acuerdo con las áreas en que implementan el CMI, además de las ventajas y desventajas que éste genera.

3. Marco Teórico

Toda organización debe ser capaz de reaccionar a las distintas situaciones, tanto desde una perspectiva interna como externa, se debe poder analizar y tomar una decisión frente a estos estímulos. Al proceso donde se determinan las metas de la empresa y la estrategia con la que se lograrán esas metas, se le denomina planificación estratégica. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite a las organizaciones implementar estrategias coherentes con su misión y visión, así como también permite medir y gestionar el desempeño de la organización en diferentes áreas clave.

3.1 Control de Gestión

Pese a que el control de gestión no es una herramienta nueva, recién en los últimos años ha alcanzado un sitio especial en el mundo de los negocios. No obstante, lo anterior todavía existe poco conocimiento en relación con qué es realmente el control de gestión y la utilidad que éste tiene para la dirección de empresas, por lo que son muchos los mitos, imprecisiones y errores que han contribuido a desvirtuar su real significado (Acuña, 2013).

Según García (1975), el control de gestión 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 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.

Por otra parte, Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento

de los objetivos de la empresa, o como lo expresó Anthony (1990): “el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma”.

Si se avanza en el tiempo, Jordan (1995) define el control de gestión como: “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, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.

En términos generales, luego de repasar diferentes definiciones sobre el control de gestión, se puede decir que el control debe servir como guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). De esta manera se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados (Pérez, s.f).

En este sentido, los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados: el planeamiento y el control, hacia la acción.

La gestión se ha consolidado como una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no sólo para las empresas, organizaciones e instituciones, sino también para el propio sector productivo e incluso a nivel país. Aplicar un adecuado sistema de gestión

eventualmente se traduce en la reducción de los costos y mejora de los márgenes asociados a la actividad, aumento del *market share* y satisfacción del cliente. (Ghiglione, 2021)

3.1.1 Evolución del Control de Gestión

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planea nuevas necesidades y exigencias. Tradicionalmente, la medición del desempeño de una empresa se basa en la contabilidad y los Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo. (Acuña, 2013)

Como una herramienta de control de gestión, el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa (Rosillón y Alejandra, 2009). Sin embargo, las limitaciones naturales de estas técnicas es que se basan en información histórica, por lo que son “indicadores retardados” que informan a la Alta Administración de lo que ya sucedió (Chavarria, 2010)

Durante los últimos años, los desarrollos en el control de gestión se han basado en el aumento del número de variables, la implantación de herramientas que facilitan la obtención y canalización de información hacia los usuarios en la organización y en la definición y utilización de variables cuantitativas de carácter no financiero, así como de indicadores cualitativos que valoran indicadores no económicos (Ahmad, 2019).

En este sentido, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en los mecanismos de control de gestión es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva.

La necesidad evidente de ligar los indicadores no financieros del desempeño con los resultados económicos llevó a distintos investigadores a enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de un modelo que facilitara a los administradores la tarea de generar un sistema de medición completo, coherente e informativo. Sin embargo, el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), propuesto por Kaplan y Norton en 1992, ha sido el modelo de medición de desempeño que más aceptación ha conseguido entre los directivos de empresas tanto públicas como privadas (Morales y Farias, 2004).

3.2 Balanced Scorecard

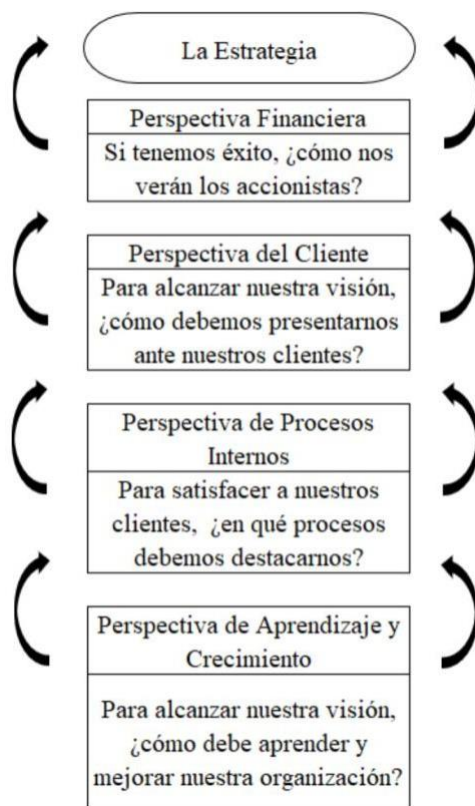
El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Balanced Scorecard ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas, a través de la estrategia empresarial. El objetivo principal del modelo es simplificar la gestión al centrarse en lo que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y recursos de forma eficiente para la empresa (Fernández, 2001).

Los orígenes del Balanced Scorecard datan de 1990, cuando Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas, el cual fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos (Norton y Kaplan, 1996). En 1992, el Balanced Scorecard fue creado por los profesores de Harvard Business School, Kaplan y Norton. Desde aquella fecha, esta herramienta ha sido aplicada con éxito alrededor del mundo, tanto en centenares de organizaciones del sector privado como en el ámbito público y organismos gubernamentales.

3.3 Perspectivas

Un buen Balanced Scorecard debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un Balance Scorecard apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos. Los autores del Cuadro de Mango Integral proponen cuatro perspectivas, como se muestra en la Figura 1, que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo, así como también los resultados y sus inductores, las cuales son: Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Figura N°1. Perspectivas del Balanced Scorecard



Nota. Relación entre la estrategia y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, 1993).

3.3.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (Dávila, 1999).

Según (Kaplan y Norton, 1996), los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Lo importante del BSC es que las medidas que se empleen sean las apropiadas para cada estrategia, las cuales serán distintas para cada compañía y acordes a la fase del ciclo de vida que estén enfrentando. Con respecto a esto último, se pueden diferenciar tres fases del ciclo de la compañía, de acuerdo con las cuales se definirá la manera de establecer objetivos genéricos y las estrategias para seleccionar los indicadores apropiados.

- Fase de Crecimiento: Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos por lo que el objetivo financiero para ellas será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, en grupos de clientes y/o regiones seleccionadas.
- Fase de Sostenimiento: En esta fase las compañías siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido, por lo tanto, el objetivo general se relaciona con la rentabilidad de la empresa.
- Fase de Maduración: A diferencia de las empresas de las fases anteriores, las empresas maduras ya no requieren inversiones importantes, sino que las suficientes para mantener los equipos y las capacidades, por lo que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Como se puede apreciar, los objetivos financieros irán cambiando dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa. Por ejemplo, en la fase de crecimiento los objetivos se enfocarán en el crecimiento de las ventas y la diversificación de los ingresos; por su parte, en la fase de sostenimiento se enfatizará en la reducción de costes y mejoras en la productividad; mientras, que en la fase de maduración se velará por la utilización de los activos y estrategias de inversión para los flujos de caja libres (Costa, Jorquera y Mendez, 2005).

3.3.2 Perspectiva del Cliente

Un factor importante en el desempeño de la organización es la capacidad que se tiene para crear valor al cliente de manera que pueda ser percibido por éste. Es así que indicadores como satisfacción del cliente, lealtad del cliente, cuota de mercado, entre otros, permite enfocar los esfuerzos de manera de dimensionar los logros obtenidos (Costa, Jorquera y Mendez, 2005).

En esta perspectiva se deben identificar segmentos de clientes y de mercado puesto que representan la principal fuente de ingresos que impactarán en los objetivos financieros de la compañía. Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los clientes, así como también identificar y medir explícitamente las propuestas de valor que le entregarán a estos segmentos de clientes y de mercados elegidos.

Para que la empresa tenga una actuación financiera superior que sus competidores debe entregar productos o servicios que efectivamente sean valorados por los clientes. La identificación del valor agregado que se entrega a los segmentos seleccionados será la clave para desarrollar objetivos e indicadores.

Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia (Dávila, 1999).

3.3.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Una vez establecidos los objetivos tanto para la perspectiva financiera como para la del cliente, se deben identificar aquellos procesos críticos que inciden en el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

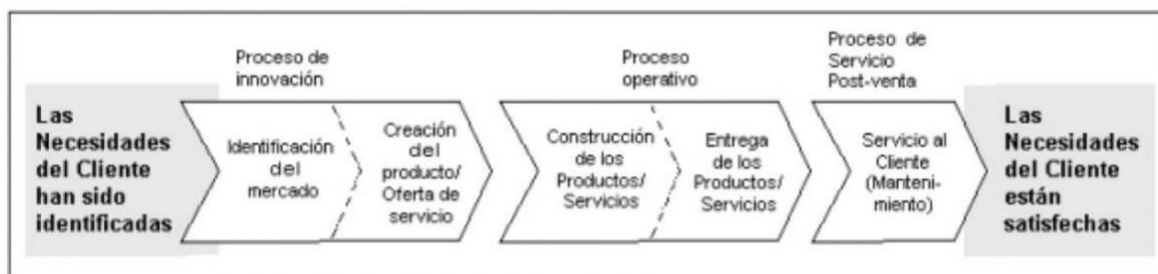
En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de accionistas.

Para el desarrollo de esta perspectiva los autores del Balanced Scorecard proponen definir una completa cadena de valor en torno a todos los procesos internos (Kaplan y Norton, 1996).

El punto de partida de esta cadena es la innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Continúa con los procesos operativos que corresponden a las soluciones existentes (los productos y servicios) que son entregados a los clientes actuales. Finaliza con el proceso de postventa en el que se añade valor al cliente por medio del servicio que se le ofrece después de realizada su compra.

Cadena de Valor del Proceso Interno. Kaplan y Norton proponen un modelo genérico, como se muestra en la Figura 2, en el que las empresas pueden adaptar sus procesos únicos para crear valor tanto a clientes como a accionistas. En esta cadena se identifican tres procesos claves: proceso de innovación, proceso operativo y proceso de servicio postventa.

Figura N°2. Modelo de la Cadena Genérica de Valor



Nota. Modelo de cadena de valor del proceso interno. Tomado de *The Balanced Scorecard*, por R. Kaplan y D. Norton, 1996.

Proceso de Innovación. En este proceso de investigación y desarrollo (I&D) se estudian las necesidades (emergentes o latentes) de los clientes para luego crear aquellos productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Hoy por hoy, la innovación ha pasado a ser un componente primordial en el proceso de creación de valor, identificándose como un proceso interno crítico y dejando atrás la etiqueta de proceso de apoyo. Su importancia se intensifica en empresas de largos ciclos de diseño y desarrollo (Costa, Jorquera y Mendez, 2005).

En este proceso se identifican dos fases. La primera es identificación del mercado en la que a través de una investigación de mercado se identifica el tamaño de éste, las preferencias de los clientes y los precios objetivos para cada producto o servicio. De

esta manera se pueden encontrar oportunidades en nuevos mercados. La segunda fase es la creación del producto o servicio donde se encuentran los verdaderos procesos de diseño y desarrollo. En esta fase se realiza una investigación básica para el desarrollo de nuevos productos/servicios que agreguen valor a los clientes, también se lleva a cabo una investigación aplicada con el objeto de explotar la tecnología existente y finalmente se enfocan los esfuerzos en llevar los nuevos productos/servicios al mercado.

Proceso Operativo. Proceso que comienza con la recepción del pedido, continúa con su desarrollo y finaliza con la entrega de los productos o servicios. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna.

Históricamente los procesos operativos han sido controlados por medio de indicadores financieros (costo estándar, presupuestos y desviaciones) pero en la actualidad se han complementado con indicadores de calidad y duración del ciclo, y más aún, se busca medir características adicionales donde se incluyen indicadores de flexibilidad o de características específicas que crean valor al cliente.

Proceso Servicio Postventa. Componente importante de la cadena de valor que busca atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio determinado. Los servicios de postventa incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. El desempeño de este proceso puede ser medido a través de indicadores de tiempo, calidad y coste relacionados con las actividades ya mencionadas.

3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta última, se refiere a las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. Desarrolla objetivos para impulsar tanto el aprendizaje como el crecimiento, los cuales proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras perspectivas.

Dentro de las propuestas del CMI se hace hincapié en la importancia de invertir para el futuro, es decir, invertir en infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) para lograr el crecimiento financiero de largo plazo.

Kaplan y Norton (1996) resaltan tres categorías principales de variables para esta perspectiva, la capacidad del personal, capacidad de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Capacidad del Personal. Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles para las compañías, las que han comenzado a preguntarse cómo pueden dirigir mejor y dar mayor impulso a estos activos intangibles.

Es así como en este último tiempo ha cambiado notoriamente el pensamiento acerca de la contribución del empleado a la organización. Hoy en día se le considera como un agente importante en la mejora de los procesos puesto que las ideas de mejoras deben provenir principalmente de ellos ya que se encuentran en contacto directo con los procesos internos y los clientes. Es por esto que nace la necesidad de capacitar al personal y recalificarlo de manera de que se mueva en pro de la consecución de objetivos y por lo tanto se deben desarrollar medidas para evaluar las distribuciones de las capacidades, eficacia de la formación, nivel de compromiso, entre otros.

Capacidad de los Sistemas de Información. Para que los empleados (motivados y capacitados) realicen una labor eficiente se requiere que dispongan de información confiable y oportuna acerca de los clientes, los procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones. Además, deben contar con la información necesaria para poder discriminar la cantidad de esfuerzo que deben invertir para satisfacer necesidades de clientes, o bien, para capturar las necesidades emergentes.

Sólo si los empleados disponen de un feedback rápido, oportuno y fiable se puede esperar que mantengan programas de mejora de manera de eliminar sistemáticamente defectos y excesos.

Algunas empresas han definido un ratio llamado “cobertura de la información estratégica” que evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas, como por ejemplo el porcentaje de empleados que tienen acceso on-line a la información sobre los clientes o proveedores según sea el caso (Costa, Jorquera y Mendez, 2005).

Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos. Se necesita además de tener empleados especializados y de un correcto acceso a la información, que los empleados estén motivados. En este punto es importante destacar la importancia del clima laboral dentro de la organización, que afectan directamente en la motivación e iniciativa de los empleados (Rumino, 2012).

Como se describió anteriormente, las perspectivas son un elemento prescindible del Balanced Scorecard. Al fin y al cabo, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. Las

perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo se garantiza que el modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura. El Balanced Scorecard es, por tanto, un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir sólo indicadores financieros, proporcionan una visión más a corto plazo. (Fernández, 2001).

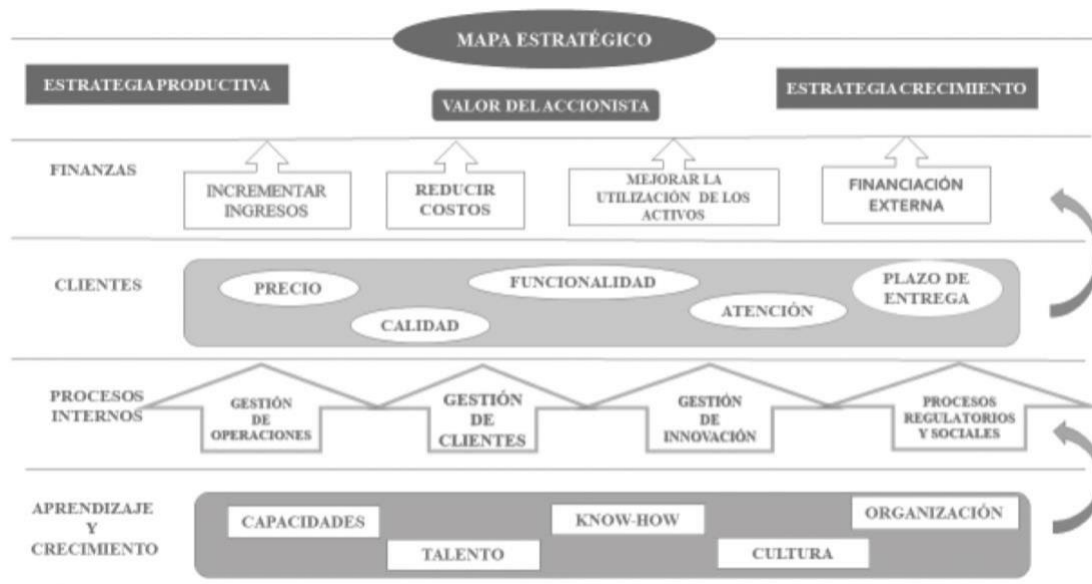
3.4 Mapa Estratégico

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), el Mapa Estratégico es el instrumento que conecta la formulación con la implantación de la estrategia. Debe comunicar de forma concreta la misión, visión y estrategias de toda organización, de modo que permita gestionar las acciones que cumplan con los objetivos estratégicos. Permite interpretar en forma adecuada las relaciones causa-efecto de las estrategias con respecto a las acciones que desde adentro y afuera de la empresa garantizan su viabilidad y orientan los esfuerzos hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes (Ghiglione, 2021). El Mapa Estratégico se construye a partir del modelo de Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten relacionar la estrategia con los objetivos estratégicos.

El mapa estratégico permite visualizar las directrices y, en consecuencia, identificar las fallas de alineamiento en la proposición de los objetivos estratégicos y la asignación eficiente de recursos escasos que intervienen en la mencionada creación de valor. Allí la perspectiva interna contribuye con las propuestas necesarias para establecer

mecanismos de mejora en los procesos internos, los cuales permitirán eventualmente reconocer las características del producto o servicio que adicionen valor tangible a los requerimientos de los clientes de la empresa (Kaplan & Norton, 2004).

Figura N°3. Mapa Estratégico



Nota. Mapa estratégico Balanced Scorecard. Fuente: El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial por F, Ghiglione, 2021.

3.5 Principios del Balanced Scorecard

Para que el modelo Balanced Scorecard tenga éxito dentro de la empresa no sólo se deben determinar los objetivos, definir las perspectivas, planes de acción y crear un mapa estratégico, sino que también se debe involucrar a toda la organización y hacerla parte del modelo. Según Kaplan y Norton (2001), existen cinco principios que llevan a la empresa al éxito al enfocar y alinear su estrategia al utilizar el Cuadro de Mando Integral, estos se observan en la Figura N°4.

Figura N°4. Los Principios de una Organización Basada en la Estrategia.



Fuente: R. Kaplan y D. Norton. (The Strategy Focused Organization, 2001)

3.5.1 Traducir la Estrategia a Términos Operativos

La estrategia debe traducirse en planes de acción, en proyectos concretos y actividades en las que se definan los responsables, tiempos y controlar que tales planes se cumplen.

3.5.2 Alinear la Organización con la Estrategia

Es necesario que las estrategias individuales de las áreas de la empresa estén conectadas e integradas.

3.5.3 Hacer que la Estrategia Sea el Trabajo Diario de Todos

Es importante para la organización que la estrategia sea comunicada y entendida por todos los empleados, esto le permitirá que cada empleado entienda de qué manera su trabajo aporta al cumplimiento de la estrategia y finalmente se logre tener empleados más comprometidos y mejores resultados dentro de la organización.

3.5.4 Hacer de la Estrategia un Proceso Continuo

Tanto los sistemas de gestión como los ciclos de mejora continua deben funcionar como un círculo dinámico, es decir, no es algo estático, sino que deben estar sujetos a la introducción de cambios para permitir la adaptación novedades.

3.5.5 Movilizar el Cambio Mediante el Liderazgo de los Directivos

Para que los sistemas de gestión funcionen de manera correcta, la Alta Dirección debe estar involucrada y liderar de manera adecuada el cambio.

3.6 Ventajas y Contribuciones de Implementar el Balanced Scorecard

Sin duda, muchas empresas líderes comenzaron a adoptar el Balanced Scorecard cuando verificaron que les permitía mejorar su desempeño al vincular sus subunidades y miembros en un esfuerzo concertado para incrementar las metas y objetivos globales de la organización.

Varios artículos se refieren a un conjunto de beneficios/ventajas y fortalezas del BSC para las organizaciones. En opinión de sus creadores, el aspecto más innovador del BSC es su capacidad para generar aprendizajes estratégicos, brindando una visión global del desempeño organizacional y favoreciendo la comprensión de los objetivos organizacionales,

minimizando la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas a través de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente (Quesado, Aibar y Lima, 2018). En este sentido, obliga a los gerentes a enfocarse exclusivamente en el conjunto de medidas más críticas para el desempeño de la organización, actuando como un sistema de control por excepción.

Según Kaplan y Norton (1996), el uso del BSC en el desarrollo de iniciativas estratégicas ayuda a los gerentes a enfocarse en temas que promueven el crecimiento, y no solo en aquellos que reducen costos y aumentan la eficiencia. Así, el BSC brinda un análisis más completo y complejo del desempeño organizacional, configurando un sistema de indicadores (adelantados y rezagados) que posibilita su visión holística integrada, permitiendo enfocar los esfuerzos de las organizaciones, definiendo y comunicando prioridades a gerentes, empleados, inversionistas, y clientes. Además, la principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la coherencia interna conseguida entre los objetivos estratégicos y los indicadores.

Para Olve, Roy y Wetter (2002), el BSC tiene la ventaja de ser un modelo compacto, donde su correcta implementación permite proporcionar a la dirección el control de las dimensiones estratégicas, comunicar claramente la contribución individual de cada empleado, discutir los beneficios que pueden resultar de las inversiones en el desarrollo de competencias, el aumento de las relaciones con los clientes y en Tecnologías de la Información (TI), permitir la creación de oportunidades para el aprendizaje sistemático (enfocándose en factores críticos de éxito para la organización), sensibilizar a los empleados de que no todas las decisiones tendrán resultados inmediatos en el aumento de beneficios o

la reducción de costos y que muestre lo que la empresa puede hacer para completar la información divulgada en los informes financieros.

Además de permitir que los equipos y todos los miembros de la organización se concentren en sus prioridades estratégicas, obtener retroalimentación que fomente el aprendizaje continuo y mejore la formulación estratégica, identificando nuevas iniciativas y favoreciendo la revisión de estrategias de manera regular y sistemática, generar un sentido de confianza en el sistema de compensación por desempeño (Quesado, Aibar y Lima, 2018).

Si se analizan las contribuciones del CMI, el principal aporte, a juicio de Muñiz y Monfort (2005), es que se centra en la mejora de los resultados empresariales y el mejor uso posible de los recursos disponibles. Así, representa la esencia de lo más importante para la empresa y para cada nivel de responsabilidad, comunica las prioridades de la estrategia, incluye información sobre el medio ambiente, hace operativa la estrategia, con indicadores que miden el nivel de implementación, equilibra las áreas, aumenta la participación y motivación de gerentes y empleados, y permite prever el futuro.

Para Lueg (2015), contribuye a una revisión y redefinición permanente de la estrategia, ya que la realidad cambia constantemente. Permite adoptar decisiones estratégicas con mayor rapidez gracias a la disponibilidad de mejores datos, y también aumenta la productividad.

En síntesis, el BSC es parte integral de la identificación de la misión, la formulación de la estrategia y su implementación. De esta manera, juega un papel importante en la comunicación de la estrategia organizacional por parte de todos los miembros y promueve el proceso de retroalimentación. De hecho, si se usa adecuadamente, el BSC funciona como

una excelente fuente de información y conocimiento, lo que garantiza que los participantes puedan comunicarse regularmente entre sí. Además, permite vincular la estrategia a largo plazo con acciones a corto plazo y crear conciencia estratégica entre los empleados. En este contexto, el enfoque adoptado por el BSC ayuda a los directivos a centrarse en la estrategia de la empresa para decidir qué medir y cómo, y de qué manera evitar posibles conflictos entre diferentes objetivos e indicadores (Quesado, Aibar, & Lima, 2018).

Como se ha dicho, la utilidad del modelo no depende del tipo de organización. No sólo se ha implantado con éxito en empresas grandes, globales, de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos. Organizaciones pequeñas, locales, sin ánimo de lucro, con problemas de rentabilidad y en entornos regulados, han implantado el Balanced Scorecard.

El enfoque de esta memoria se concentrará en el sector bancario chileno, el cual no ha sido analizado en profundidad estos últimos años con respecto a la implementación del Balanced Scorecard en sus distintas áreas funcionales.

3.7 Sector Financiero

El sector financiero cumple un rol fundamental en la economía. Entre sus funciones más importantes están movilizar los ahorros y canalizarlos hacia sus usos más eficientes, proveer liquidez, gestionar riesgos, facilitar pagos y producir información. Estas funciones son especialmente importantes para una economía emergente que requiere financiar la inversión y reasignar recursos en función de los cambios propios del proceso de desarrollo.

Existen varios estudios sobre la aplicabilidad del BSC en instituciones financieras en diferentes países. Tal es el caso de Xavier (2012), que estudió la aplicabilidad del BSC en una institución financiera en Portugal, destacando que éste modelo de gestión contribuye al proceso de comunicación y difusión de los objetivos estratégicos a los diferentes niveles de la organización, al proceso de planificación y definición de metas de desempeño, una vez incide en la definición de iniciativas y planes de acción para el cumplimiento de los objetivos, así como para la asignación de recursos a las diferentes iniciativas.

También existe el caso de Bittencourt et al (2016), que compararon el modelo BSC con el modelo de gestión utilizado por el Banco Brasil con el fin de identificar similitudes entre ellos. De acuerdo con los datos recopilados, se observó que el Banco Brasil utiliza el Cuadro de Mando Integral como guía para su proceso de planificación estratégica, sin embargo, mientras que Kaplan y Norton (1996) dividen el BSC en cuatro perspectivas, Banco Brasil adaptó el modelo dividiéndola en cinco perspectivas para facilitar y flexibilizar el proceso de toma de decisiones de acuerdo a su realidad: financiera, clientes, procesos internos, comportamiento organizacional y sociedad.

Con el caso del Banco Brasil, se puede observar que el BSC es un sistema flexible que puede ser aplicado satisfactoriamente a los más diversos tipos de organizaciones.

3.7.1 Sector Financiero Chileno

El sistema financiero chileno ha evolucionado notablemente en las últimas cuatro décadas. En este período, éste pasó de protagonizar uno de los episodios más complejos y socialmente costosos de inestabilidad, a convertirse en un pilar de resiliencia frente a shocks externos. Mientras que a fines de los 70 el sistema financiero chileno estaba compuesto casi exclusivamente por bancos tradicionales, hoy incluye un conjunto de inversionistas institucionales, como Fondos de Pensiones, Administradores de Fondos Generales y Compañías de Seguros (Berstein y Marcel, 2019).

Sector Bancario. Las entidades bancarias que funcionan en Chile, a diciembre de 2023, son diecisiete, excluyendo al Banco Central de Chile, como se observa en la Tabla 1. Trece son sociedades bancarias establecidas en el país, tres son sucursales de bancos extranjeros y una es estatal, cuya particularidad es la de ser una empresa autónoma del Estado con ley orgánica propia.

En 20 años el sistema bancario chileno pasó de la peor depresión de su historia a ser el más robusto de América Latina. La crisis de la deuda de inicios de los ochenta significó la virtual quiebra de la banca, pero dejó importantes lecciones. Esta traumática experiencia se tradujo en una legislación y supervisión de mayor calidad, junto con un aprendizaje generalizado de administración, prudencia y buena evaluación de riesgo.

Figura N°5. Tabla. Integrantes del Sistema Bancario Chileno

Integrantes del Sistema Bancario Chileno
<u>Bancos establecidos en Chile</u>
Banco de Chile
Banco Internacional
Scotiabank Chile
Banco de Crédito e Inversiones
Banco BICE
HSBC Bank
Banco Santander-Chile
Itaú Corpbanca
Banco Security
Banco Falabella
Banco Ripley
Banco Consorcio
Banco BTG Pactual Chile
<u>Sucursales de Bancos Extranjeros</u>
JP Morgan Chase Bank, N.A.
China Construction Bank, Agencia en Chile
Bank of China, Agencia en Chile
<u>Bancos Estatales</u>
Banco del Estado de Chile

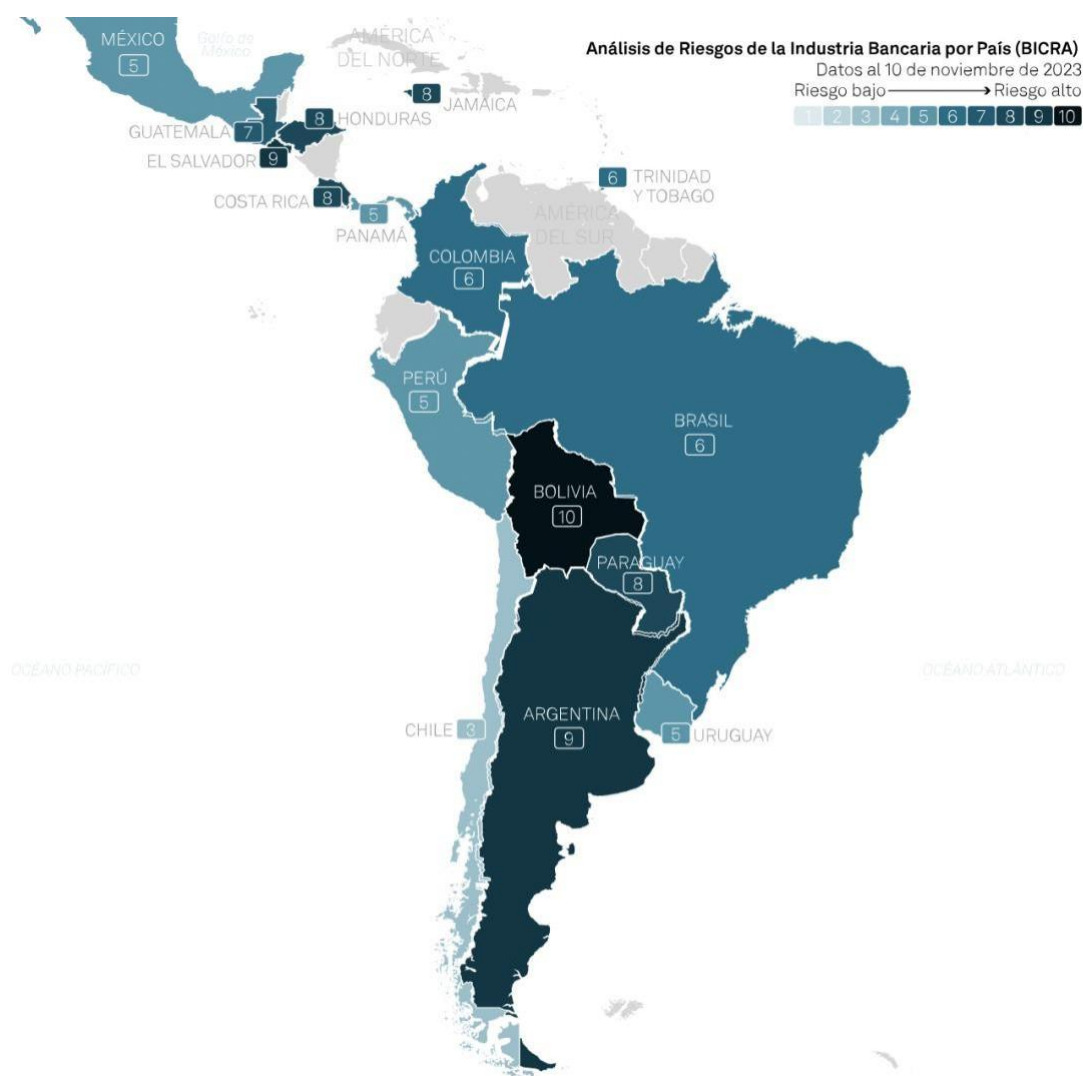
Nota. Esta tabla muestra a todas las entidades bancarias funcionando en Chile el año 2024 según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Actualmente, y luego de finalizada la pandemia de Covid-19 y de diferentes acontecimientos políticos tanto internacionales como nacionales, S&P Global pronostica que los desafíos para el sector bancario de América Latina continuarán: tasas de interés altas durante más tiempo, débil crecimiento económico debido a la incertidumbre política y debilidad del sector inmobiliario.

Según el Análisis de Riesgos de la Industria Bancaria (BICRA) realizado por Standard & Poor's (S&P Global, 2023) los bancos en Chile se benefician del historial de políticas económicas sólidas y consistentes, flexibilidad monetaria significativa, debido a un

tipo de cambio flotante, un banco central independiente, y de un saludable sistema financiero. Además, como se observa en la Figura 6, Chile presenta el menor riesgo de la industria dentro de Latinoamérica, agrupándolo en el grupo 3, en donde el grupo 1 representa a los sistemas bancarios de menor riesgo y el grupo 10 a los de mayor riesgo.

Figura N°6. Análisis de Riesgos de la Industria Bancaria por País



Nota. Análisis BICRA. Fuente: *América Latina, Panaroma bancario por país*, S&P Global, 2023.

Sin embargo, el deterioro del consenso político en torno a parámetros clave de la agenda política y económica de Chile podrían traducirse con el tiempo en expectativas y desempeño económico más débiles (S&P Global, 2023). Hasta ahora los bancos han tenido buenos resultados, pero los indicadores de calidad de activos y la rentabilidad se están debilitando debido a las tasas de interés persistentemente altas y el débil desempeño económico.

Hoy en día no existen estudios específicos que analicen las ventajas y contribuciones de la implementación del Balanced Scorecard en este sector, pero si se puede tener una idea al investigar experiencias en otros países.

Albright y Burgess (2013) demostraron que el BSC permite capturar medidas consideradas estratégicamente relevantes de manera equilibrada, y que se utilizan para evaluar el desempeño individual y de la unidad de negocio, siendo capaz de influir en el sistema de recompensas de la organización. Por otro lado, Tominac (2014) confirmó en su estudio que el BSC ayuda a lograr la armonía y el mantenimiento de procesos clave de los bancos. Además, Atkinson y Epstein (2000) presentaron varios ejemplos de adopción del BSC en Canadá, destacando el caso del Montreal Bank que ha implementado el BSC para apoyar la gestión de las relaciones con sus grupos de interés.

Más recientemente, Coskun y Sumerli (2021) realizaron un estudio sobre la implementación del BSC en un banco internacional de Turquía. La performance del BSC demostró que, a través de los objetivos estratégicos de la empresa, el banco obtuviera una ventaja competitiva a largo plazo dentro del sector bancario en el país. Además, ayudó a la organización a armonizar el desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos de

la organización. En consecuencia, el banco obtuvo un desempeño superior en la industria financiera, consiguiendo un lugar entre los diez primeros bancos, que era el objetivo estratégico desde 2010.

Como afirman los autores, el papel más importante de éste modelo es el intento sistemático de medir y comunicar la relación entre las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados a niveles operativos, proporcionando una base para el aprendizaje organizacional. Así, la gestión de operaciones y estrategia creará un nuevo sistema de gestión que permitirá a la alta dirección alinear acciones, cambios e innovaciones en diferentes niveles organizacionales.

4. Metodología

Con el fin de lograr los objetivos de la investigación, se desarrollará un análisis concluyente, el cual consistirá en desarrollar una trabajo de campo que tendrá como objetivo el levantar la realidad sobre el modelo Balanced Scorecard del sector bancario de Chile a través de una encuesta.

4.1 Estructura y características de la encuesta

El instrumento diseñado para llevar a cabo la investigación exploratoria es una encuesta compuesta de dos partes. La primera referida en recopilar los antecedentes de la empresa. En tanto que la segunda consiste en analizar, con respecto al CMI, su existencia en la empresa, las condiciones existentes para el diseño del modelo, evaluación del grado de implementación y la efectividad del modelo.

Las preguntas contenidas son del tipo abiertas, selección múltiple, dicotómicas y de escala psicométrica.

La encuesta, como se ha mencionado, consta de 29 preguntas, que se han dividido en cuatro partes, de acuerdo a la información recogida en casa una de ellas, partiendo de lo general para terminar en lo más particular. Estas secciones son:

1. Identificación de la empresa: Busca recopilar información del encuestado y de la empresa.
2. Modelos de Control de Gestión y Balanced Scorecard en la empresa: Busca identificar características del modelo diseñado en la empresa, específicamente el modelo BSC y el tiempo de diseño.

3. Implementación del modelo: Permite identificar si la empresa implementó el modelo y en caso contrario, identificar el o los motivos.
4. Efectividad del modelo: Permite identificar el tiempo de implementación del modelo y si existen factores que hayan mejorado o empeorado en la empresa posterior a la implementación del modelo.

4.2 Determinación de la muestra

La muestra ha sido determinada por un muestreo por conveniencia. El muestreo por conveniencia es un procedimiento no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra.

En este caso, la muestra se seleccionó del total de instituciones bancarias chilenas existentes en Chile, sin contar a empresas extranjeras con sucursales en el país, según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. La muestra total está conformada por catorce empresas, las que se pueden encontrar en la Figura N°5. Para que los resultados del estudio sean válidos, los encuestados deben estar directamente relacionados con el modelo Balanced Scorecard en la empresa.

4.3 Hipótesis

Se han planteado una serie de hipótesis de acuerdo a los objetivos de la investigación y considerando los antecedentes que existen para la realización del estudio. Este trabajo entonces, tratara de demostrar o refutar cada una de las siguientes aseveraciones:

Hipótesis Uno: Existe en el sector bancario de Chile un alto desarrollo del modelo Balanced Scorecard.

Hipótesis Dos: Los principios del BSC son importantes para una buena implementación del modelo.

Hipótesis Tres: La implementación del BSC permite incrementar la rentabilidad y/o ingresos dentro de la empresa.

4.4 Análisis a utilizar

Debido a la tasa de respuesta de las empresas, es que se ha decidido hacer un análisis univariado para analizar de manera completa y certera la información recopilada. Se ha descartado el análisis factorial y de regresión debido a que no existe la cantidad de respuestas que permitan validar los resultados. Se utilizará el programa SPSS Statistics para la obtención de tablas de frecuencia, gráficos y tablas de contingencia.

5. Análisis de Datos

5.1 Análisis descriptivo de variables

Esta sección entrega un análisis univariado donde se estudiarán los resultados de las preguntas una a una para determinar los resultados más significativos de las preguntas realizadas.

5.1.1 Empresas Encuestadas

Del total de la muestra, la tasa efectiva de respuesta corresponde a un 50%. Los motivos de no respuestas son variados, uno de los principales se debe a que, 35,71% no se logró contactar a la entidad financiera, y con un 14,29%, la empresa fue contactada, pero ésta no quiso participar del análisis.

Facturación Anual

Se ha incluido en la encuesta el nivel de facturación para mejorar la clasificación y los análisis posteriores. En la tabla que se muestra a continuación, se puede observar que el 100% de las empresas encuestadas son clasificadas como Grandes Empresas, es decir, que facturan entre 100.000,1 y 1.000.000 UF y más.

Figura N°7. Tabla de Frecuencia. *Facturación Anual*

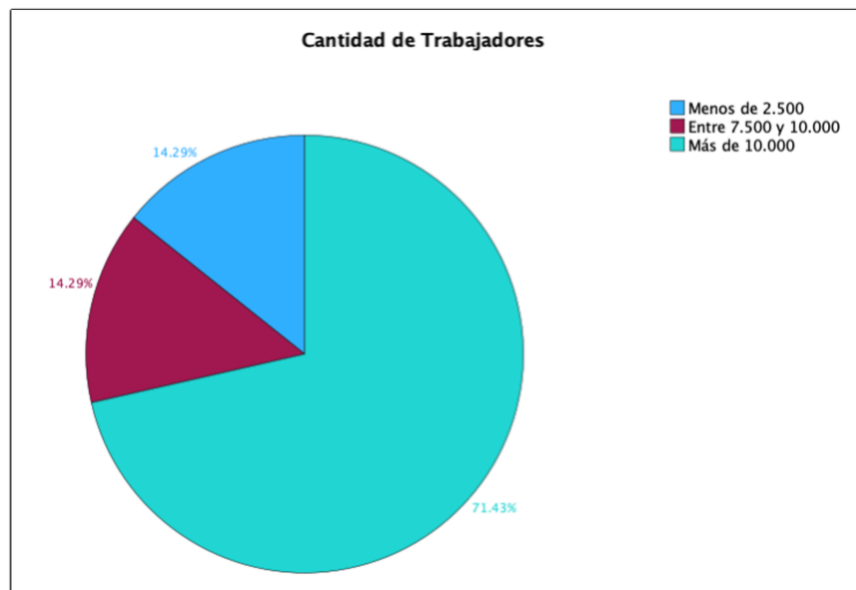
Facturación Anual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Grande Empresa (100.000,1 – 1.000.000 UF y más)	7	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Cantidad de Trabajadores

Otro factor que ayuda a identificar el tamaño de las empresas es la cantidad de trabajadores que ésta tiene, es por esta razón que se ha incluido esta pregunta dentro del análisis. Del Gráfico N°8, se puede apreciar que el 71,43% de las empresas encuestadas cuenta con una dotación mayor a 10.000 trabajadores, un 14,29% tiene entre 7.500 y 10.000 trabajadores, mientras que un 14,29% tiene una dotación menor o igual a 2500 trabajadores.

Figura N°8. Gráfico. *Cantidad de Trabajadores*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Clasificación de Banco

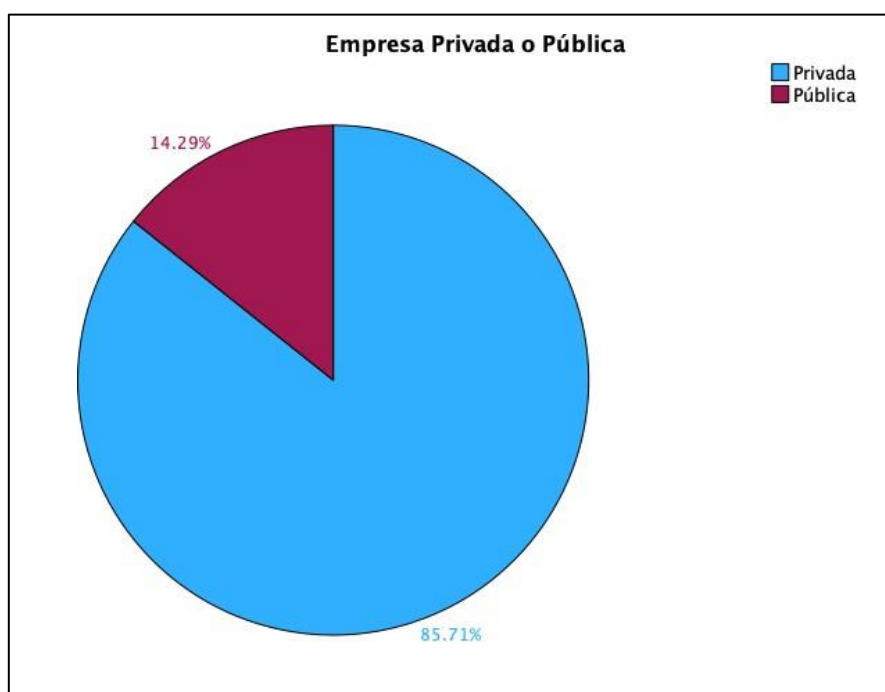
Es posible clasificar a los bancos de diferentes maneras y en este análisis se hizo la recopilación de las dos clasificaciones más utilizadas.

Una clasificación habitual es la que se hace de acuerdo a la propiedad del banco; allí es posible encontrar: Bancos Públicos, los cuales son los bancos cuyo capital es aportado por

el Estado del país y los Bancos Privados, que son los bancos cuyo capital es aportado por accionistas particulares.

Dentro de las empresas encuestadas, un 85,71% es considerada una empresa privada, mientras que el 14,29% restante es una empresa pública y/o del Estado, como se muestra en el gráfico a continuación.

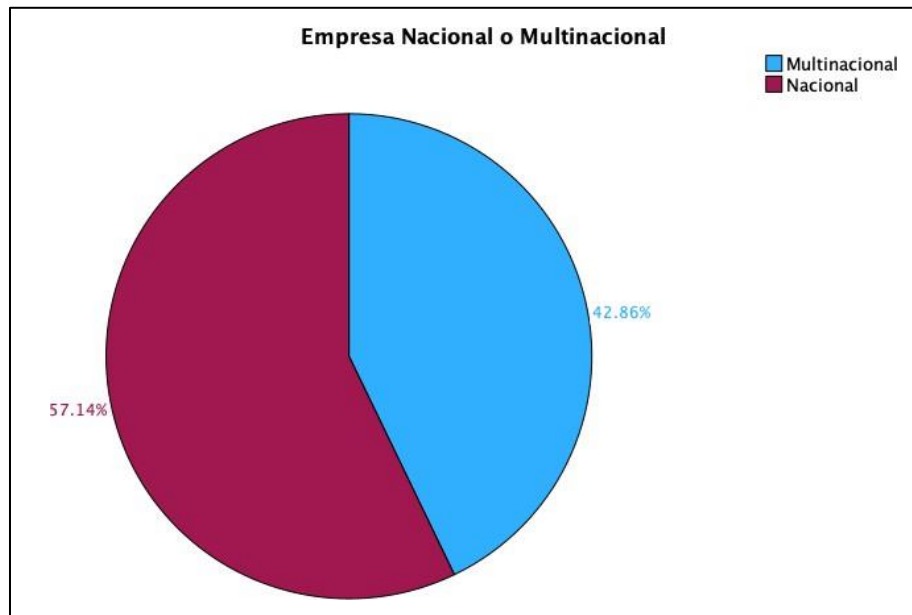
Figura N°9. Gráfico. *Empresa Privada o Pública*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

La segunda clasificación que se utilizó es la que separa los bancos por su origen, entre nacionales y extranjeros, aunque el tipo de actividades que realicen sea similar. En la encuesta, un 57,14% se encuentra dentro del empresas nacionales y el otro 42,86% como empresas multinacionales, tal como se muestra en la Figura N°10.

Figura N°10. Gráfico. *Empresa Nacional o Multinacional.*

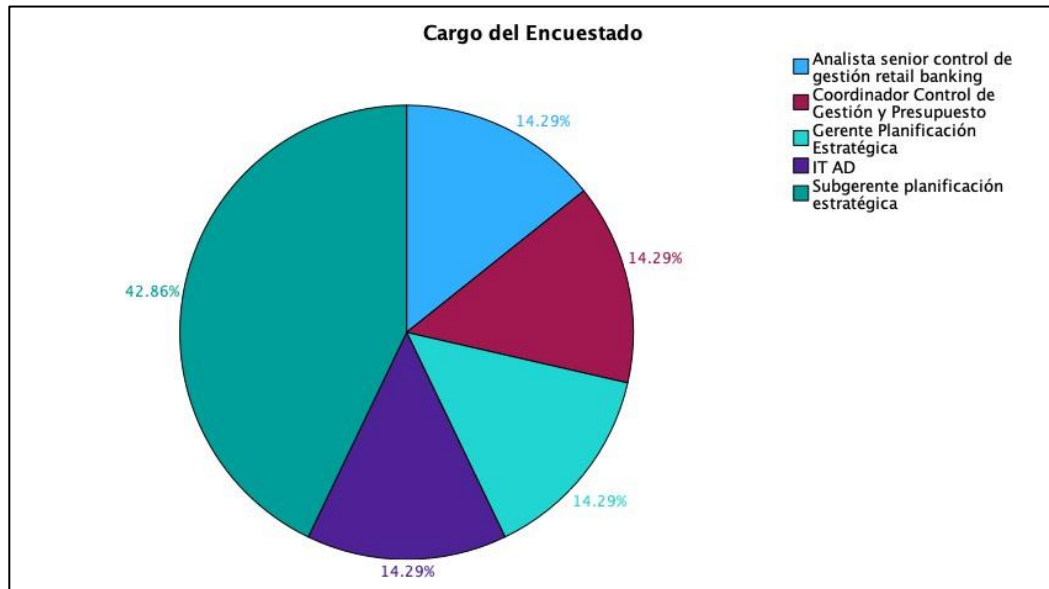


Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Cargo del Entrevistado

Un filtro importante en el análisis es saber quién fue la persona encargada de responder la encuesta, ya que esta debía ser respondida por personas que estuvieran directamente relacionadas con el modelo Balanced Scorecard en la empresa. A continuación, se muestra la distribución de este factor:

Figura N°11. Gráfico. *Cargo del Encuestado.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

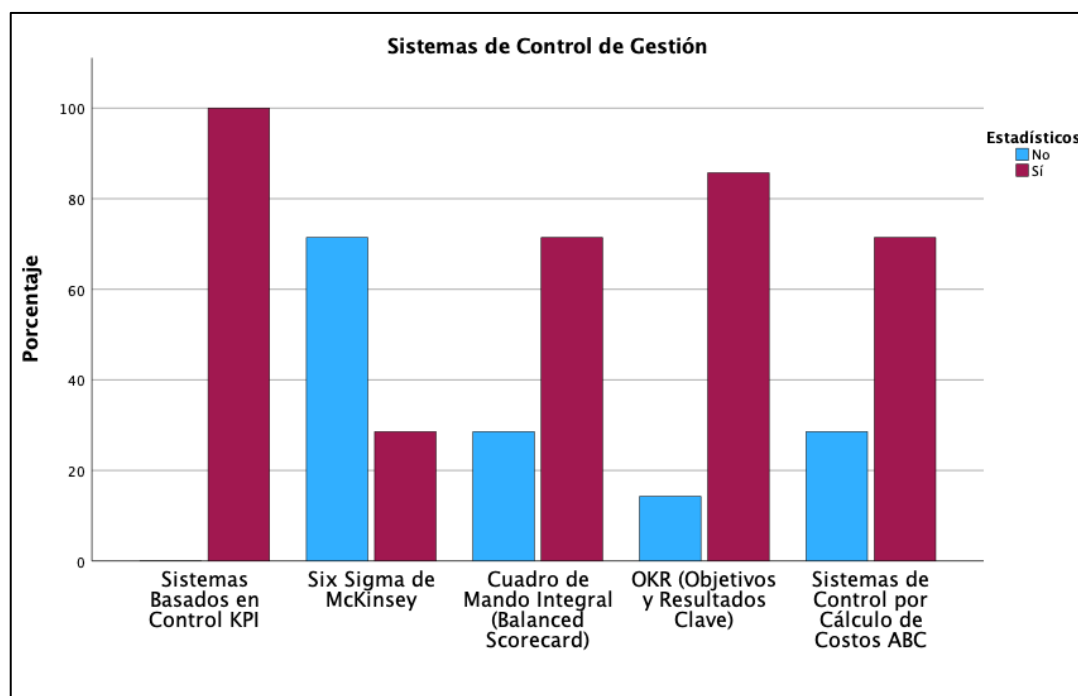
Del gráfico anterior, se puede desprender que 85,71% de las encuestas tienen un cargo representativo dentro de la empresa y se encontraban aptos para responder la encuesta. En mayor cuantía, con un 42,86%, se encuentran los Subgerentes de Planificación Estratégica, seguido por el Gerente de Planificación Estratégica, el Controlador de Gestión de Control y Presupuesto y el IT AD con un 14,29% cada uno.

5.1.2 Modelo de Control de Gestión y Balanced Scorecard

Modelo de Control de Gestión

De la tasa efectiva de respuesta, el 100% de las empresas actualmente cuenta con un modelo de control de gestión, utilizando varios modelos a la vez dentro de la misma empresa. Como se observa en la Figura N°12, los Sistemas Basados en Control de KPI son utilizados en todas las empresas encuestadas, mientras que el sistema OKR (Objetivos y Resultados Clave) es ocupado por un 85,7%. El Cuadro de Mando Integral y Sistema de Control por Cálculo de Costos son utilizados por un 71,4% de las empresas y solamente un 28,6% utiliza el modelo Six Sigma.

Figura N°12. Gráfico. *Sistemas de Control de Gestión.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

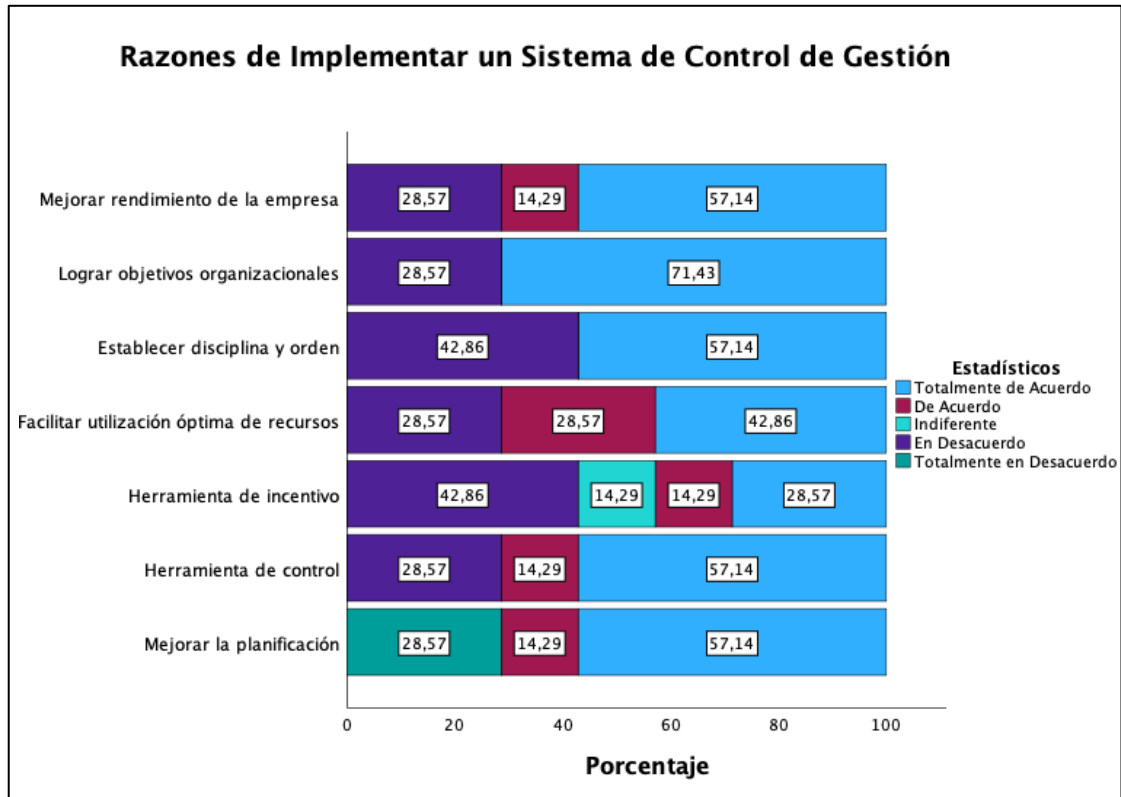
También se dio la opción a las empresas de incluir otras respuestas a parte de las opciones dadas en la encuesta. De aquí se obtuvo que una empresa en específico une varios de estos sistemas de control en diferentes etapas o equipos para la medición, el seguimiento y el control, mientras que otra empresa utiliza un sistema interno.

Razones de Implementar un Sistema de Control de Gestión

Como se observa en la Figura N°13,

- Un 71,43% está totalmente de acuerdo en que una de las razones para implementar un sistema de control de gestión es para lograr los objetivos organizacionales.
- Un 57,14% de las empresas está totalmente de acuerdo en que las razones de implementar un sistema de control de gestión son para mejorar la planificación, herramienta de control, establecer disciplina y orden en la empresa y para mejorar el rendimiento general.
- Un 42,86% está totalmente de acuerdo en que un sistema de control de gestión facilita la utilización óptima de recursos.
- Por otro lado, un 42,86% está en desacuerdo de que sirva como herramienta de incentivo el implementar un sistema de control.

Figura 13. Gráfico. *Razones de Implementar un Sistema de Control.*

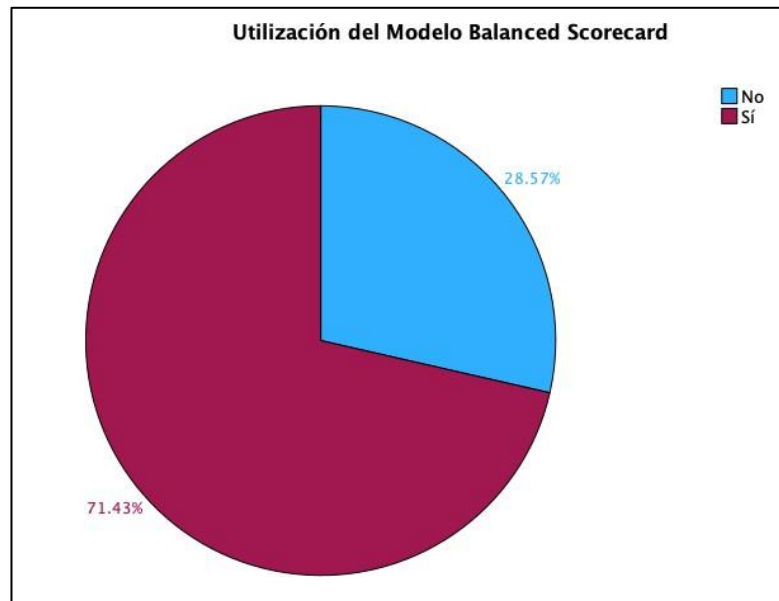


Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Tipo de Modelo Balanced Scorecard

Como se puede observar en la Figura N°14, un 71,43% de las empresas encuestadas utiliza el modelo Balanced Scorecard hoy en día, mientras que un 28,57% indicó que no lo utiliza. Sin embargo, este 28,57% logró desarrollar el modelo BSC pero no se logró implementar. Esto se analizará más adelante.

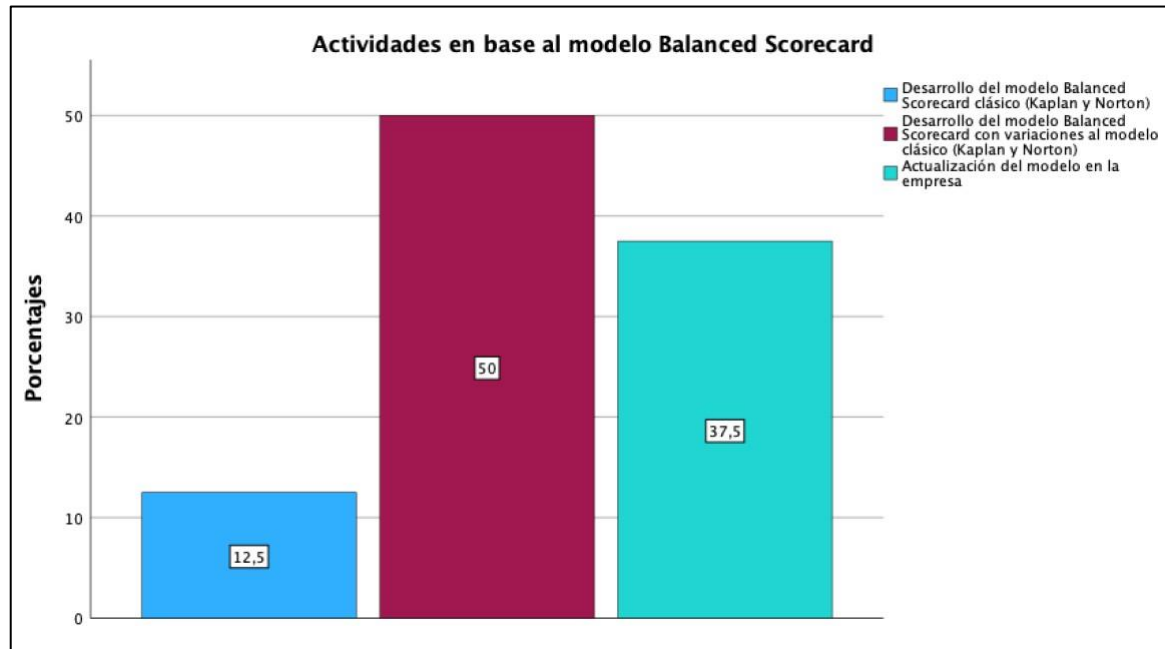
Figura N°14. Gráfico. *Utilización del Modelo Balanced Scorecard.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Con respecto a las actividades que desarrollaron las empresas para crear el modelo BSC adecuado para su organización, un 12,5% indicó que desarrolló el modelo Balanced Scorecard clásico (Kaplan y Norton), que contiene las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Un 50% de las empresas indicó haber modificado el modelo clásico (Kaplan y Norton), modificando las perspectivas, o agregando nuevas. Esto puede estar relacionado a que el modelo debe ser adaptado para cada empresa, ya que todas tienen necesidades diferentes. Y un 37,5% indicaron haber realizado modificaciones al modelo luego de haberlo desarrollado.

Figura N°15. Gráfico. *Actividades en Base al Modelo Balanced Scorecard.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Alcance del Modelo

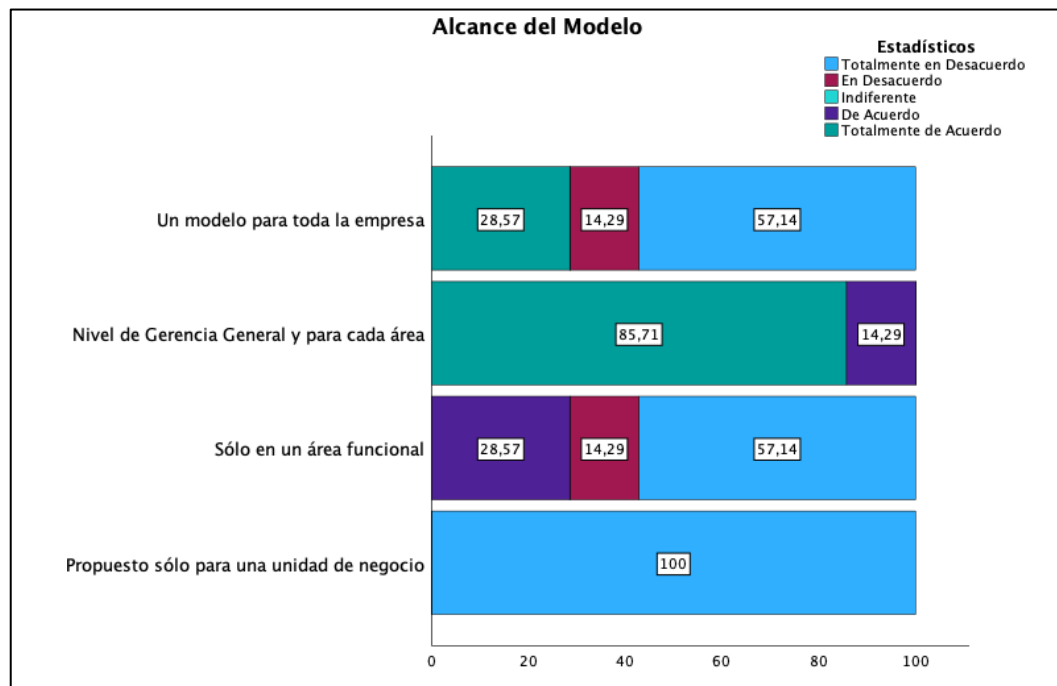
Con un mayor grado de acuerdo:

- Un 85,71% de las empresas desarrolló el modelo BSC a nivel de Gerencia General y para cada área funcional de la empresa.

Con un mayor grado de desacuerdo:

- El 100% de las empresas no desarrolló el modelo BSC solamente para una unidad de negocio en particular.
- Un 57,14% de las empresas está en total desacuerdo en que desarrolló el modelo BSC sólo en un área funcional de la empresa, o un solo modelo para toda la empresa.

Figura N°16. Gráfico. *Alcance del Modelo.*

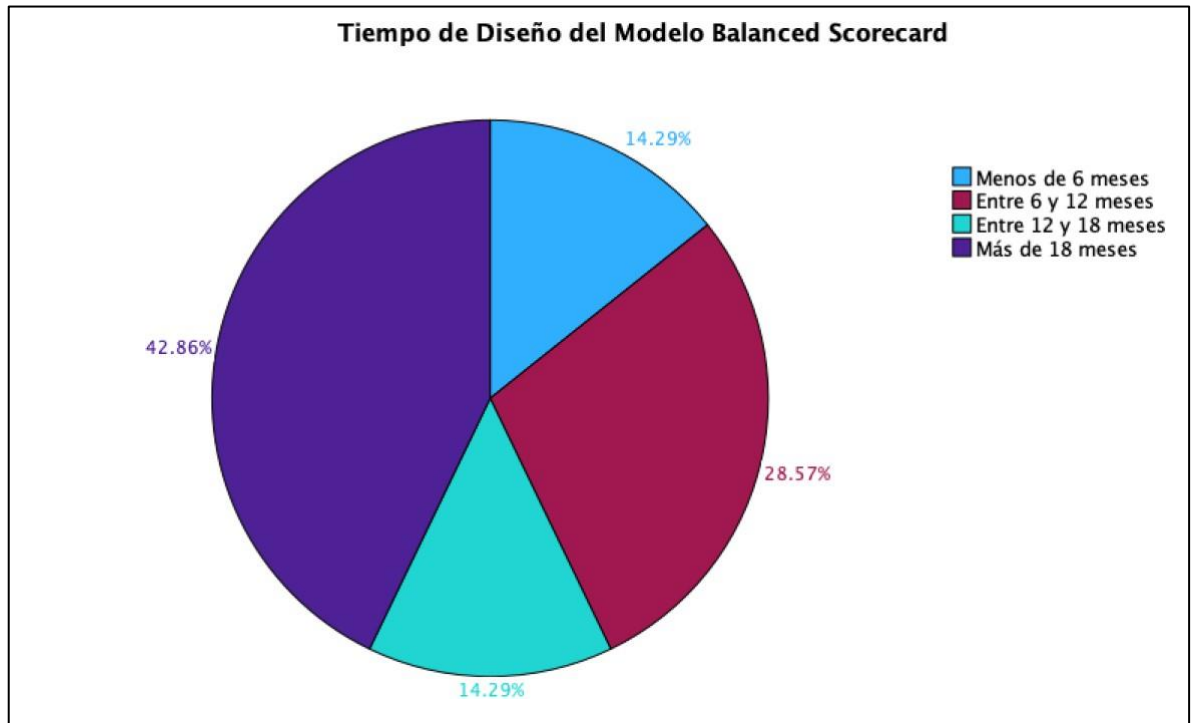


Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Tiempo de Desarrollo del Modelo

Con relación al tiempo que se demoró la empresa en el desarrollo del modelo, un 42,86% de las empresas indican que el diseño tardó más de 18 meses en ser desarrollado, un 14,29% demoró entre 18 y 12 meses, un 28,57% demoró entre 6 y 12 meses, mientras que un 14,29% indican que la empresa tardó menos de 6 meses en el desarrollo.

Figura N°17. Gráfico. *Tiempo de Diseño del Modelo Balanced Scorecard.*



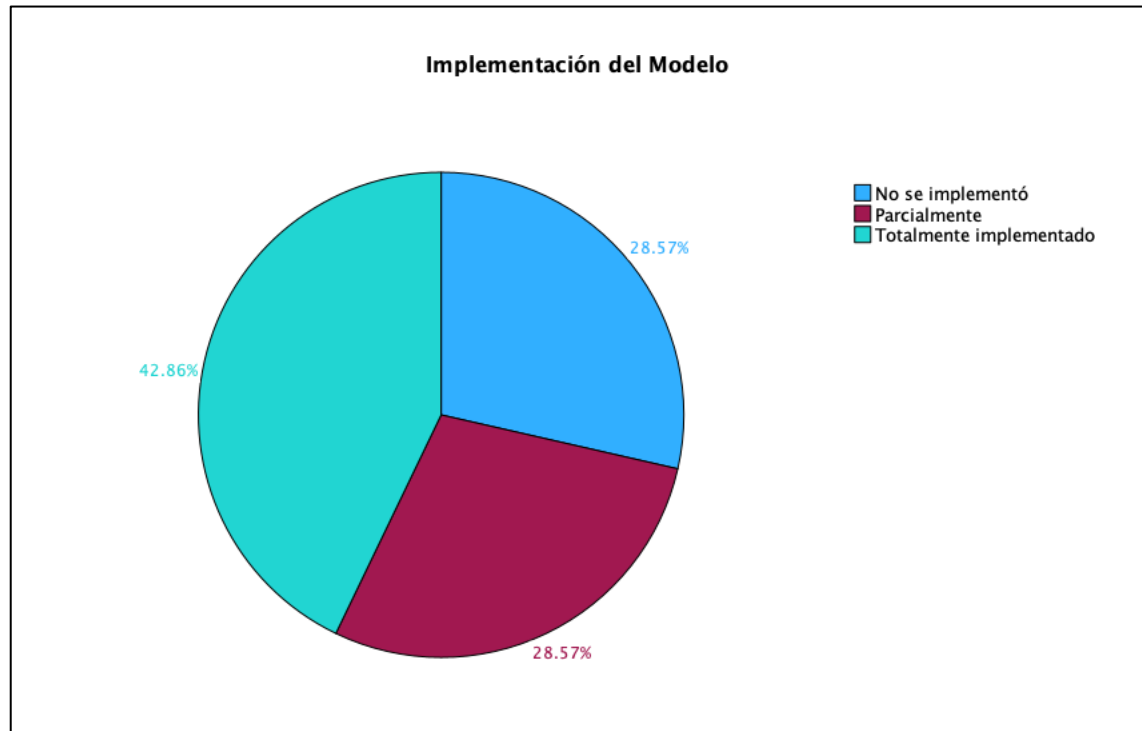
Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

5.1.3 Implementación del Modelo en la Empresa

Implementación

Es importante para la evaluación de esta investigación conocer el grado de implementación efectiva del modelo. Un 42,86% afirma haber implementado totalmente el modelo en la empresa, un 28,57% implementó parcialmente el modelo y otro 28,57% indica que no se llegó a implementar el modelo en la empresa. Los motivos para la no implementación es información que se evaluará más adelante.

Figura N°18. Gráfico. *Implementación del Modelo.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Motivos de la No Implementación del Modelo

De las empresas que no implementaron el modelo Balanced Scorecard, se pudo observar las siguientes razones:

Con un mayor grado de acuerdo:

- Un 100% de las empresas que no implementaron el modelo, están de acuerdo en que el impulsor de la idea dejó de ser responsable de la iniciativa.
- Un 100% de las empresas que no implementaron el modelo, están de acuerdo en que faltó de conocimiento del modelo Balanced Scorecard.

- Un 100% de las empresas que no implementaron el modelo, están de acuerdo en que faltó compromiso de parte de la gerencia.

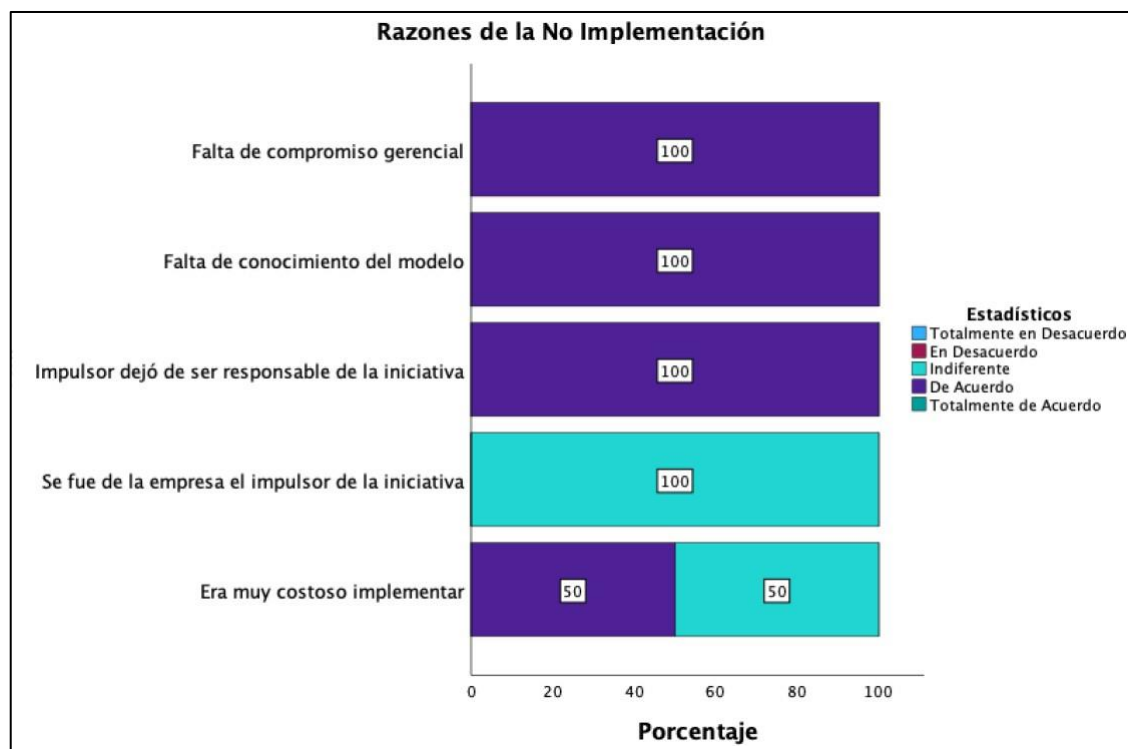
- Un 50% de las empresas que no implementaron el modelo, están de acuerdo en que es muy costoso.

Con un grado de indiferencia:

- Un 100% de las empresas que no implementaron el modelo, es indiferente a que se haya ido de la empresa el impulsor de la idea.

- Un 50% de las empresas que no implementaron el modelo, es indiferente al costo de implementación.

Figura N°19. Gráfico. *Razones de la No Implementación.*



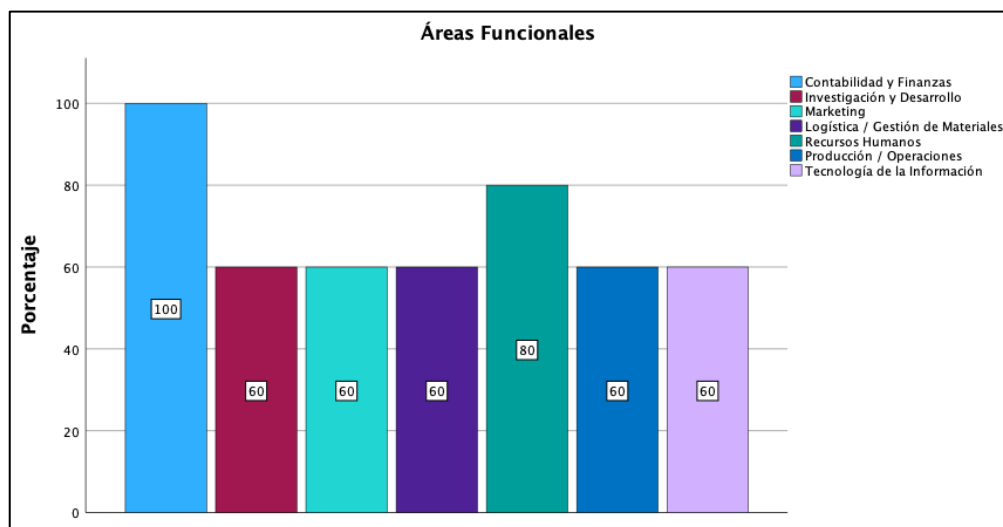
Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Implementación del Modelo en Distintas Áreas Funcionales

Dentro de las empresas que implementaron el modelo, se identificaron distintas áreas funcionales que participaron en la implementación, destacando Contabilidad y Finanzas, el cual tuvo una participación del 100% dentro de las empresas. También destaca Recursos Humanos, el cual un 80% de las empresas indicaron que tuvo participación de la implementación. Un 60% de las empresas indicó que las áreas funcionales de Investigación y Desarrollo, Marketing, Logística y/o Gestión de Materiales, Producción y Operación, y Tecnología de la Información fueron parte de la implementación del modelo dentro de la empresa.

Por otro lado, se les dio opción a las empresas de agregar otras opciones si es que éstas no aparecían en el enunciado, de las cuales destacó el área de Planificación y Control de Gestión, además del área de Planificación.

Figura N°20. Gráfico. *Áreas Funcionales.*

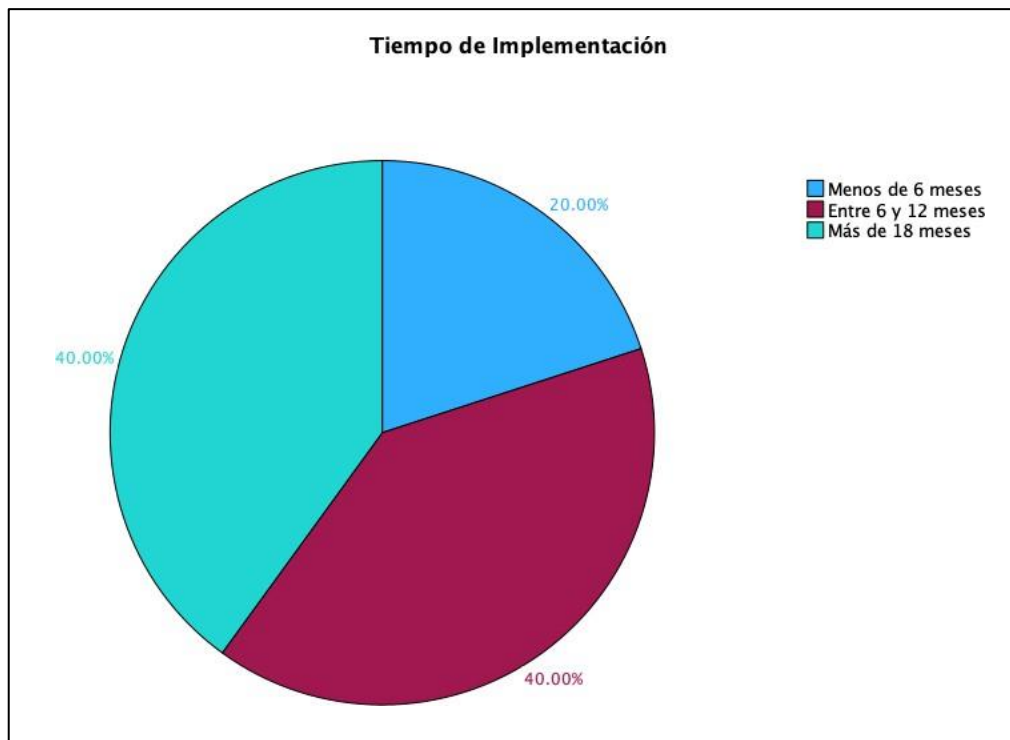


Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Tiempo de Implementación del Modelo

Para aquellas empresas que lograron implementar el modelo, se logró identificar la distribución de éstas y el tiempo de implementación. El 40% de las empresas logró implementar el modelo entre 6 y 12 meses. Otro 40% implementó el modelo en más de 18 meses, mientras que el 20% fue en menos de 6 meses.

Figura N°21. Gráfico. *Tiempo de Implementación.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

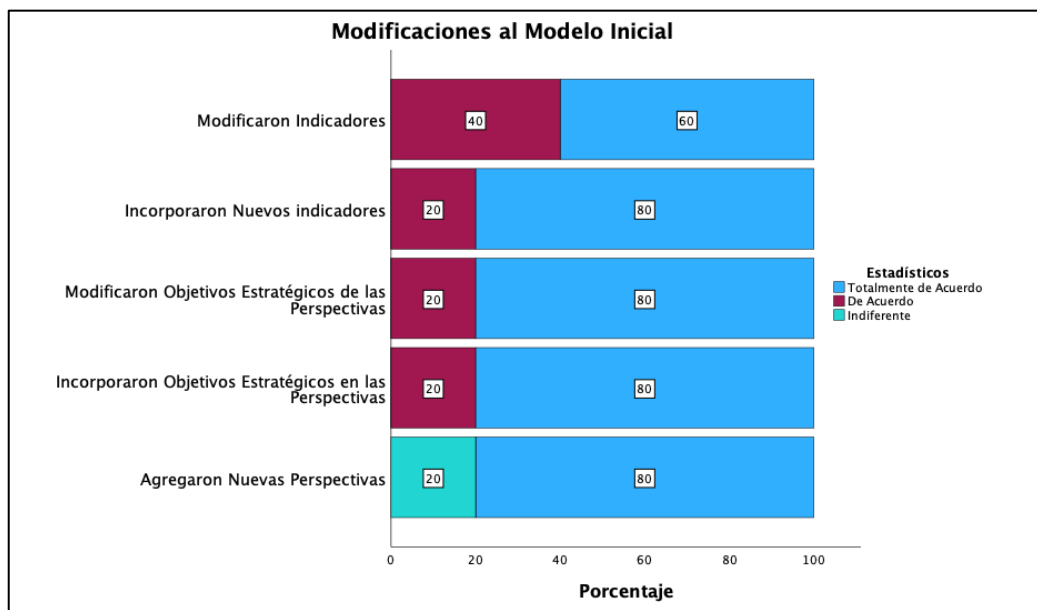
Modificaciones al Modelo Inicial

De las empresas que indicaron haber implementado el modelo, se lograron identificar modificaciones posteriores a la implementación.

Con un mayor grado de acuerdo:

- El 80% de las empresas está totalmente de acuerdo en que se incorporaron nuevos indicadores luego de la implementación del modelo.
- El 80% de las empresas está totalmente de acuerdo en que se modificaron los objetivos estratégicos de las perspectivas.
- El 80% de las empresas está totalmente de acuerdo en que se incorporaron objetivos estratégicos en las perspectivas.
- El 80% de las empresas está totalmente de acuerdo en que se agregaron nuevas perspectivas.

Figura N°22. Gráfico. *Modificaciones al Modelo Inicial.*



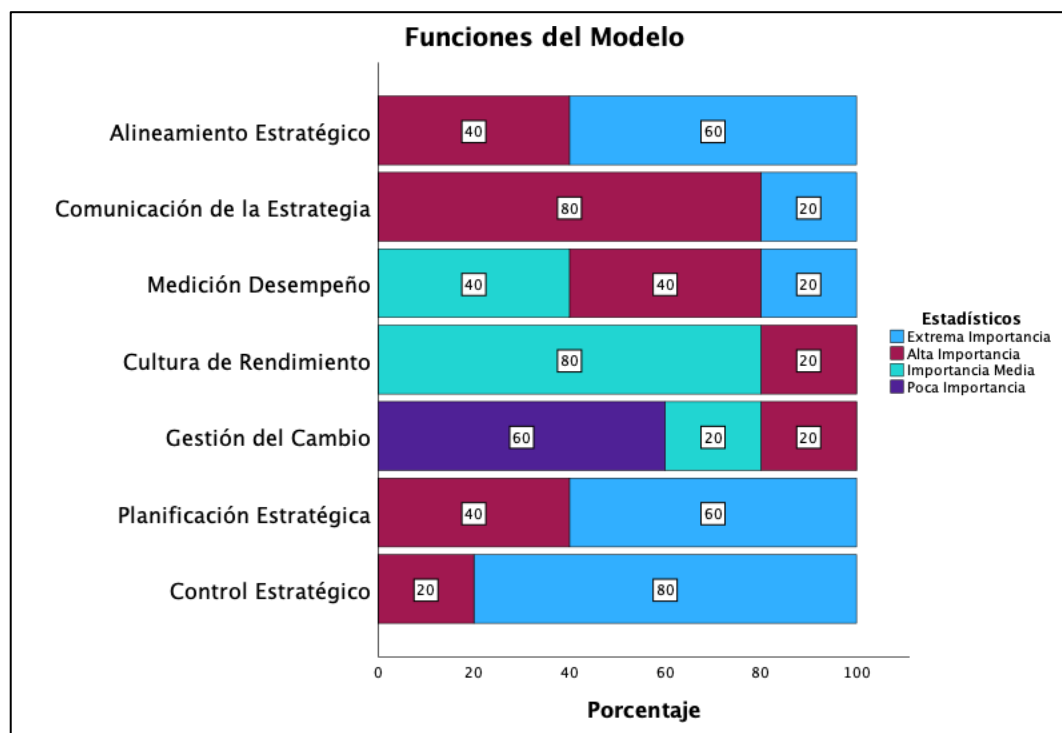
Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

5.1.4 Efectividad del Modelo en la Empresa

Importancia de las Funciones del Modelo

Dentro de las empresas que implementaron el modelo, se pueden encontrar las siguientes calificaciones de importancia de las funciones del modelo Balanced Scorecard.

Figura N°23. Gráfico. *Funciones del Modelo.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Como se observa en la Figura N°23,

- Un 80% de las empresas encuentra que es extremadamente importante el modelo para un control estratégico.

- Un 60% de las empresas encuentra que es extremadamente importante el modelo para la planificación estratégica.
- Un 60% de las empresas encuentra que es extremadamente importante el modelo para el alineamiento estratégico de la empresa.
- Un 80% de las empresas encuentra que es altamente importante el modelo para la comunicación estratégica dentro de la empresa.
- Un 40% de las empresas encuentra que es altamente importante el modelo para medir el desempeño de la empresa.
- Un 80% de las empresas encuentra que es medio importante el modelo para tener una cultura de rendimiento.
- Un 60% de las empresas encuentra poco importante el modelo para una gestión de cambio.

Modelo Cuenta con el Apoyo Gerencial

Como se observa en la Figura N°24, un 60% de las empresas encuestadas que implementaron el modelo indicó tener un buen apoyo de parte de la Gerencia con respecto al modelo, mientras que un 40% indicó tener un excelente apoyo. Cabe destacar que ninguna empresa mencionó no tener apoyo por parte de la Gerencia.

Figura N°24. Tabla de Frecuencia. Apoyo de Gerencia.

Apoyo de Gerencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buen Apoyo	3	60.0	60.0	60.0
	Excelente Apoyo	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Fijación de Prioridades y Toma de Decisiones

El 80% de las empresas encuentra muy útil el uso del modelo Balanced Scorecard para la fijación de estrategias y toma de decisiones estratégicas, mientras que solo un 20% encuentra medianamente útil el uso del modelo.

Figura N°25. Tabla de Frecuencia. *Fijación de Prioridades y Toma de Decisiones Estratégicas.*

Fijación de prioridades y toma de decisiones estratégicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente Útil	1	20.0	20.0	20.0
	Muy Útil	4	80.0	80.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Comunicación de la Estrategia

El 100% de las empresas indicaron que existe una alta comunicación de la estrategia dentro de la empresa luego de implementar el modelo.

Figura N°26. Tabla de Frecuencia. *Comunicación de la Estrategia.*

Comunicación de la estrategia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta Comunicación	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Empleados Consientes de la Estrategia

El 100% de las empresas considera que sus empleados son altamente consientes del papel que juegan en la consecución de la misión y visión luego de haber implementado el modelo en la empresa.

Figura N°27. Tabla de Frecuencia. *Empleados Conscientes.*

Empleados Conscientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta Consciencia	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Relación Costo/Beneficio del Modelo

Las empresas en la encuesta realizada también evaluaron la relación costo-beneficio del modelo:

- Un 60% de las empresas considera que los beneficios sobrepasan a los costos de implementar el modelo.
- Un 40% de las empresas considera que los beneficios son muy superiores a los costos de implementar el modelo.

Figura N°28. Tabla de Frecuencia. *Relación Costo/Beneficio del Modelo BSC.*

Relación de costo/beneficio del modelo BSC					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Beneficios muy superiores a los costos	2	40.0	40.0	40.0
	Beneficios sobrepasan a los costos	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

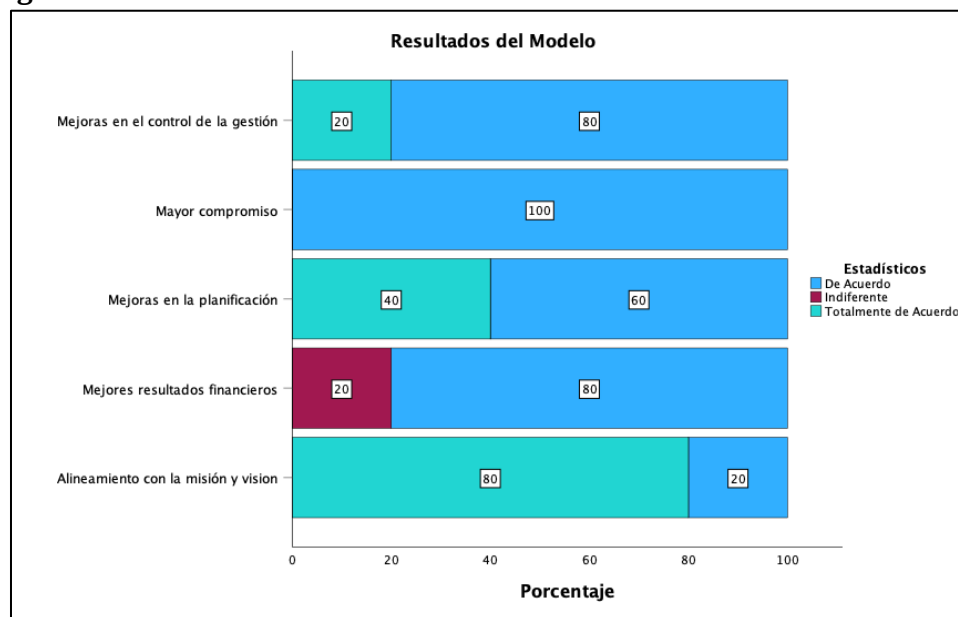
Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Resultados Obtenidos al Aplicar el Modelo

Para este análisis es importante conocer qué resultados han obtenido las empresas luego de implementar el modelo, en donde se obtuvo que:

- Un 80% de las empresas está totalmente de acuerdo en que hubo un mayor alineamiento con la misión y visión luego de implementar el modelo Balanced Scorecard en la empresa.
- Un 100% de las empresas está de acuerdo en que existió un mayor compromiso de parte de los trabajadores de la empresa luego de haber implementado el modelo.
- Un 80% de las empresas están de acuerdo en que hubo mejores resultados financieros y mejoras en el control de la gestión de la empresa luego de implementar el modelo.
- Un 60% de las empresas está de acuerdo en que se mejoró la planificación dentro de la empresa al implementar el modelo.

Figura N°29. Gráfico. *Resultados del Modelo.*



Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

Rentabilidad e Ingresos de la Empresa

Luego de implementar el modelo, un 100% de las empresas indican no haber aumentado su rentabilidad.

Figura N°30. Tabla de Frecuencia. *Rentabilidad*

Aumento de Rentabilidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

De la misma manera, el 100% indicaron no haber aumentado sus ingresos, como se observa en la Figura N°31.

Figura N°31. Tabla de Frecuencia. *Ingresos.*

Aumento de Ingresos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia Utilizando SPSS Statistics.

6. Resultados de la Investigación

Del total de variables y factores analizados, se realizará un resumen de los resultados obtenidos más relevantes dentro de cada sección.

6.1 Empresas Encuestadas

- La tasa efectiva de respuesta corresponde a un 50%. Los motivos de no respuestas se debe a que el 35,71% no se logró contactar a la entidad financiera, y con un 14,29%, la empresa fue contactada, pero ésta no quiso participar del análisis.
- El 100% de las empresas encuestadas son clasificadas como Grandes Empresas, es decir, que facturan entre 100.000,1 y 1.000.000 UF y más.
- Un 57,14% de las entidades son empresas nacionales, mientras que el 42,86% se clasifican como empresas multinacionales.
- Un 85,71% de los encuestados tienen un cargo representativo dentro de la empresa y se encontraban aptos para responder la encuesta. En mayor cuantía, con un 42,86%, se encuentran los Subgerentes de Planificación Estratégica, seguido por el Gerente de Planificación Estratégica, el Controlador de Gestión de Control y Presupuesto y el IT AD con un 14,29% cada uno.

6.2 Modelo de Control de Gestión y Balanced Scorecard

- El 100% de las empresas cuenta con un modelo de control de gestión, utilizando varios modelos a la vez dentro de la misma empresa. Los Sistemas Basados en Control de KPI son utilizados en todas las empresas encuestadas, mientras que el

sistema OKR (Objetivos y Resultados Clave) es ocupado por un 85,7%. El Cuadro de Mando integral y Sistema de Control por Cálculo de Costos son utilizados por un 71,4% de las empresas y solamente un 28,6% utiliza el modelo Six Sigma.

- Un 71,43% está totalmente de acuerdo en que una de las razones para implementar un sistema de control de gestión es para lograr los objetivos organizacionales. Mientras que un 57,14% está totalmente de acuerdo en ayuda a mejorar la planificación, herramienta de control, establecer disciplina y orden en la empresa y para mejorar el rendimiento general.
- Un 85,71% de las empresas utiliza el modelo BSC a nivel de Gerencia General y para cada área funcional de la empresa.
- Con respecto a las actividades que desarrollaron las empresas para elaborar el modelo Balanced Scorecard, un 50% de las empresas indicó haber modificado el modelo clásico (Kaplan y Norton), modificando las perspectivas, o agregando nuevas. Y un 37,5% indicaron haber realizado modificaciones al modelo luego de haberlo desarrollado.

6.3 Implementación del Modelo en la Empresa

- Un 42,86% afirma haber implementado totalmente el modelo en la empresa, un 28,57% implementó parcialmente el modelo y otro 28,57% indica que no se llegó a implementar el modelo en la empresa.
- De las empresas que no implementaron el modelo Balanced Scorecard, se pudo observar que un 100% están de acuerdo en que faltó de conocimiento del modelo Balanced Scorecard y que faltó compromiso de parte de la gerencia.

- Para aquellas empresas que lograron implementar el modelo, el 40% de logró implementar el modelo entre 6 y 12 meses. Otro 40% implementó el modelo en más de 18 meses, mientras que el 20% fue en menos de 6 meses.
- El 80% de las empresas está totalmente de acuerdo en que se incorporaron nuevos indicadores luego de la implementación del modelo, se modificaron los objetivos estratégicos de las perspectivas, se incorporaron objetivos estratégicos en las perspectivas y que además se agregaron nuevas perspectivas.

6.4 Efectividad del Modelo en la Empresa

- Un 80% de las empresas encuentra que es extremadamente importante el modelo para un control estratégico. Un 60% encuentra que es extremadamente importante el modelo para la planificación estratégica y para el alineamiento estratégico de la empresa.
- Un 60% indicó tener un buen apoyo de parte de la Gerencia con respecto al modelo, mientras que un 40% indicó tener un excelente apoyo. Cabe destacar que ninguna empresa mencionó no tener apoyo por parte de la Gerencia.
- El 80% de las empresas encuentra muy útil el uso del modelo Balanced Scorecard para la fijación de estrategias y toma de decisiones estratégicas.
- El 100% de las empresas indicaron que existe una alta comunicación de la estrategia dentro de la empresa luego de implementar el modelo y que sus empleados son altamente conscientes del papel que juegan en la consecución de la misión y visión luego de haber implementado el modelo.

- Un 60% de las empresas considera que los beneficios sobrepasan a los costos de implementar el modelo.
- Un 80% de las empresas está de acuerdo en que hubo mejores resultados financieros y mejoras en el control de la gestión de la empresa luego de implementar el modelo.
- Luego de implementar el modelo, un 100% de las empresas indican no haber aumentado su rentabilidad ni ingresos.

6.5 Resultado de Hipótesis

Al analizar las hipótesis establecidas dentro del marco de la memoria, se puede observar que:

Hipótesis Uno: *Existe en el sector bancario de Chile un alto desarrollo del modelo Balanced Scorecard.*

Se puede decir que el sector bancario efectivamente tiene un alto desarrollo del modelo BSC, en donde un 71,4% de las empresas encuestadas utiliza actualmente el modelo en la organización, de las cuales un 42,86% afirma haber implementado totalmente el modelo en la empresa y un 28,57% implementó parcialmente el modelo. Debido a que más del 50% de las empresas encuestadas implementó el modelo, se acepta la Hipótesis Uno.

Hipótesis Dos: *Los principios del BSC son importantes para una buena implementación del modelo.*

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, existen cinco principios que llevan a la empresa al éxito al enfocar y alinear su estrategia al utilizar el Cuadro de Mando Integral. De las empresas encuestadas, el 100% considera que existe una alta comunicación de la estrategia dentro de la empresa, además de contar con el apoyo de gerencia. También un 100% observa que sus empleados son altamente conscientes del papel que juegan en la consecución de la misión y visión. Mientras que el 80% encuentra muy útil el uso del modelo para la fijación de estrategias y toma de decisiones estratégicas.

Debido a que las empresas que implementaron el modelo indican que estos factores son importantes y necesarios para el éxito de la implementación, se acepta la Hipótesis Dos.

Hipótesis Tres: *La implementación del BSC permite incrementar la rentabilidad y/o ventas dentro de la empresa.*

El 100% de las empresas encuestadas indicó no haber presentado incrementos en rentabilidad ni ingresos luego de haber implementado el modelo Balanced Scorecard, sin embargo, un 80% de las empresas está de acuerdo en que hubo mejores resultados financieros, pudiendo referirse a otros aspectos financieros importantes dentro de la empresa. No obstante a esta última afirmación, se refuta la Hipótesis Tres.

7. Conclusiones

El estudio realizado tomó una muestra representativa de las empresas del sector bancario chileno y arrojó un análisis del sector en términos de las prácticas de medición de desempeño estratégico en la actualidad, específicamente, del uso del modelo Balanced Scorecard.

De las empresas que diseñaron el modelo, un 71,4% afirma haber implementado el modelo, de las cuales el 40% se demoró entre seis y doce meses en implementarlo. Se puede inferir que el sistema de medición de desempeño Balanced Scorecard está siendo efectivo en empresas del sector bancario chileno que lo han implementado, que existe un alto grado de desarrollo del modelo y una tasa no menor (71%) de implementación del mismo.

A lo largo del análisis, se evidenció que los principios del modelo Balanced Scorecard indicados en la teoría son necesarios para una implementación exitosa. Traducir la estrategia a términos operativos, alinear la organización con la estrategia, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos y que sea un proceso continuo, y tener el apoyo de la gerencia al momento de diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral pueden producir excelentes resultados como lo evidencian las empresas que implementaron el modelo, indicando que estos factores son importantes y necesarios para el éxito del modelo.

8. Bibliografía

- Abad-Alvarado, P. (2019). El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12, 20-35.
- Acuña, P. (2013). *Propuesta e implementación de un cuadro de mando integral para EDIMATRI S.A.* (Memoria para optar al título de ingeniero comercial). Universidad Técnica Federico Santa Maria. Santiago, Chile.
- Albright, T. y Burgess, C. (2013). Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(6), 59-65.
- Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao, España: DEUSTO S.A.
- Atkinson, A. y Epstein, M. (2000). Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard. *CMA Management*, 74(7), 22-28.
- Berstein, S. y Marcel, M. (Octubre de 2019). Sistema financiero en Chile. *Lecciones de la Historia Reciente: Documentos de la política económica*, 67.
- Blanco, F. (1984). *El control integrado de gestión, iniciación a la dirección por sistemas*.
- Castro, T. (2020). *Los desafíos del Covid-19 para la banca y nuestro mercado*. Chile.
- (Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance management tool: Application in a multinational bank, 2021)

- Costa, H., Jorquera, G. y Mendez, L. (2005). *Cuadro de Mando Integral: Un estudio exploratorio de la experiencia chilena*. (Seminario para optar al título ingeniero en información y control de gestión). Universidad de Chile. Santiago, Chile
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *IESE-Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *IESE-Revista de Antiguos Alumnos*, 31-42.
- García, L. (1975). *El control de gestión* (2da ed.). Madrid: INDEX.
- Jordan, H. (1995). *Control de gestión*. DEADE.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134-142.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*.
- Lueg, R. (2015). Success Factors in Balanced Scorecard Implementations - A Literature Review. *Management Review*, 26(4), 306-327.
- Maturana, S. y Valenzuela, L. (2013). *El cuadro de mando integral en empresas vitivinícolas de Chile*.
- Morales, M. y Farias, A. (2004). Cuadro de Mando Integral: La experiencia chilena. *Estudios de información y control de gestión*, 7.

- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral: Casos Prácticos, Ejercicios y Cuestionario de Evaluación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Olve, N.-G., Roy, J. y Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pérez, M. (s.f). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Consultado el 12 de Noviembre de 2020. <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- Quesado, P., Aibar, B. y Lima, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Omnia Science*, 186-201.
- Ribera, J. (19 de Enero de 2018). *¿Qué es y qué no es el control de gestión?* Obtenido de Escuela de Administración: <https://escueladeadministracion.uc.cl/jose-rivera-que-es-y-que-no-es-el-control-de-gestion/>
- Vinés, J. (Marzo de 2015). Desarrollo de un plan estratégico basado en la propuesta de balanced scorecard para la empresa Gecamin Lta. Santiago, Chile.
- Wigodski, T., & Torres de la Maza, C. (s.f). *Análisis estratégico de la industria bancaria chilena*. Obtenido de Ingeniería Industrial Universidad de Chile: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges59.pdf>
- Maturana, S., & Valenzuela, L. (2013). *El cuadro de mando integral en empresas vitivinícolas de Chile*.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134-142.
- Rumino, P. (2012). Análisis sobre los efectos del sistema de medición de desempeño BSC. Santiago, Chile.
- Abad-Alvarado, P. (2019). El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12, 20-35.
- Berstein, S., & Marcel, M. (Octubre de 2019). Sistema financiero en Chile. *Lecciones de la Historia Reciente: Documentos de la política económica*, 67.
- (2019). *Moody's Average Long-Term Ratings*.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (27 de Mayo de 2020). *Lista de Instituciones Reguladas - Bancos e Instituciones Financieras* . Obtenido de <https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483#Bancos>
- Acuña, P. (2013). Propuesta e implementación de un cuadro de mando integral para EDIMATRI S.A. Santiago, Chile.
- Pérez, M. (s.f). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- García, L. (1975). *El control de gestión* (2da ed.). Madrid: INDEX.
- Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao, España: DEUSTO S.A.

- Blanco, F. (1984). *El control integrado de gestión, iniciación a la dirección por sistemas*.
- Jordan, H. (1995). *Control de gestión*. DEADE.
- Morales, M., & Farias, A. (2004). Cuadro de Mando Integral: La experiencia chilena. *Estudios de información y control de gestión*, 7.
- Rosillón, N., & Alejandra, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *IESE-Revista de Antiguos Alumnos*, 31-42.
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral. *IESE-Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42.
- Costa, H., Jorquera, G., & Mendez, L. (2005). Cuadro de Mando Integral: Un estudio exploratorio de la experiencia chilena. *Seminario para optar al título ingeniero en información y control de gestión*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Quesado, P., Aibar, B., & Lima, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Omnia Science*, 186-201.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral: Casos Prácticos, Ejercicios y Cuestionario de Evaluación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Lueg, R. (2015). Succes Factors in Balanced Scorecard Implementations - A Literature Review. *Management Revue*, 26(4), 306-327.
- Xavier, L. (2012). O controlo de gestão nas instituições financeiras e a aplicabilidade do balanced scorecard numa instituição financeira a nível regional. *Maestría en Contabilidad y Gestión de Instituciones Financieras*. Lisboa, Portugal: Instituto Politécnico de Lisboa.
- Albright, T., & Burgess, C. (2013). Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(6), 59-65.
- Tominac, S. (2014). Possibilities of Balanced Scorecard Application in Commercial Banks. *International Journal of Scientific Research*, 3(10), 119-121.
- Atkinson, A., & Epstein, M. (2000). Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard. *CMA Management*, 74(7), 22-28.
- Castro, T. (2020). Los desafíos del Covid-19 para la banca y nuestro mercado. Chile.
- Coskun, A., & Sumerli, S. (2021). *Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance management tool: Application in a multinational bank*. Research Studies Anatolia Journal.
- Telles, T., Telles, L., & Bittencourt, J. (2016). Application of Balanced Scorecard in a financial institution of mixed economy. *Revista Espacios*, 37(14), 13.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*.

9. Anexos

9.1 Encuesta

PARTE I- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa
2. Cargo del entrevistado
3. Cantidad de trabajadores
4. Facturación anual
 - Microempresa (2400 UF)
 - Pequeña empresa (2400,1-25000 UF)
 - Mediana empresa (25000,1-100000 UF)
 - Grande empresa (100000,1-1000000 UF y más)
5. Empresa Privada o Pública
6. Empresa Multinacional o Nacional

PARTE II- INVESTIGACIÓN SOBRE EL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA

I.- ¿La empresa actualmente cuenta con algún sistema de control de gestión?

Sí
No

Nota: Si la respuesta anterior es “No”, finalizar encuesta.

II.- ¿Cuál (es) de los siguientes Sistemas de Gestión ha implementado o se está implementando en su empresa?

Sistema	Sí	No	Año Implementación
Sistemas Basados en Control KPI			
Six Sigma de Mckinsey			
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)			
OKR (Objetivos y resultados clave)			
Sistemas de Control por Cálculo de Costos ABC			
Otro			

Nota: Si la respuesta anterior incluye “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)”, continuar con pregunta III.

III.-¿Cuál fue la razón(es) de implementar un sistema de control de gestión?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mejorar la planificación					
Herramienta de control					
Herramienta de incentivo					
Facilitar la utilización óptima de recursos					
Establecer disciplina y orden					
Lograr objetivos organizacionales					
Mejorar el rendimiento general de la empresa					
Otro					

IV. Actualmente, ¿la empresa utiliza el modelo Balanced Scorecard?

Si
No

V.- Señale cuál(es) de las siguientes actividades, en base al modelo de gestión Balanced Scorecard, se desarrollaron en la empresa.

	Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Desarrollo del modelo Balanced Scorecard clásico (Kaplan y Norton), que contiene las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.					

Desarrollo del modelo Balanced Scorecard con variaciones al modelo clásico (Kaplan y Norton), modificando las perspectivas, o agregando nuevas.					
Implementación del modelo en la empresa					
Actualización del modelo posterior a su implementación					

VI.- Seleccione el alcance de la propuesta del modelo BSC

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Un solo modelo propuesto para toda la empresa					
Propuesto a nivel de gerencia general y para cada área funcional de la empresa					
Sólo en un área funcional					
Propuesto para una Unidad de Negocio					
Otro:					

VII.- ¿Cuánto tiempo demoró el diseño del modelo Balanced Scorecard?

	Menos de 6 meses
	Entre 6 y 12 meses
	Entre 12 y 18 meses
	Más de 18 meses

PARTE III.- SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO EN LA EMPRESA

I.- ¿Se logró implementar el modelo de BSC?

No se implementó	Parcialmente	Totalmente implementado

Nota: Si la respuesta anterior fue “No se implementó” continuar con Pregunta II, sino pasar a Pregunta III.

II.- Señale los motivos por los que no se ha podido implementar el modelo BSC

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Era muy costoso implementar					
Se fue de la empresa el impulsor de la iniciativa					
El impulsor de la idea dejó de ser responsable de la iniciativa					
Falta de conocimiento del modelo BSC					
Falta de compromiso gerencial					
Otro:					

Nota: Encuesta finalizada

III.- Señale que áreas funcionales de la empresa participaron en la implementación del modelo (selección múltiple)

1. Contabilidad y finanzas
2. Investigación y desarrollo
3. Marketing
4. Logística / Gestión de materiales
5. Recursos humanos
6. Producción / Operaciones
7. Tecnología de la información
8. Otro:

IV.- ¿Cuánto tiempo demoró la implementación?

☐	Menos de 6 meses
☐	Entre 6 y 12 meses
☐	Entre 12 y 18 meses
☐	Más de 18 meses

V.- Señale si se han realizado modificaciones al modelo Balanced Scorecard que fue implementado inicialmente

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se modificaron Indicadores					
Se incorporaron nuevos indicadores					
Se modificaron los objetivos estratégicos de las perspectivas					
Se incorporaron objetivos estratégicos en las perspectivas					
Se agregaron nuevas perspectivas					
Otro:					

PARTE IV.- SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL MODELO

I.- Señale el grado de importancia de los siguientes objetivos y/o beneficios del modelo Balanced Scorecard para la empresa

	Ninguna Importancia	Poca Importancia	Importancia Media	Alta Importancia	Extrema Importancia
Alineamiento estratégico					
Comunicación de la estrategia					
Medición del desempeño					
Cultura de rendimiento					
Gestión del cambio					
Planificación estratégica					
Control estratégico					

II.- Señale en qué medida el modelo BSC recibió apoyo de la Gerencia General

Sin apoyo	Poco apoyo	Apoyo medio	Buen apoyo	Excelente apoyo

III.- Señale en qué medida el uso del modelo BSC ayudó en la fijación de prioridades estratégicas y para la toma de decisiones estratégicas

No útil	Poco útil	Medianamente útil	Muy útil	Altamente útil

IV.- Señale en qué medida se mejoró la comunicación de la estrategia dentro de la empresa

Sin comunicación	Poco comunicación	Mediana comunicación	Alta comunicación	Excelente comunicación

V.- Señale hasta qué punto se puede asegurar que los empleados son conscientes de su papel en la consecución de la misión y visión de la empresa

Nada	Poco	Medio	Alto	Extremadamente

VI.- Señale la relación de costo/beneficios que implica el modelo BSC

Costos muy superiores a los beneficios	Costos sobrepasan los beneficios	Costos iguales a los Beneficios	Beneficios sobrepasan los Costos	Beneficios Muy superiores a los Costos

VII.-¿Qué resultados concretos ha podido identificar gracias a la implementación del modeloBSC?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Mayor alineamiento con la misión y visión de la empresa					
Mejores resultados financieros					
Mejoras en la planificación					
Mayor compromiso					
Mejoras en el Control de la gestión					
Otro:					

VIII-. Después de la implementación del modelo BSC, ¿aumentó la rentabilidad de la empresa?

Sí
No

IX-. ¿En qué rango de porcentaje aumentó la rentabilidad de la empresa desde la implementación del modelo?

	0% - 10%
	11% - 20%
	21% - 30%
	Más de 30%

X-. Después de la implementación del modelo BSC, ¿aumentaron los ingresos de la empresa?

Sí
No

XIV-. ¿En qué rango de porcentaje aumentaron los ingresos de la empresa desde la implementación del modelo?

☐	0% - 15%
☐	15% - 30%
☐	30% - 45%
☐	Más de 45%

FIN DE ENCUESTA: MUCHAS GRACIAS Y NOS COMPROMETEMOS A ENVIAR INFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN