

BALANCED SCORECARD, INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD DE GESTIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL. CASO EMPRESA GRAU S.A.

Balanced Scorecard, incidence in the effectiveness of management of the commercial system. Case of Empresa Grau S.A

Gilmar Augusto Lizana-Puelles¹

ORCID: [0000-0002-3232-0530](https://orcid.org/0000-0002-3232-0530)

Irene Cecilia Yarlequé-Camacho^{2 3}

ORCID: [0000-0002-4166-3789](https://orcid.org/0000-0002-4166-3789)

DOI: <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0014>

Recibido: 30 enero 2020

Aceptado: 25 mayo 2020

RESUMEN

La investigación titulada Balanced Scorecard, incidencia en la efectividad de gestión del sistema comercial. Caso Empresa Grau S.A., tuvo como objetivo determinar la Influencia del Balanced Scorecard en la efectividad de gestión del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. Para tal fin se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo y modalidad de campo corte de tipo comparativo. La población quedó integrada por 175 personas que pertenecen al sistema comercial de las zonas de Piura, Sullana, Paita, Talara y Chulucanas – Morrocon. La muestra quedó establecida por la misma población. Como técnica de recolección. La técnica de análisis de datos fue el análisis estadístico mediante la aplicación del Coeficiente Rho de Spearman como instrumento. Entre los resultados destacan la Influencia del Balanced Scorecard acerca de la gestión del sistema comercial la cual presenta un coeficiente de correlación $R = 0,811$ la cual es considerada como buena. Se concluye que existe una Influencia del Balanced Scorecard en la efectividad de Gestión del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. por cuanto ha mejorado el proceso administrativo de la misma, aunque no lo ha optimizado, pero se logró avances en ese sentido.

Palabras clave: mapa estratégico; objetivos estratégicos; indicadores de gestión; nivel de desempeño.

¹Universidad Nacional Federico Villareal

²Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública EESPP "Piura".

³Autor de correspondencia: ceciyarleque@hotmail.com

ABSTRACT

The investigation titled Balanced Scorecard, incidence in the effectiveness of management of the commercial system. Case of Empresa Grau S.A., its objective was to determine the Influence of the Balanced Scorecard on the management effectiveness of the Company Provider de Servicios de Saneamiento Grau S.A. Commercial System. For this purpose, it is framed within the positivist paradigm, with a quantitative approach and a comparative-type field-cut modality. The population was made up of 175 people who belong to the commercial system of the Piura, Sullana, Paita, Talara and Chulucanas – Morrocon areas. The same population was established as the sample. As a harvesting technique, the data analysis technique was statistical analysis using Spearman's Rho Coefficient as an instrument. Among the results, the Influence of the Balanced Scorecard on the management of the commercial system stands out, which presents a correlation coefficient $R = 0.811$, which is considered good. It is concluded that there is an Influence of the Balanced Scorecard in the effectiveness of Management of the Company Provider de Servicios de Saneamiento Grau S.A. Commercial System because it has improved its administrative process, although it has not optimized it, but progress was made in this regard.

Keywords: strategic map; strategic objectives; management indicators; performance level.

Introducción

Las empresas para poder subsistir no pueden centrarse, exclusivamente, en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar capacidades prospectivas para garantizar la prestación y la sostenibilidad de los servicios de saneamiento; aunque le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos). En ese sentido, Pibernat-Quintero (2010) indica que:

Se están viviendo tiempos de cambio, cambios que se han deseado y buscado para transformar a las organizaciones, utilizando nuevos enfoques administrativos donde el valor reside en la disponibilidad de información, que ayude a un proceso oportuno de toma de decisiones, que permita medir procesos estratégicos y alcanzar los objetivos planteados, siendo consecuentes con la misión y la visión planteadas en las organizaciones (p. 1).

De ahí, que los últimos años estén utilizando con gran énfasis las empresas del sector esta herramienta que revoluciona el control de la gestión, denominado Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Este instrumento de información y control no es nuevo, ya que su uso está bastante extendido en muchas organizaciones con bastante éxito en la mejora de la gestión. Pibernat-Quintero ob cit. establece que el Balanced Scorecard “es una herramienta estratégica que trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuentan con la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto(indicadores de resultado e indicadores impulsores)” (p. 1).

El Balanced Scorecard (CMI) surge, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una empresa. Esto sucede porque es una herramienta excelente para comunicar a toda la organización su visión, ya que conocerla no es suficiente sino conocer esa visión.

Se ha visto como muchas empresas han fracasado al intentar aplicar este sistema y como han complicado su gestión al implementar herramientas gerenciales como la planificación estratégica, la calidad total, entre otras. La visión es básica, pero hay que saber transmitirla y comunicarla a los colaboradores de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto. La idea es buscar que todos los colaboradores se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

Es por ello que la presente investigación, está referida a la influencia del Balanced Scorecard, como herramienta que facilitará la implantación de estrategias gerenciales en la empresa Grau S.A. de una forma eficiente. Esto se debe a que esta herramienta proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicarla o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Esto permitirá que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida, logrando que todos los colaboradores del sistema comercial canalicen sus energías hacia la consecución.

Asimismo, este instrumento o metodología de gestión, supliría a la actual metodología utilizada en el Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., en la cual los indicadores de eficiencia se encuentran restringidos únicamente al área financiera, que no es suficiente para garantizar que el sistema comercial se dirija hacia la vía correcta en el acto.

Objetivo de la investigación

Determinar la Influencia del Balanced Scorecard en la efectividad de gestión del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A.

Marco Teórico

Balanced Scorecard (BSC)

Existen varias opiniones de especialistas como la de Vogel (s/f), quien define al Balanced Scorecard (BSC) “como un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras” (p. 5), mientras que los Profesores Kaplan y Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan y Norton, fueron los iniciadores del modelo de gestión estratégico más importante de estos tiempos.

Kaplan y Norton (2002) indican que es un sistema de control y gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. El BSC es un sistema de medición de desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de la organización tanto públicos como privados.

Guzmán (2012) expresa que el BSC es un sistema de gestión organizacional nacido a inicios de los años 90. Su objetivo es comunicar la estrategia de la organización a sus diferentes niveles operativos y de este modo reflejarla en los procesos de negocio. El BSC es utilizado como un modelo de gestión, una herramienta de comunicación y en sus mejores implantaciones, una herramienta de cambio organizacional. Este modelo de gestión parte de un principio básico enunciado como solo se puede gestionar lo que se puede medir.

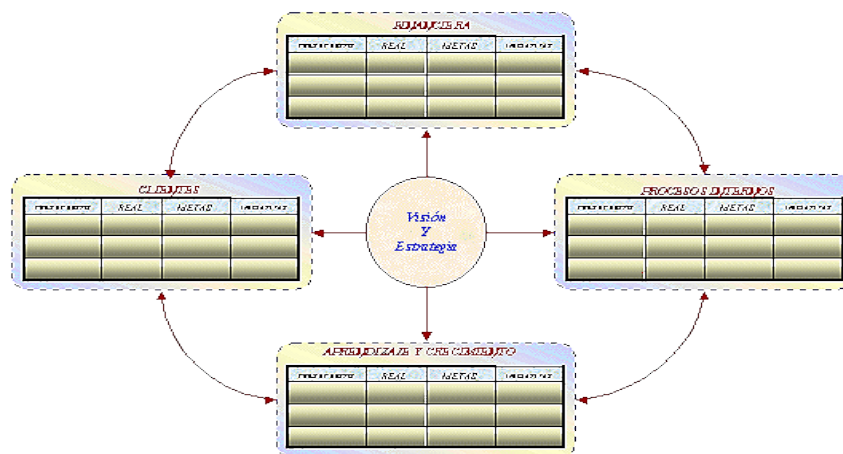
Ávila-Corzo et al. (2019) establece que el BSC es una herramienta que traduce la estrategia en acción ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación & crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión organizacional se haga explícita, compartida y que todo los colaboradores canalicen sus energías hacia su consecución. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana.

López-Viñegla (2001) señala que esta herramienta se fundamenta y elabora normalmente en torno a cuatro perspectivas fundamentales que son la financiera, del cliente, los procesos internos y por último, la innovación y formación del personal los cuales son descrito como:

Los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa lógicamente por una formación, aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología (s/p).

Estas perspectivas son expresadas en la figura 1, la cual muestra la visión estrategia de la empresa y la manera de cómo se debe organizar y entrelazar las perspectivas que se generan con la aplicación del BSC.

Figura 1: Perspectivas del BSC



Fuente: López Viñegla (2001)

Las cuatro dimensiones que se visualizan en la figura anterior deben estar integradas estratégicamente para fortalecer la organización. Sin embargo, para Nogueira-Rivera et al. (s/f)

el control de gestión va más allá del ámbito financiero, relacionándose con variables no económicas, que son la base del resultado del negocio (diversificación de los mercados, desarrollo tecnológico, acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la calidad, el plazo de entrega, el servicio al cliente, entre otras) (s/p).

Vogel ob.cit. El BSC es una herramienta utilizada por las corporaciones, organizaciones e instituciones, cuyos resultados han generado un impacto positivo en las empresas privadas y públicas a nivel nacional e internacional. Se deriva de la traducción del The Balanced Scorecard (BSC) al español como Cuadro de Mando Integral (CMI). En tal sentido, los investigadores realizan un bosquejo sobre su significado. Es por ello que se cita como un término técnico-gerencial, de aceptación en el mercado empresarial moderno, dado que, si observamos la traducción en inglés del The Balanced Scorecard, es para muchos estudiosos de la materia, tablero de mando o tablero de control.

Características del Balanced Scorecard.

Entre las características del Balanced Scorecard (BSC) se pueden destacar: Para Pibernat-Quintero ob.cit. sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos. Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

Kaplan y Norton ob cit. es la herramienta que permite trasladar el Plan Estratégico a la acción. Permite que la Estrategia sea de todos, todos los días, al traducir el Plan Estratégico en objetivos. A través de la sincronización de los procesos con la estrategia, el Balanced Scorecard permite que se trabaje de un modo sincrónico y alineado con la meta de hacer realidad la Visión de la organización. El Balanced Scorecard presenta cuatro perspectivas y cada una de ellas tiene un conjunto de objetivos, indicadores, inductores, metas y planes de acción que ayudan a lograr los objetivos y la Visión del Plan Estratégico. La organización esta así alineada en torno a una estrategia clara y concisa.

Stella, Ragalini, Maragano (2012) expresan que la estrategia es lo que alimenta al Balanced Scorecard, el plan estratégico tiene que ser construido identificando los objetivos reales que provienen de los Factores Críticos de Éxito(FCE), que son los determinantes de los resultados que la organización espera lograr. Definir objetivos sin antes haber definido los Factores Críticos de Éxito (FCE) es como conducir de noche un carro sin luces. Los FCE deben ser analizados como Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización a través de un análisis FODA objetivo, racional y con rigor científico dado que a partir de él se definirá el curso de acción de la organización para los próximos tres o cinco años.

Aportaciones del Balanced Scorecard.

Entre los principales beneficios del Balanced Scorecard (BSC), cabe destacar los siguientes:

Kaplan y Norton ob.cit. pretenden traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

Pibernat-Quintero ob.cit. establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los colaboradores.

Kaplan y Norton ob.cit. constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

La metodología del BSC está orientada por cuatro perspectivas:

Kaplan y Norton ob.cit. las finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento & desarrollo, las cuales se deben manejar bajo una alineación estratégica y utilizarse en forma coherente para la ejecución de la planificación y alcanzar los objetivos. El CMI es una herramienta de gestión que viene aplicándose en la dirección estratégica y evaluación del desempeño. Ha dado resultados importantes y ha sido eficiente en la aplicación de estrategias corporativas. Este modelo conjuga perfectamente el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Ávila-Corzo et al. ob.cit. además, incluyen la configuración de un mapa estratégico denominado matriz causa efecto, que puede ser adoptada por cualquier empresa, institución, industria o departamento funcional.

Apaza-Meza (2007) expresan que estas herramientas deben permitir identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. "El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa" (p. 28).

Apaza-Meza ob.cit. opina que el Cuadro de Mando Integral traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo, acotando:

El aspecto más significativo del Cuadro de Mando Integral radica en la interrelación de las distintas perspectivas que permite definir una estrategia de formación y crecimiento para las líneas de actuación desde la perspectiva interna de los procesos. De igual forma los objetivos internos alcanzados inciden en la perspectiva interna de los clientes, lo cual se traduce en los resultados desde la perspectiva financiera (p. 29).

Según Flores-Konja (2004) el BSC es una herramienta gerencial, que aplica la gerencia con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa, dentro de un entorno competitivo y globalizado. Esta herramienta proporciona a la gerencia información sobre el futuro de la empresa, a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí. El objetivo del Cuadro de Mando es proporcionar información para controlar la política comercial, la situación financiera y económica de la empresa. Para elaborar el Cuadro de Mando se requieren datos cuantitativos y cualitativos como: información financiera y económica, políticas empresariales (de ventas, contables, financieras, administrativas, etc.), data acerca de los aspectos relacionados con las ventas, información sobre el entorno competitivo, datos sobre costos, gastos y precios de bienes y servicios, información sobre el ciclo de vida de los productos o servicios que se ofertan, prospectiva de nuevos productos y servicios, investigación de mercados y otros aspectos empresariales.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Apaza-Meza (2007) indica que:

La perspectiva financiera sus indicadores varían según la fase del producto; por ejemplo, la fase de crecimiento (porcentaje de aumento de ventas); fase de sostenimiento (rentabilidad), fase de cosecha (cash flow). La perspectiva del Cliente: Las mediciones clave son: grado de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Para satisfacer a los clientes o usuarios no sólo deberá actuar en disminuir costos, sino también mejorar la calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicio de postventa (p. 35).

Prosigue el autor anteriormente citado, indicando que:

La perspectiva del proceso interno: Tiene por objeto identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa. La perspectiva de aprendizaje & crecimiento: Proporcionan la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos. Son los inductores esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores (p. 36).

Mapa estratégico en base al Balanced Scorecard

Alveiro-Montoya (2011) indica que el mapa estratégico es:

el diseño del Balanced Scorecard y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional (s/p).

Amendola (2006) establece que:

para la identificación de iniciativas, se sugiere usar una guía para el inventario de iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación) y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del Balance Scorecard (p. 142).

Diseño de un Balanced Scorecard para una empresa

Para el diseño de un Balance Scorecard es necesaria la realización de una planeación estratégica la cual no puede ser estática sino dinámica y flexible, la cual debe ser revisada de manera periódica para observar su cumplimiento y proceder a realizar los ajustes que esta requiera. Convirtiéndose de esta manera en un proceso interactivo que relaciona a todos los empleados de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

En ese sentido, Pibernat-Quintero ob.cit. establece como etapas del plan estratégico como:

1. Declaración de la visión: La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo. 2. Declaración de la misión y establecimiento de valores. 3. Análisis externo de la empresa. El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa. 4. Análisis interno de la empresa. El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa. 5. Establecimiento de los objetivos generales. Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. 6. Diseño, evaluación y selección de estrategias (pp. 15-16).

Gestión

Apaza-Meza (2007) indica que la gestión es:

la constante toma de decisiones basado en tres tipos de información que emanan de las situaciones del día a día, situaciones no esperadas, inciertas, o fuera del control del gestor, y aquellas que corresponden a los objetivos definidos (p. 11).

Álvarez-Collazos y Chica-Vélez (2008) señalan que “la gestión se entiende como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos” (s/p). Rubio-Domínguez (2008) indica que “la gestión se apoya y funciona a través de personas” (p. 12). Ivancevich-Lorenzi (1997), menciona que “El sistema de gestión está representado por todas las actividades realizadas por una o más personas con la finalidad de lograr resultados de calidad” (p. 15). Gestionar es caminar hacia los objetivos articulando gerencia, personal, estrategias, acción y reflexión.

Por su parte, la gestión administrativa es para Chiavenato (2006):

La realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios que se dispone, es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos (p.140).

Taylor (1975) establece que son las tareas en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, teniendo una connotación muy humana puesto que busca un consenso entre colaboradores y Gerencia, sosteniendo que la finalidad de la administración consistía en “asegurar la máxima prosperidad para la empresa, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los colaboradores”(p. 19), aclarando que esta relación debía mantenerse si se deseaba asegurar rendimientos de máxima efectividad y calidad, por parte del colaborador y eficiencia de costos por parte de la empresa.

Fayol (1975) ponía el acento en la gerencia, postulando que la alta dirección era la única que podría organizar el gobierno empresarial para lo cual, el eje de una buena gestión radicaba en el estudio de las operaciones empresariales y en el desempeño del gerente, el cual basaría su actuación en la práctica de principios fundamentales (p. 55). Prosigue Fayol ob.cit. planteando que toda empresa cumple con ejecutar seis grupos de operaciones las cuales son:

i) Técnicas (producción, fabricación, transformación); ii) comerciales (compras, ventas, cambios); iii) financieras (búsqueda y gerencia de capitales); iv) seguridad (protección de bienes y personas); v) Contabilidad (estados financieros, costos y estadísticas); vi) administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control). Este conjunto de funciones empresariales quedó incorporada a la teoría de las organizaciones (TO), perteneciendo a la doctrina de la llamada Escuela clásica que lo reconoce como su fundador (p. 56).

Chiavenato (2006) establece que:

desde el enfoque operacional en la tarea, pasando por el diseño de grandes estructuras jerárquicas, al estudio del factor humano

como elemento vivo y central de la sociedad empresarial y principal responsable del rendimiento, la generación y empleo de nuevas tecnologías de fabricación de bienes y servicios, hasta el enfoque contingente del ambiente; en la convicción de que cada variable representó un conjunto de problemas de época que propiciaron la aparición de teorías administrativas en la sociedad (p. 135).

Johnson & Scholes (2004) proponen que la dirección estratégica:

es un proceso que consiste en tomar decisiones estratégicas. El alcance de la dirección estratégica es mucho más amplio que el de cualquiera de las áreas de la dirección funcional. A la dirección estratégica le concierne la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones en toda la amplitud de la organización en lugar de específicamente funcionales. Este es un reto fundamental para los directivos que están acostumbrados a dirigir los recursos que controlan día a día. El directivo que aspira dirigir, o influenciar la estrategia, debe desarrollar, la capacidad de adoptar una perspectiva integral, para conceptuar el todo en lugar de solo las partes de la situación que arrastra una organización (p. 34).

Continua, afirmando Johnson & Scholes ob.cit. que para desarrollar la habilidad de estrategia:

se requiere que el directivo sea capaz de conceptuar los factores estratégicos clave. La mayoría de los aspectos de la dirección implican. I) El análisis y planificación requeridos para recoger y organizar información sobre la cuestión; ii) La acción para emprender tareas: éstas pueden variar desde la acción en forma de preparación para llevar a cabo el análisis hasta la acción con el fin de asegurarse de que el cambio tiene lugar; iii) La conceptualización de los problemas y elecciones: esto no es simplemente un tema de análisis, sino que va encaminado a que tenga sentido la situación (p. 36).

Según Stoner-Freeman (2000) el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes.

a. La selección de la misión y las principales metas corporativas; b. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; c. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; d. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas en la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y e. La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias (p. 27).

En esa misma tendencia de pensamiento, Terry (2004), indica que:

mediante una organización adecuada, un gerente espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. Espera que se dé un SINERGISMO, el cual es la acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales (p. 43).

Por su parte, Hernández-Celis (2007) manifiesta que:

Otro punto a enmarcar esta sinergia queda establecido cuando toda autorización representa una función del directorio directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa y constituye el punto de partida para el establecimiento del control de las transacciones. Cuando la gestión establece un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos, está estableciendo una sinergia con el control para alcanzar los objetivos empresariales (s/p).

En ese sentido, Gimbert (2001) afirma que una estrategia, “no es más que la búsqueda de una posición competitiva favorable (...) y sostenible a largo plazo”. La empresa que alcanza esta situación tiene una ventaja competitiva” (p.42).

Porter (2011), señala que “la estrategia competitiva de una empresa consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (p. 103) y que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva empresarial consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Bajo este enfoque, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite y que el desempeño y competitividad de una empresa en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas, las que determinan la rentabilidad potencial: proveedores, competidores potenciales, competidores

Al respecto, Castro (2018) establece que:

Las ventajas competitivas son condiciones que permiten a una compañía o país producir un bien o servicio de igual valor a un precio más bajo o de una manera más deseable. Estas condiciones permiten generar más ventas o márgenes superiores en comparación con sus rivales en el mercado (s/p).

Finalmente, a nivel microeconómico Markides (2000). indica que la esencia de la estrategia se refiere en tomar las decisiones adecuadas al seleccionar clientes, productos o servicios y actividades de mercadeo para relacionar los clientes con los productos o servicios que le son apropiados.

Coeficiente Rho de Spearman

Santander-Montes y Ruiz-Vaquero R. (2004) afirman que el coeficiente de Spearman (Rho de Spearman):

es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Existen dos métodos para calcular el coeficiente de correlación de los rangos: uno, señalado por Spearman y otro, por Kendall. El r de Spearman llamado también rho de Spearman es más fácil de calcular que el de Kendall. El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula (p.2).

Martínez-Ortega et al. (2009) Indican que:

En la interpretación de la prueba estadística correlación de Spearman, es necesario tener en cuenta el objetivo de la investigación que se define en primera instancia y la relevancia de estas relaciones en el fenómeno que se estudia. Diversos autores expresan escalas de interpretación, que se ofrecen a continuación: 1) Perfecta $R = 1$. 2) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$. 3) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$. 4) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$. 5) Mala $R < 0.5$ (p. 6).

Metodología

El presente estudio se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, teniendo un diseño de campo de carácter descriptivo correlacional para determinar la incidencia e interrelación en un momento dado de las variables. Asimismo, ha sido retrospectiva porque ha utilizado datos secundarios y de corte transversal, porque se tomaron datos que fueron medidos en un solo, periodo 2017.

La población sobre el cual se centró la investigación estuvo conformada por todos los colaboradores del Sistema Comercial de las cinco (5) Gerencias Zonales de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., por ser la unidad de estudio en la investigación, quedando integrada por 175 personas que integran el sistema comercial de las zonas de Piura, Sullana, Paita, Talara y Chulucanas – Morrocon. La muestra quedó establecida por la misma población por ser esta de carácter finito.

Como técnica de recolección de datos se empleó el Rho de Spearman. La técnica de análisis de datos fue el análisis estadístico mediante la aplicación del Coeficiente Rho de Spearman.

Resultados

A continuación, se establecen los lineamientos gerenciales de la empresa comercial EPS Graus S.A. como punto de partida para la ejecución de un sistema gerencial basado en el modelo del Balanced Scorecard.

Lineamientos generales del modelo del Balanced Scorecard para el sistema comercial de la EPS Grau S.A. en la figura 2, se muestran los principios fundamentados de esta empresa prestadora de servicio de saneamiento ambiental.

Figura 2. Lineamientos gerenciales de EPS Grau S.A.



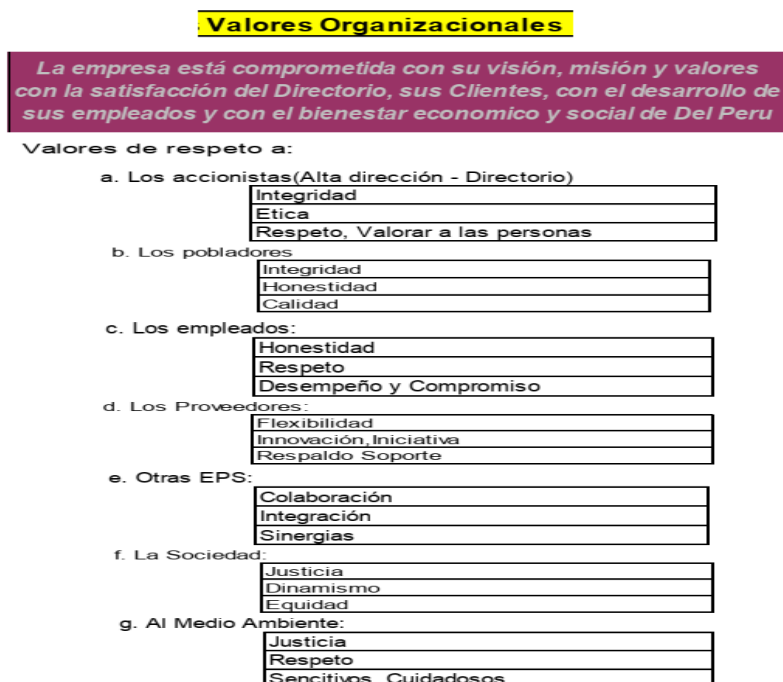
En la figura 3. Se establece la misión y visión de la empresa prestadora de servicios de saneamiento ambiental EPS Grau S.A.

Figura 3. Misión y Visión



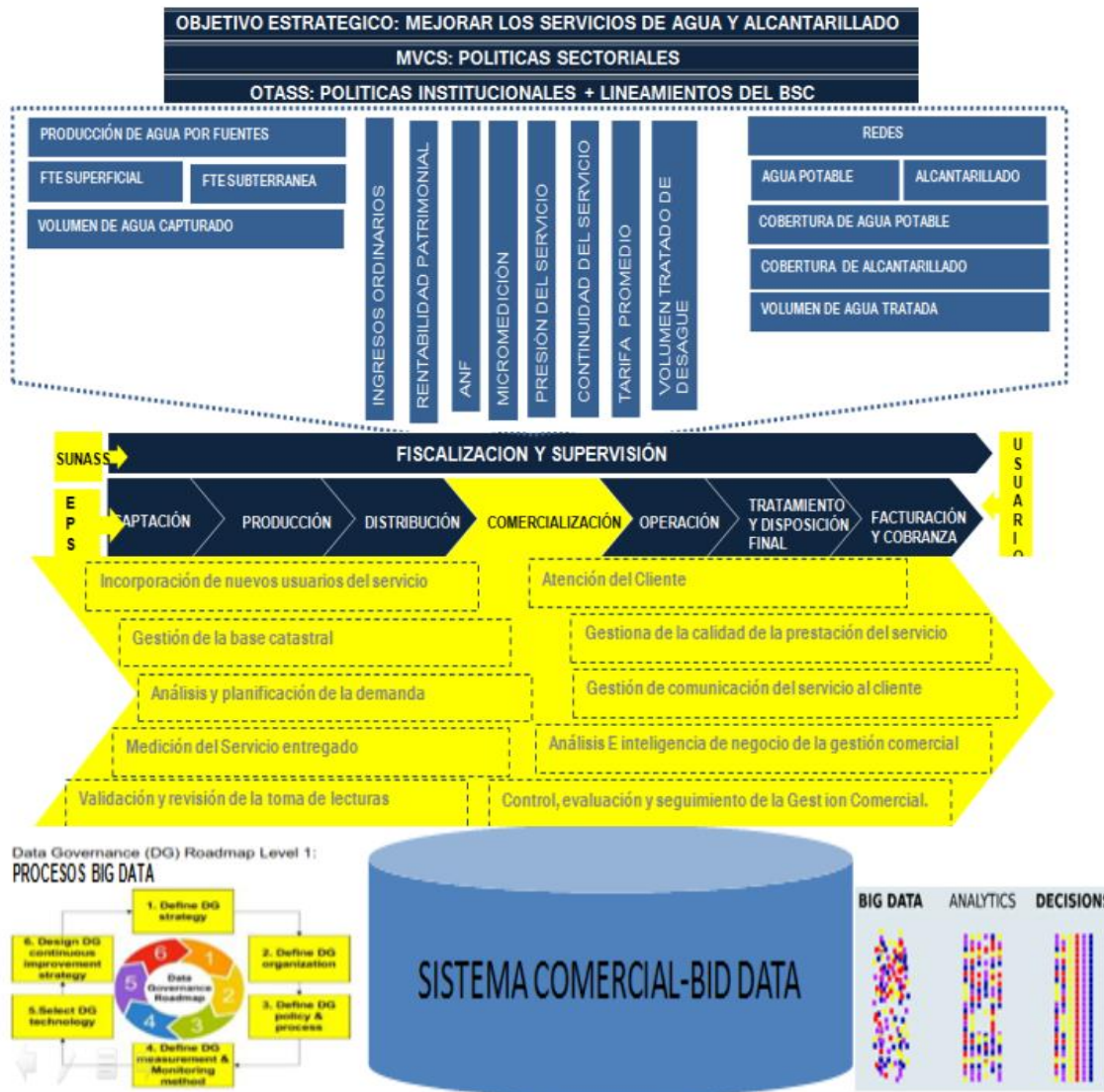
Seguidamente, se presenta la figura 4, en la cual se muestran los valores institucionales y sectoriales que posee la empresa prestadora de servicios de saneamiento ambiental EPS Grau S.A. en concordancia con el modelo del Balanced Scorecard seleccionado para la misma.

Figura 4. Valores de EPS Grau S.A.



Establecimiento del mapa estratégico a partir de la efectividad de los objetivos plasmados en la tabla balanceada del sistema comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. En la figura 5, se muestra el mapa estratégico de la empresa en estudio.

Figura 5. Mapa estratégico de la EPS Grau S.A.



Evaluación del Balanced Scorecard, en la gestión de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A

Para realizar la evaluación del Balanced Scorecard, en la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., se procedió a establecer las diferentes áreas en la cual se aplicó esta herramienta administradora de los sistemas financieros y gestión de servicio, las cuales fueron: El sistema comercial, los objetivos estratégicos, el programa de acción y las metas establecidas. La herramienta empleada para la medición de los índices de efectividad fue el Coeficiente Rho de Spearman.

La aplicación del Balanced Scorecard incide en la Efectividad de Gestión del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., mostrando un coeficiente de correlación $p < 0,05$ $p = 0,000$, donde $R = 0,811$, lo cual establece como bueno el nivel de efectividad de la gestión del sistema comercial de la empresa.

En cuanto al mapa estratégico, la incidencia en la efectividad de los Objetivos Estratégicos del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. se encuentra con un coeficiente de correlación positivo con valores obtenidos de $p < 0,05$, $p = 0,000$, $R = 0,702$, estableciendo un índice de eficiencia regular.

La Influencia de los Programas de Acción incide en la efectividad de las Estrategias del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., mostrando un coeficiente de correlación positiva de valores $p < 0,05$ $p = 0,000$, $R = 0,780$, indicando una eficiencia regular.

Con respecto a la Tabla Balanceada se muestra una incidencia en la efectividad de las Metas del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., teniendo un coeficiente de correlación positiva $p < 0,05$, $p = 0,000$, $R = 0,887$, estableciendo el nivel de eficiencia como buena.

Conclusiones

Se logró comprobar la Influencia del Balanced Scorecard en la efectividad de gestión del sistema comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., por cuanto se evidenció una mayor valoración en los indicadores de servicios de esta empresa, incidiendo de manera positiva en el logro de los objetivos planteados por la gerencia de la misma.

En cuanto a la gestión del sistema comercial, el estudio permitió comprobar que dicha gestión por parte de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. era deficiente antes de la aplicación del programa Balanced Scorecard por cuanto no se lograban los objetivos planteados en un 100% y su índice de rendimiento era muy bajo

Marín-Martel (2010), con la aplicación del tablero de mando, se logró visualizar el cumplimiento de la estrategia y se consiguió el alineamiento de las actividades operativas hacia lo que se espera como resultado en la organización. Se tuvieron mediciones tangibles (indicadores) que permitieron a la organización saber: como se encuentra, como están sus operaciones, cómo va el cumplimiento de sus objetivos y hacia donde se está dirigiendo. Este logro coincide con lo observado al aplicar la planificación estratégica en la empresa EPS Grau S.A.

Stella, Ragalini, Maragano ob.cit. Estos autores concluyen que “los sistemas de información gerencial son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos - colectivamente llamados sistemas de información- orientados a solucionar problemas empresariales” (s/p). Este hallazgo coincide con la situación encontrada en la empresa prestadora de servicio EPS Grau S.A., al utilizar esta herramienta gerencial se logra diferenciar de los sistemas de información comunes en que para analizar la información y la utilización de otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización.

Se evidencia eficiencia en cuanto a los indicadores de las áreas comerciales y las Metas del Sistema Comercial. Se establece como nivel regular a las áreas del mapa estratégico empleado como la guía de los planes a seguir y sus ajustes periódicos para corregir las desviaciones que se presenten. Igualmente, con la adecuación de los programas de acción se mejora la efectividad por cuanto se realizan las correcciones necesarias que se observan en la ejecución del mismo. Indicando este coeficiente de efectividad que se deben seguir los ajustes hasta llegar a un indicador excelente.

Estableciendo como conclusión final de la presente investigación que existe una Influencia del Balanced Scorecard en la efectividad de Gestión del Sistema Comercial de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. por cuanto ha mejorado el proceso administrativo, no lo ha optimizado, pero se logró avances en este sentido.

Referencias

Álvarez Collazos, A., Chica Vélez, S. (2008). Gestión de las organizaciones públicas. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá. Recuperado de: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>

Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Revista Visión de Futuro 15(2). Misiones, Argentina. Universidad Nacional de Misiones Argentina. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>

Amendola, L. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Apaza Meza, M. (2007). Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor. 2da ed. Lima. Instituto Pacifico Editores. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>

Ávila Corzo, J., Nogueira Rivera, D., Pentón López, J., Jiménez Valero, B. (2019). Cuadro de mando integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: caso de aplicación. Revista APyE 3(1). Cuba. Recuperado de: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>

Castro, J. (2018). Qué es una ventaja competitiva para un negocio con algunos ejemplos. Blog Corponet. México. Recuperado de: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-una-ventaja-competitiva-para-un-negocio-con-algunos-ejemplos>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Sao Paulo. Mc. Graw Hill.

Fayol, H. (1975). Administración Industrial y General. México. D.F. Herrero Hnos SA.

- Flores Konja A. (2004). Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana. Tesis presentada ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar al título de doctor en ciencias contables y empresariales Lima-Perú. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/flores_ka/flores_ka.pdf
- Gimbert, X. (2001). El Enfoque estratégico de la Empresa. Volumen 10 de la Colección Gerencia Empresarial de El Nacional. Caracas.
- Guzmán, I. (2012). Cuadro de mando integral: "Aplicación a una empresa productora de agroquímicos". Revista OIKONOMOS, 2(2). La Rioja Argentina.
- Hernández Celis, D. (2007). Empresas públicas de Saneamiento: control interno para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos. Lima. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/100876923/Control-Interno-Eficacia-y-Economia-de-Los-Recursos>
- Ivancevich J. y Lorenzi P. (1997). Gestión de calidad y competitividad. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.
- Johnson, G., Scholes, K. (2004). Dirección Estratégica. Madrid. Prentice May International Ltd.
- Kaplan R. y Norton D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 2ª edición. Barcelona – España. Recuperado de: http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- López Viñegla, A. (2001). "El Cuadro de mando". Documento en línea Control de Gestión. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/INICIO.HTML>
- Markides, C. (2000). En la estrategia está el éxito. Editorial Norma
- Martínez Ortega, R., Tuya Pendás, L. Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A. y Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. Revista habanera de ciencias médicas 8(2) La Habana. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017
- Marín Martel, R. (2010). Desarrollo de una herramienta de soporte para el cuadro de mando integral. Tesis presentada ante la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar al título de Ingeniero Informático. Perú. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/371/MARIN_R_OBERTO_DESARROLLO_HERRAMIENTA_SOPORTE_CUADRO_MANDO_INTEGRAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., Medina León, A., Quintana Tápanes, L. (s/f). Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgevodidi/cgevolucion.pdf>

Pibernat Quintero, G. (2010). Balanced scorecard en una empresa de tecnología. Trabajo Especial de Grado presentado a la Universidad Simón Bolívar. Como requisito parcial para optar al grado de Especialista Gerencia de Empresas. Baruta Venezuela.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review Boston. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Rubio Domínguez, P. (2008). Introducción a la Gestión Empresarial. 1era edición. Madrid. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Santander Montes, A., Ruiz Vaquero R. (2004). Relación entre variables cuantitativas. Cuba: [CD]. Informática Médica II. Editorial ECIMED.

Stella, J. Ragalini, R., Maragano C. (2012). Diseño e implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para una empresa distribuidora de energía eléctrica. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/josestella/diseo-e-implementacin-de-un-cuadro-de-mando-integral-cmi-para-una-distribuidora-de-energa-elctrica-ing-jose-stella>

Stoner Freeman, G. (2000). Administración. México. Prentice Hall.

Taylor F. (1975). Principios de la Administración científica. México D.F. Herrero Hnos SA

Terry, G. (2004). Principios de Administración. México. Compañía editorial Continental. SA-

Vogel, M. (s/f). Tablero de Comando en Iberoamérica. Recuperado de: <http://tablerodecomando.com/libros/balanced-scorecard-casos-reales.pdf>