



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD
EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA EPS GRAU
S.A. ZONAL TALARA DURANTE EL AÑO 2017”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

AUTOR:

Arnaldo Valladares Castro

ASESOR:

MSc. Ing. Mario Seminario Atarama

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial y Productiva

PIURA-PERÚ

2018



ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Código : F07-PP-PR-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

El Jurado en cargo de evaluar la tesis presentada por don (a)
..... Valladares Castro Arnoldo
cuyo título es: Propuesta de implementación del Balanceo Secundario en el
departamento comercial de la empresa EPS Grau S.A zona Talara
2017

Reunido en fecha, escucho la sustentación y la resolución de preguntas por es estudiante,
otorgándole el calificativo de: 13..... (número) Trece..... (letras).

Trujillo (o Filial) Pura OG de Febrero Del 2019.

Gerardo Sosa Penta
Mg. Gerardo Sosa Penta
PRESIDENTE

Vallejos
Mg. Leandro Vallejos Moris
SECRETARIO

6422
Mg. Gabriel Borja Carrero
VOCAL



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

DEDICATORIA

A mi hijo Lionel Eduardo por ser el motor que impulsa mi vida, a superarme día a día y por ser mi alegría y fortaleza, lo amo.

A mis señores padres José y Gregoria por su apoyo y compañía y en todo momento de mi vida.

A mi esposa Marisol por su apoyo y comprensión en esta etapa de mi vida la amo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía que ilumina mi mente para poder seguir nutriéndome de conocimientos y poder seguir enfrentado los retos profesionales que día a día aparecen en mi quehacer profesional. Al Ing. Segundo Livia por todas facilidades brindadas para poder desarrollar este proyecto en el Departamento Comercial Zonal Talara que tiene a su cargo. Al Mg. Winner Agurto por compartir sus conocimientos y amistad. A mi amigo Jesús Miranda, por el apoyo incondicional en la elaboración de esta tesis.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Valladares Castro, Arnaldo con DNI N° 25565331 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información por lo cual me someto a los dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Piura, junio de 2018



Arnaldo Valladares Castro
DNI N°25565331

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante Ustedes la tesis titulada “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard en el Departamento Comercial de la empresa EPS Grau s.a. zonal Talara durante el año 2017”; con la finalidad de mejorar el control y seguimiento de los objetivos planteados por la organización, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial.

Esperando cumplir los requisitos de aprobación.

El Autor

Página Del Jurado	2
ÍNDICE	7
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Realidad Problemática	10
1.2 Trabajos Previos	11
1.3 Teorías relacionadas al tema	15
1.4 Formulación del problema	22
1.5 Justificación del estudio	22
1.7 Hipótesis	23
1.8 OBJETIVOS	23
II. METODO	24
2.1 Diseño de la investigación	24
2.2 Variables y Operacionalización	25
2.3 Población y Muestra	27
2.4 Técnicas e instrumentos	27
2.5 Métodos de análisis de datos	30
2.6 Aspectos éticos	30
III. RESULTADOS	30
IV. DISCUSIÓN	38
V. CONCLUSIONES	40
VI. RECOMENDACIONES	41
VII. REFERENCIAS	42

ANEXOS

- Instrumentos
- Validación de los instrumentos
- Matriz de consistencia

RESUMEN

La investigación realizada tiene como objeto demostrar la importancia de la implementación del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara durante el año 2017. En este contexto es importante hacer un seguimiento, control y monitoreo de los indicadores de control para medir su desempeño y permita conocer el avance y cumplimiento de las metas propuestas del Departamento Comercial Zonal Talara para lo cual se ha extraído los objetivos estratégicos del plan estratégico institucional que corresponden al área Comercial los cuales han sido alineados a las perspectivas del Balanced ScoreCard, al igual se han formulado los indicadores para cada una de las perspectivas de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos .

Una vez obtenidos los objetivos estratégicos se ha elaborado el mapa estratégico que viene a ser la representación esquemática de los objetivos estratégicos ubicados en las perspectivas del Balance ScoreCard. Se realiza la semaforización que viene a ser la consecución de los objetivos estratégicos y los indicadores con su unidad de medida donde a través de la semaforización se determina los puntos críticos a través de indicadores representados por los colores rojo, amarillo y verde que es representado a través de CMI Cuadro de mando integral que es donde se representa el punto crítico de los indicadores para luego tomar medidas que permita una mejora cualitativa y cuantitativa de las Actividades de las áreas del Departamento Comercial Zonal Talara.

Este estudio es de tipo no experimental ya que se realiza sin manipulación de deliberadamente de las variables se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno.

El nivel de estudio es descriptivo ya que se analiza como esta su realidad para así recomendar la implementación del Balanced ScoreCard.

Palabras Clave: Propuesta, Implementación, Balanced ScoreCard, Departamento Comercial

ABSTRACT

The purpose of the research is to demonstrate the importance of the implementation of the Balanced ScoreCard in the Commercial Department of the EPS Grau Zonal Talara Company during the year 2017. In this context, it is important to monitor, control and monitor the indicators of control to measure its performance and allow to know the progress and fulfillment of the proposed goals of the Zonal Talara Commercial Department for which the strategic objectives of the institutional strategic plan corresponding to the Commercial area have been extracted, which have been aligned to the perspectives of the Balanced ScoreCard, as well as the indicators for each one of the perspectives have been formulated in order to determine the degree of achievement of the strategic objectives.

Once the strategic objectives have been obtained, the strategic map has been prepared, which is the schematic representation of the strategic objectives located in the perspectives of the ScoreCard Balance. The traffic light is made, which is the achievement of the strategic objectives and the indicators with their unit of measurement where through the semaphorization the critical points are determined through indicators represented by the colors red, yellow and green that is represented through CMI Comprehensive scorecard that is where the critical point of the indicators is represented and then take measures that allow a qualitative and quantitative improvement of the Activities of the areas of the Zonal Talara Commercial Department

This study is of a non-experimental type since it does not manipulate deliberately the variables, it is fundamentally based on the observation of the phenomenon

The level of study is descriptive since it is analyzed how is your reality to recommend the implementation of the Balanced ScoreCard.

Key Words: Proposal, Implementation Balanced ScoreCard, Commercial Department

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

EPS GRAU SA es una entidad que presta servicios de saneamiento, es un organismo de carácter estatal con derecho privado. Su oficina central se encuentra ubicada en la ciudad de Piura con dirección Jr. Zelaya la arena S/N Urb. Santa Ana.

EPS GRAU, brinda el servicio de agua y alcantarillado en sus cinco Zonales las cuales se encuentran en Piura, Paita, Sullana, Chulucanas y Talara cuenta con los siguientes Departamentos como parte de su estructura orgánica, los cuales son: Comercial, Operaciones, administración Financiera, Recursos Humanos y Logística. Describiremos la problemática que se presenta en el Departamento Comercial de la Zonal Talara con dirección en Prolongación Av. Grau S/N – Talara; y tiene como actividad principal administrar y controlar las conexiones de punto de agua. El departamento Comercial cuenta con 3 áreas: Facturación, Cobranza y Módulo de atención al cliente. El área de facturación comprende: Catastro (inventario predial), medición (actividad del medidor) y facturación (elaboración de la factura).

El área de Cobranza comprende: Planilla, recaudación y Seguimiento de usuarios. El área de Atención al Cliente comprende: Atención al cliente y negociaciones.

Las áreas del departamento comercial realizan actividades y tareas que se ejecutan teniendo como referencia el Plan estratégico, el mismo que incluye en su concepción objetivos, indicadores, actividades, metas, cronograma y presupuesto asignado, lo cual da una dirección a la gestión comercial y su evaluación se realiza cada 6 meses, en el que se pone énfasis al logro de las metas, las cuales son reportadas a la oficina de planeamiento de la sede central.

El problema se manifiesta en que el departamento a pesar que cuenta con un plan de objetivos estratégicos, estos no se cumplen debido a la falta de monitoreo de indicadores de control que permitan conocer su avance de cumplimiento; al no existir un control periódico, no se puede tomar acciones correctivas y/o preventivas oportunas. Otras de las situaciones que se presenta es la falta de conocimiento de los miembros del equipo de colaboradores del departamento comercial, acerca de las estrategias que tiene y de las cuales debe sentirse parte.

El incumplimiento constante de las metas establecidas por la empresa, se debe a lo antes mencionado; esto origina problemas que tienen que ver con la calidad del

servicio brindado y las constantes muestras de insatisfacción de los usuarios. En líneas generales podemos decir que no podemos mejorar algo que no se mide.

Los controles actuales de evaluación y monitoreo de los objetivos estratégicos son deficientes y no se realizan con la frecuencia y constancia requerida.

Ante esta situación se propone implementar el Balanced Scorecard como herramienta de Gestión con la finalidad de monitorear y controlar el desempeño de sus actividades en las áreas del Departamento Comercial de la EPS Grau zonal Talara, a través de indicadores que permiten medir el avance de cada uno de los objetivos planteados. Es importante y beneficioso para la empresa, la implementación de esta herramienta de gestión con su aplicación aumentaría la recaudación, mejoraría la atención al cliente y se cumpliría con la meta propuesta.

1.2 Trabajos Previos

Alarco (2014), presenta su investigación titulada “Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard”. La presente investigación consiste en prosperar el proceso de planificación de las Empresas prestadoras de saneamiento en particular del servicio de agua potable y alcantarillado de Lima –Sedapal mediante la metodología del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión. La investigación deduce en que un correcto proceso de planificación apoyado con el Balanced ScoreCard; posibilita prosperar los frutos de las empresas prestadoras de saneamiento asegurando el óptimo uso de medios y la óptima toma de decisiones.

Los resultados obtenidos son: la mejora de la planificación en las empresas prestadoras de saneamiento, conseguir definir los indicadores de gestión de forma integrada, balanceada y estratégica el cual logra planear, medir, monitorear, controlar, evaluar y ofrecer oportunamente la información a quienes toman decisiones en una organización.

Lizana (2012) presenta su investigación titulada “Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la Gestión del Sistema Comercial en entidades prestadoras de Servicios de agua y Saneamiento”. La investigación realizada tiene como objetivo demostrar la importancia de la aplicación del Balanced

Scorecard en la mejora de la eficiencia de gestión del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento. El tipo de investigación es básico, descriptivo y correlacional, de corte transversal utilizando los métodos inductivo, deductivo y analítico; alcanzando demostrar la importancia de la aplicación de este instrumento o metodología de gestión que otorga la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, gracias a las solución otorgada por los representantes legales y/o funcionarios de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento a través del instrumento de recolección de datos. Concluye que es considerable aplicar el Balanced ScoreCard como instrumento de gestión del sistema Comercial de las entidades prestadoras del servicio de agua y saneamiento.

Mendoza (2015) presenta su investigación titulada “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.” En esta investigación se utilizó el método deductivo, específicamente el método pre experimental con pre y post prueba para determinar las Gestiones antes y después de aplicado el Balanced ScoreCard, que fue desarrollado en base a las teorías del Balanced ScoreCard, planeamiento y control; inicialmente se hizo un análisis de la situación actual de la empresa tanto interna, participación en el mercado, factores críticos del entorno y factores críticos de éxito, con todo ello se diseñó y analizó el FODA (*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*) para definir los objetivos y las estrategias; en base este análisis se diseñó el Cuadro de Mando Integral para luego definir los indicadores en cada perspectiva del BSC y su respectiva estrategia para alcanzar con las metas trazadas. Llegando a la conclusión de que la industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha formado en una industria altamente integrada, generadora de empleo y utiliza en gran medida recursos naturales del país

Cazar (2014) presenta su investigación titulada “ Diseño de un cuadro de mando integral para el departamento de construcción y fiscalización de la empresa Etapa EP”. La metodología empleada consiste en realizar un estudio general de la Empresa Etapa EP y su plan estratégico, lo que sirve como marco de referencia, para luego

estudiar detalladamente al Departamento de construcción y fiscalización d la Gerencia de Agua Potable.Se utilizo el metodo Deductivo en el cual a través del estudio general se llega a determinar los problemas especificos que requiere atención y plantear diferentes alternativas de solución dentro de la utilizaión del Cuadro de Mando Integral.Concluyendo en que con la a aplicación del Balanced ScoreCard permitirá lograr una mayor control y evaluación en el desarrollo de todos las actividades programadas en el tiempo previsto y alcanzar las metas propuestas y realizar un mejor trabajo en equipo y así lograr un mayor control de las actividades y el desempeño de sus indicadores que realice.

Hernández (2013),presenta su investigación titulada “Cuadro de Mando Integral para el Área Comercial de un Organismo Operador de Agua Potable y Alcantarillado” Este estudio presenta una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el área comercial de un Organismo Operador de Agua Potable y Alcantarillado, que se pretende sea utilizada como herramienta de gestión de los servicios, además de aceptar contar con información clave donde se pueda examinar en el corto plazo el alcance de las diferentes metas e iniciativas, y como aportar con las estrategias y objetivos de largo plazo. En la propuesta, se estimó de manera general el enfoque de la escuela de la planificación para la formación de estrategias, mientras que, para el caso particular del estudio, se utilizó el enfoque en las organizaciones del sector público para la descripción de la misión, así como los análisis internos y externos del organismo operador. Posteriormente, se consideran las estrategias que son definidas en niveles jerárquicos superiores, para ubicar los objetivos a considerar por el área comercial y vincularlos a las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral y sus indicadores. A partir del Cuadro de Mando Integral, se realizó un mapeo estratégico de las cuatro perspectivas, para ubicar las relaciones de causa-efecto, que permiten agrandar las necesidades básicas de los servicios de manera sustentable, con sus respectivas medidas del alcance, a fin de tener la certeza de que la propuesta es adecuada como herramienta de gestión.

Solórzano (2014) presenta su investigación titulada “Propuesta de Implementación de un Balanced Score Card o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión

de los recursos Financieros y humanos de la empresa: Editora don Bosco en la ciudad de Cuenca”.

Entre los resultados de dicho análisis se puede mencionar que permite mejorar las relaciones entre los clientes nuevos y existentes a la vez brindar innovación en sus productos y servicios. Lo que se obtiene procesos productivos de mayor calidad en menor tiempo y en bajos costos.

La propuesta sería utilizada para la gestión financiera y personal en la editorial don Bosco, basándose en los departamentos que cuenta la empresa lo cual no cuentan con una herramienta de gestión que le permita medir el desempeño en la organización.

Quispe (2017) presenta su investigación titulada” Balanced ScoreCard y su relación con la rentabilidad de los negocios inmobiliarios en el distrito de San Miguel 2017”. La investigación consiste en comparar el balanced scorecard y la rentabilidad de los negocios inmobiliarios en el distrito de San Miguel, con la finalidad de enseñar propuestas de mejora para ejecutar una gestión eficiente, debido a que se observa problemas de gestión en las empresas inmobiliarias en el distrito de San Miguel.

Este estudio es de carácter Descriptivo y recoge de información sobre el conocimiento, manejo, calidad de servicio frecuencia y uso del Balance ScoreCard se han diseñado un cuestionario de preguntas para los que laboran en las empresas inmobiliarias en el distrito de San Miguel, vale mencionar que los trabajadores del área de contabilidad y finanzas accedieron a colaborar en nuestro equipo de trabajo con un total de 40 encuestados.

El resultado principal de esta investigación fue que tanto las empresas como los trabajadores en el proceso de la adecuada utilización del Balanced ScoreCard permiten una rentabilidad satisfactoria para la organización.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Balanced ScoreCard

Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Entre los beneficios que esta metodología presenta podemos destacar que ayuda a la información y repaso de la estrategia, ofrece retroalimentación, traduce la visión y estrategias en acción, se constituyen en un agente de cambio, facilita la comunicación, es un mecanismo que integra, por el hecho de considerar las áreas más resaltantes de la empresa.(Kaplan y Norton 2014)

Es una herramienta que para congrega a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como anotar el desempeño futuro. (Gue-rrero2011)

En ese sentido, la capacidad de una empresa para crear valor en el futuro depende de las cuatro perspectivas en las que está fundamentado el Balanced ScoreCard:

- **Perspectiva Financiera:** que responde a la pregunta de cómo es vista la empresa por sus dueños, es decir por los accionistas. La primera de las perspectivas que enfoca el cuadro de mando integral es la financiera, y consiste en constituir objetivos financieros de largo plazo que se asocia a una serie de acciones que deben realizarse en todo el ámbito de la organización para obtener la actuación económica deseada en el futuro.
- **Perspectiva del Cliente:** responde a la pregunta de cómo es vista la empresa por sus clientes.
En la perspectiva del cliente se deben reconocer los segmentos del cliente y de mercado en los que participa la organización, ya que estos representan la fuente de entrada para los objetivos financieros definidos.

- **Perspectiva de los procesos internos del negocio:** responde a la pregunta en que procesos debe mejorar la empresa para ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de clientes y accionistas.

En esta perspectiva, se pretende reconocer a los procesos críticos en los que la organización debe orientar para alcanzar los objetivos planteados por la perspectiva financiera y del cliente.

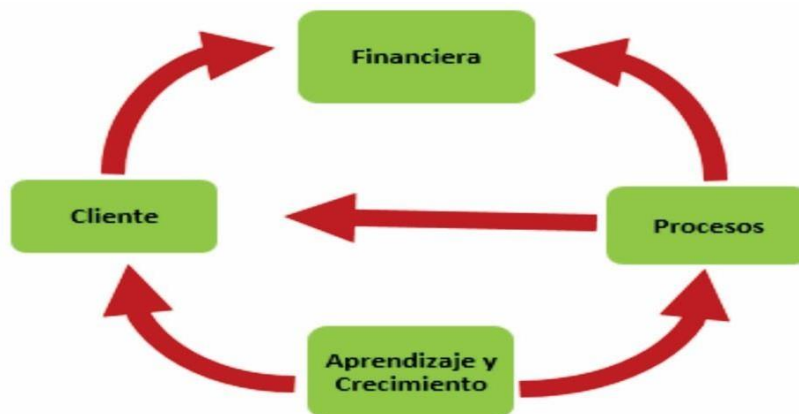
- **Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento:** responde a la pregunta para lograr la misión, como debe la empresa apoyar su habilidad para arreglar y cambiar. Esta perspectiva también es conocida como de innovación y crecimiento ya que se observa que para lograr los objetivos de las perspectivas financieras, del cliente y del proceso interno, uno de los factores más importantes que tiene la organización es la capacidad que se tiene para el crecimiento y el aprendizaje, por lo que los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los catalizadores para conseguir los resultados de las primeras tres perspectivas que constituyen el cuadro de mando integral. Estos cuatro factores se constituyen en el mapa estratégico que sirve de base para elaborar el Balanced Scorecard (BSC) (Superintendencia nacional de servicios de saneamiento. Sunass).

El Balanced ScoreCard es muy importante porque permite a los colaboradores que entiendan la estrategia y realizar con la misma ya que el Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión que se debe implementar en todas las áreas de una organización y así los planes estratégicos al ser implementados tengan vida y contribuyan al desarrollo del país (Choque 2012)

El Balanced Scorecard como motor del cambio estratégico

El Balance Scorecard es muy provechoso para las organizaciones porque permite que todos los trabajadores entiendan la estrategia y se comprometan en ella. El Balanced Scorecard, herramienta que se tiene que implementar con la integración de todas las oficinas y áreas de la organización. Así tendremos planes estratégicos

que tengan vida y, sobre todo, sean implementados alcanzando contribuir al desarrollo del país. (Larrauri 2011)



BalancedScorecard - Perspectivas

Fuentes: (Robert S. Kaplan, David P. Norton 1996)

La necesidad de un sistema de gestión y medición estratégica

Crear una estrategia no es algo fácil, sino que comprende una serie de acciones que se tienen que desarrollar en el proceso de formulación del plan estratégico. Una vez que se haya ejecutado la formulación de las estrategias lo importante es implementarlas para lo cual el Balanced Scorecard es ciertamente la metodología que permite esta acción. (Larrauri 2011)

Gestión Estratégica

El primero en destacar que en muchas organizaciones el Balanced ScoreCard pasó rápidamente de ser una herramienta de medición de desempeño a ser una herramienta de gestión estratégica, lo definió el mismo Kaplan, un "Sistema de Gestión Estratégica" (Robert S. Kaplan, David P. Norton 1996)

Si bien el objetivo original del Balance ScoreCard fue el de nivelar dentro de la toma de decisiones los resultados financieros históricos con los factores que fomenten el rendimiento y valor futuro de la empresa, al aplicarlo y examinar con los diferentes parámetros muchas empresas se dieron cuenta que podía ser una herramienta crítica para alinear las acciones de corto plazo con la estrategia global.

Planeamiento Estratégico

Según (Mendoza arana 2000), especifica que a nivel de Planificación en Gerencia podemos reconocer tres grandes corrientes o enfoques:

Enfoque Racional que surge de las ciencias de la Ingeniería y de la Planificación Urbana. Enfoque Incremental surgido de las Ciencias Administrativas. Propone que la planificación racional es simplemente un ejercicio y que la planificación real se da en el día a día. Enfoque de Aproximaciones Sucesivas sostiene que la Planificación se da en forma incremental, pero sobre un marco de visión de largo plazo; en su versión original.

El planeamiento estratégico es un proceso por el cual una organización es estudiada desde su interior para poder hallar el camino creativo a la Visión, al futuro que se ha trazado y lo hace usando el Pensamiento Estratégico. Ese proceso se va a traducir en un Plan Estratégico organizacional, en lo privado como en lo público, e incluso a nivel personal. El Plan estratégico considera propuestas de objetivos y metas, estimación de inversiones y esquema de financiamiento, teniendo en cuenta el Estudio Tarifario Aprobado y la posibilidad de la empresa para la obtención de recursos bajo las condiciones actuales. La ejecución del Plan Estratégico estará contemplada en los Planes Operativos que se presenten cada año los mismos que son aprobados por la Alta Dirección.

Plan Estratégico

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya preparación nos presiona a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez 2005) Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses. (Sainz De Vicuña 2012),

1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son el producto del estudio de la situación interna y externa de la empresa. A este tipo de objetivos se los denomina globales, generales o corporativos. Los objetivos específicos se establecen a mediano y corto plazo. Resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales. (Campos Gonzáles 2014)

EPS Grau S.A.

La Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau Sociedad Anónima - EPS GRAU S.A. es una empresa municipal de derecho privado, constituida como sociedad anónima con autonomía administrativa, técnica y económica. Está conformada por cinco municipalidades provinciales y veinte distritales comprendidas dentro del departamento de Piura, donde la Entidad ejerce su jurisdicción. El objeto social de la EPS GRAU S.A., es la prestación de los servicios de producción y distribución de agua potable; recolección, tratamiento y disposición del alcantarillado sanitario y pluvial y, el servicio de disposición sanitaria de excretas, sistema de letrinas y fosas sépticas en el ámbito de las ciudades de Piura, Sullana, Talara, Paita y Chulucanas – Morropón del Departamento de Piura en la República del Perú (Portal EPS Grau S.A.)

- **Empresa prestadora de servicio de saneamiento**

Es una entidad que ofrece los servicios de agua y saneamiento, comprende la prestación de: servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso y disposición sanitaria de excretas, en los ámbitos urbano y rural. (Decreto Legislativo N° 1280).

- **Servicio de Agua Potable**

Conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinaria y equipos, utilizados para la inducción, almacenamiento y envío de agua cruda; y para el tratamiento, almacenamiento, conducción y distribución de agua potable. Se consideran parte de la distribución las conexiones domiciliarias y las piletas públicas, con sus respectivos medidores de consumo, y otros medios de distribución que pudieran usarse en condiciones sanitarias. (Catacora Velasquez 2013)

- **Gerencia Comercial**

Tiene como objetivo primordial, lograr un óptimo provecho de los servicios prestados en el ámbito de la empresa, mediante la venta, cobro periódico y el empleo de su cobertura al mayor número posible de usuarios de forma que acepte a generar los recursos económicos necesarios para garantizar el equilibrio económico financiero de la Empresa. (Catacora Velásquez 2013)

Esta Gerencia, tiene a su cargo las siguientes dependencias:

1. División de catastro y medición
2. División de Comercialización y Facturación
3. División de catastro y medición:

Encargada de:

1. Localizar en forma física e identificar a los usuarios.
 2. Tener información necesaria de los mismos, para el conocimiento de usuarios reales, factibles y potenciales de la empresa.
- a) Proponer y ejecutar políticas de una categorización real de los usuarios.
 - b) control de la medición del consumo de servicio de agua potable de los usuarios.

División de comercialización y facturación:

Tiene como objetivo principal:

- c) Realizar la de facturación y comercialización conveniente,
- d) Registro y analizar las ventas por los diversos servicios prestados por la empresa.

- **Coordinador Comercial**

Es la persona que se encarga de supervisar, controlar y dar seguimiento al proceso de comercialización estratégica del negocio, afirmando que se cumplan de manera efectiva las políticas comerciales y de precios, así como la implementación del plan de mercadeo, la definición y aplicación de las estrategias de ventas y el logro de los objetivos presupuestales y de aseguramiento de la calidad del producto a ser comercializado.

Cumple con las siguientes funciones:

- e) Establecer metas de venta.
- f) Elaborar planes y programas de comercialización.
- g) Realizar control de costos de acuerdo a su presupuesto asignado.
- h) Elaborar estrategias de desarrollo comercial.
- i) Captar nuevos clientes y darles seguimientos continuos.
- j) Garantizar los volúmenes de venta. (oportunidad internacional)

El departamento comercial de EPS-Grau Zonal Talara cuenta con una misión y visión que son manejadas de manera interna y que han servido para el planteamiento de la presente propuesta:

Visión:

“Ser un Departamento líder en la administración y control de las actividades de sus áreas, como son Facturación, Cobranza y Módulo de atención al cliente para así se ofrezca la mejor calidad de servicio a sus clientes y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas fortaleciendo solidez y trabajo en equipo.”

Misión:

“Administrar eficientemente los recursos financieros y administrativos para así brindarles a nuestros clientes la satisfacción de los servicios brindados en las áreas que corresponde al Departamento Comercial y de esta manera obtener lealtad y confianza de los clientes y así asegurar un estilo único de atención calidad de vida de la población.”

1.4 Formulación del problema

Pregunta General.

¿Cómo debe ser la propuesta de implementación del Balanced ScoreCard, en el Departamento Comercial de la empresa EPS Grau Zonal Talara en el año 2017?

Preguntas Específicas.

¿Cómo se alinean los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico con las Dimensiones del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara durante el año 2017?

¿Cómo están definidos los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos por Dimensión del BSC?

¿Cómo sería el Mapa Estratégico para el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara durante el año 2017?

¿Cómo se va a realizar la Semaforización para cada uno de los objetivos estratégicos?

1.5 Justificación del estudio

La pertinencia de la investigación radica en que en la actualidad los controles que se llevan a cabo con respecto a la medición de los resultados del plan estratégico no se cumplen y por lo tanto no se pueden realizar retroalimentaciones en el momento adecuado. La empresa cuenta con un plan estratégico definido para llegar a alcanzar sus metas propuestas, pero en el desarrollo de sus actividades no se cumplen ya que no existe una herramienta de gestión que le permita monitorear, evaluar y controlar las actividades e indicadores para medir su desempeño y mediante la implementación del BSC como ayuda de gestión se podrá hacer control y seguimiento de las actividades programadas en el área del Departamento comercial y así llegar a alcanzar las metas propuestas.

La investigación es trascendente pues de llevarse a cabo y de implementarse la propuesta, permitirá agilizar los procesos del área y por consiguiente contribuir al logro de la visión institucional.

1.6 Hipótesis

Con la propuesta del Balanced Scorecard se mejorará el control y monitoreo de la estrategia de EPS-Grau Zonal Talara.

1.7 Objetivos

Objetivo General.

Elaborar una propuesta basado en el uso del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión que permita controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Departamento Comercial de la empresa EPS Grau Zonal Talara.

Objetivos Específicos

- Realizar la alineación de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico con las Dimensiones del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara.
- Definir los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos por Dimensión del BSC
- Elaborar el mapa estratégico del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara.
- Realizar la semaforización para cada uno de los objetivos estratégicos.

II. METODO

2.1 Diseño de la investigación

Tipo de estudio.

Este estudio es de tipo no Experimental porque se realiza sin la manipulación deliberadamente de las variables, se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural para así ser analizado posteriormente.

Nivel de estudio.

Según el nivel de estudio es Descriptivo, se analiza cómo está su realidad para así recomendar la implementación del Balanced ScoreCard.

Diseño

El Diseño es no Experimental Longitudinal, se analizan el mismo tamaño de muestra en tiempo diferente, los datos de los reportes son fijos para ser evaluados en la implementación.

2.2 Variables y Operacionalización

Variable Dependiente: Propuesta de implementación del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la EPS Grau Zonal Talara.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Variable Dependiente Balanced ScoreCard	Herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje). (Kaplan y Norton, 2014)	PERSPECTIVA FINANCIERA	Los clientes que exceden del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus deudas	Cantidad clientes morosos	Razón
			Cuenta por cobrar, que se hacen planeando las acciones a seguir, a efecto de ejercer una adecuada presión de pago al deudor.	Cantidad de cartera recuperada	Razón
			Porcentaje el cual se va ejecutar mediante una tasa designada	Incrementos Tarifarios Aplicativos.	Razón
			Incremento que se ejecuta por un tiempo programado	Incrementos Programados	Razón
			Para la venta de un servicio. Se incluyen gastos como los de marketing, publicidad, comisiones, etc.	Gastos comerciales	Razón
			garantía para la realización de las acciones planificadas	Presupuesto comercial	Razón
			Están relacionados directamente con la administración general del negocio y no con sus actividades operativas	Gastos administrativos	Razón
			Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros.	Presupuesto administrativo	Razón
		PERSPECTIVA CLIENTES	acciones organizadas con la finalidad de mejorar las condiciones de vida en una determinada región o país	Programas desarrollados de atención al cliente	Intervalo
			Trata de encontrar nuevas soluciones a problemas y necesidades que ya existen.	Innovaciones de atención al Cliente	Razón
		PERSPECTIVA PRO-	Disconformidad sobre un producto o servicio prestado	Reclamos Recibidos	Razón
			Atención a un reclamo por un servicio prestado	Reclamos atendidos	Razón

			Revisión de conexiones con el servicio cortado	Inspección de CC	Razón
			Revisión de conexiones a los usuarios morosos de manera oportuna.	CC detectadas	Razón
			Reposición del servicio a usuarios por servicios cortados por morosidad	Activaciones de conexiones cortadas	Razón
		PERSPECTIVA APRENDIZAJE	automatizar el pago de la planilla a sus los usuarios, mediante la asignación de cuentas, facilitando la ejecución masiva de depósitos de forma segura y rápida	Planilla comercial	Razón
			Recolectar elementos monetarios ya sean en forma de billetes, monedas u otros por el servicio prestado	Recaudación	Razón
			camino alternativo y flexible para promover el desarrollo de los colaboradores de la organización	Programas desarrollados	Razón
			capacitación proporcionada por alguna instancia externa a la oficina o personal a cargo	Capacitaciones externas	Razón
			Proceso de capacitación en una estancia interna a la oficina o personal a cargo	Capacitaciones Internas	Razón
			Enseñanza, de una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.	Talleres	Nominal
			Proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales.	Actividades Socioculturales	Nominal

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población y Muestra

Para el presente estudio se tomará como población al Coordinador comercial, como encargado del Departamento comercial, Reportes de los 6 anexos de la zonal Talará de cobertura de servicio, de morosidad y solicitudes de reclamos de atención al cliente semestralmente que se realiza la evaluación sobre las variables de estudio de la empresa EPS Grau Zonal Talara:

Tabla Nro. 2

Población y Muestra

La población es el departamento Comercial de la empresa prestadora de servicios EPS Grau Zona Talara.

UNIDAD DE ANALISIS	POBLACION	MUESTRA	MUESTREO
Coordinador Comercial	1	1	Por conveniencia
Reportes de cobertura de servicio de agua y alcantarillado	36 reportes	36 reportes	Por conveniencia
Reportes de morosidad	36 reportes	36 reportes	Por conveniencia
Reportes de solicitudes y reclamos	36 reportes	36 reportes	Por conveniencia

Población y Muestra Fuente:
Elaboración Propia

2.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en el presente estudio son:

La entrevista

La cual será aplicada al Coordinador comercial de la entidad y se pretende obtener información acerca del funcionamiento del departamento comercial, los planes, políticas, opinión, etc.

Análisis Documental

Esta técnica será de utilidad debido a que será necesario la revisión de reportes de cobertura de servicio de agua y alcantarillado, reportes de morosidad, solicitudes y reclamos.

Los instrumentos que se utilizarán para el registro de los datos recolectados serán:

- **Guía de entrevista:** Anexo
- **Ficha de análisis de contenido:** Anexo
- **Ficha de contenido:** Anexo

Tabla Nro. 3

Tabla De Técnicas e Instrumentos

Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Unidad de Análisis
Programas desarrollados	Análisis cuantitativo de contenido	Ficha de análisis de contenido	Documentos de programas desarrollados
Innovaciones de atención	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Documentación innovación de atención
Cantidad de clientes morosos	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de los clientes morosos.
Cantidad de cartera recuperados	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de cartera recuperados
Incrementos Aplicados	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes de Incrementos Aplicados
Incrementos programados	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes de Incrementos programados
Gastos comerciales	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes de Gastos comerciales
Presupuesto comercial	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes de Presupuesto comercial
Gastos administrativos	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Gastos administrativos
Presupuestos administrativos	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Presupuesto administrativos

Reclamos Recibidos	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Reclamos Recibidos
Reclamos atendidos	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Reclamos atendidos
Negociaciones	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Negociaciones
Inspecciones de Conexiones Cortadas	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes de Inspecciones de Conexiones Cortadas
Conexiones Cortadas Detectadas	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes de Conexiones Cortadas Detectadas
Activaciones de conexiones cortadas	Análisis cuantitativo de contenido	Fichas de contenido	Reportes Activaciones de conexiones cortadas
Planilla comercial	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Planilla comercial
Recaudación	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Recaudación
Programas desarrollados	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Programas desarrollados
Personas capacitadas externamente	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de capacitadas externamente
Personas capacitadas internamente	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de capacitadas internamente
Talleres	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Talleres
Actividades socioculturales	Análisis Documental	Fichas de contenido	Reportes de Actividades socioculturales

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Métodos de análisis de datos

El método a utilizar es descriptivo, pues se observará y analizará la situación actual del departamento comercial de la empresa Eps Grau Zonal Talara.

Para el procesamiento de datos se usará el programa Microsoft Excel 2010 de los resultados recopilados.

Las técnicas a utilizar para el procesamiento son:

- a) Ordenamiento de datos.
- b) Tabulación.
- c) Tablas estadísticas. - Gráficos. - Análisis e interpretación

2.6 Aspectos éticos.

El investigador se compromete a respaldar la veracidad de los resultados con la aplicación de esta herramienta de gestión se garantiza la calidad y la ética de la investigación y respetar la propiedad intelectual de los informes seleccionados como apoyo para el desarrollo de este proyecto.

III. RESULTADOS

Los resultados serán mostrados según los objetivos planeados.

3.1 Alineación de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico con las Dimensiones del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara

Para desarrollar este objetivo, se ha extraído los objetivos estratégicos del plan estratégico Institucional de los cuales han sido clasificados en cada una de las Dimensiones del Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

- **Objetivos estratégicos del Departamento Comercial:**

El departamento comercial no cuenta con un plan estratégico como tal; pero si existe un plan estratégico institucional, del cual se lograron identificar aquellos objetivos estratégicos que le corresponden al departamento comercial, esto son:

- a) Recuperar cartera morosa de acuerdo a la normativa vigente

- b) Gestionar Recursos Financieros Externos para darle sostenibilidad a la ejecución del PMO-Financiamiento.
- c) Desarrollar una gestión Comercial Moderna acorde con las necesidades de nuestros usuarios.
- d) Mejora los programas de detección de conexiones Clandestinas y uso inadecuado del servicio.
- e) Desarrollar programas de contratación de conexiones.
- f) Desarrollar programas de activación de conexiones cortadas
- g) Aplicar incrementos tarifarios programados y reajuste tarifario por acumulación del IPM de acuerdo a ley.
- h) Optimizar y Racionalizar costos de producción y tratamiento de agua potable y alcantarillado.
- i) Optimizar y racionalizar gastos de comercialización
- j) Optimizar y racionalizar los gastos administrativos
- k) Desarrollar programas de atención al cliente
- l) Desarrollar formas de alternativas de atención al cliente
- m) Desarrollar programas para incrementar la productividad de los trabajadores.
- n) Impulsar un fuerte programa de capacitación y actualización del personal, que a su vez contribuya como multiplicador de efecto, difundiendo lo aprendido.
- o) Mejorar la cultura del área Comercial de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores actividades sociales)

- **Alineación de los objetivos estratégicos con las dimensiones del BSC**

Dimensión Financiera	Dimensión Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recuperar la cartera morosa de acuerdo a la normativa vigente. ➤ Aplicar incrementos tarifarios programados y reajuste tarifario por acumulación del IPM de acuerdo a ley. ➤ Optimizar y racionalizar los gastos de comercialización. ➤ Optimizar y racionalizar los gastos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de atención al cliente. - Desarrollar formas alternativas de atención al cliente.
Dimensión Procesos Internos	Dimensión aprendizaje y conocimiento
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una gestión comercial moderna acorde con las necesidades de nuestros usuarios. 2. Mejorar los programas de detección de conexiones clandestinas y uso inadecuado del servicio. 3. Desarrollar programas de activación de conexiones cortadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas para incrementar la productividad de los trabajadores. 2. Desarrollar programas para desarrollar las capacidades de los trabajadores. 3. Impulsar un fuerte programa de capacitación y actualización del personal, que su vez contribuya con multiplicador del efecto, difundiendo lo aprendido. 4. Mejorar la cultura del área de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores, actividades sociales).

3.2 Alineación de los indicadores para cada uno de los objetivos Estratégicos por Dimensión del BSC

Alineados los objetivos estratégicos del plan estratégico del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara con las Dimensiones del Balance ScoreCard se determinan los indicadores por objetivo estratégico con su respectiva unidad de medida:

Dimensión Clientes

Clientes		
Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
Desarrollar programas de atención al cliente.	Programas de atención al cliente ejecutados	%
Desarrollar formas alternativas de atención al cliente	Estrategias de atención ejecutadas	%

Dimensión Financiera

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
Recuperar la cartera morosa de acuerdo a la normativa vigente.	Clientes recuperados	%
	Deuda recuperada	%
Aplicar incrementos tarifarios programados y reajuste tarifario por acumulación del IPM de acuerdo a ley.	Incremento programado aplicado	%
Optimizar y racionalizar los gastos de comercialización.	Presupuesto comercial utilizado	%
Optimizar y racionalizar los gastos administrativos	Presupuesto administrativo utilizado	%

Dimensión Procesos

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
Desarrollar una gestión comercial moderna acorde con las necesidades de nuestros usuarios.	Reclamos atendidos	%
	Tiempo promedio de respuesta	Días
Mejorar los programas de detención de conexiones clandestinas y uso inadecuado del servicio.	Promedio de conexiones clandestinas detectadas x inspección	#
Desarrollar programas de activación de conexiones cortadas	Reclamos atendidos	%

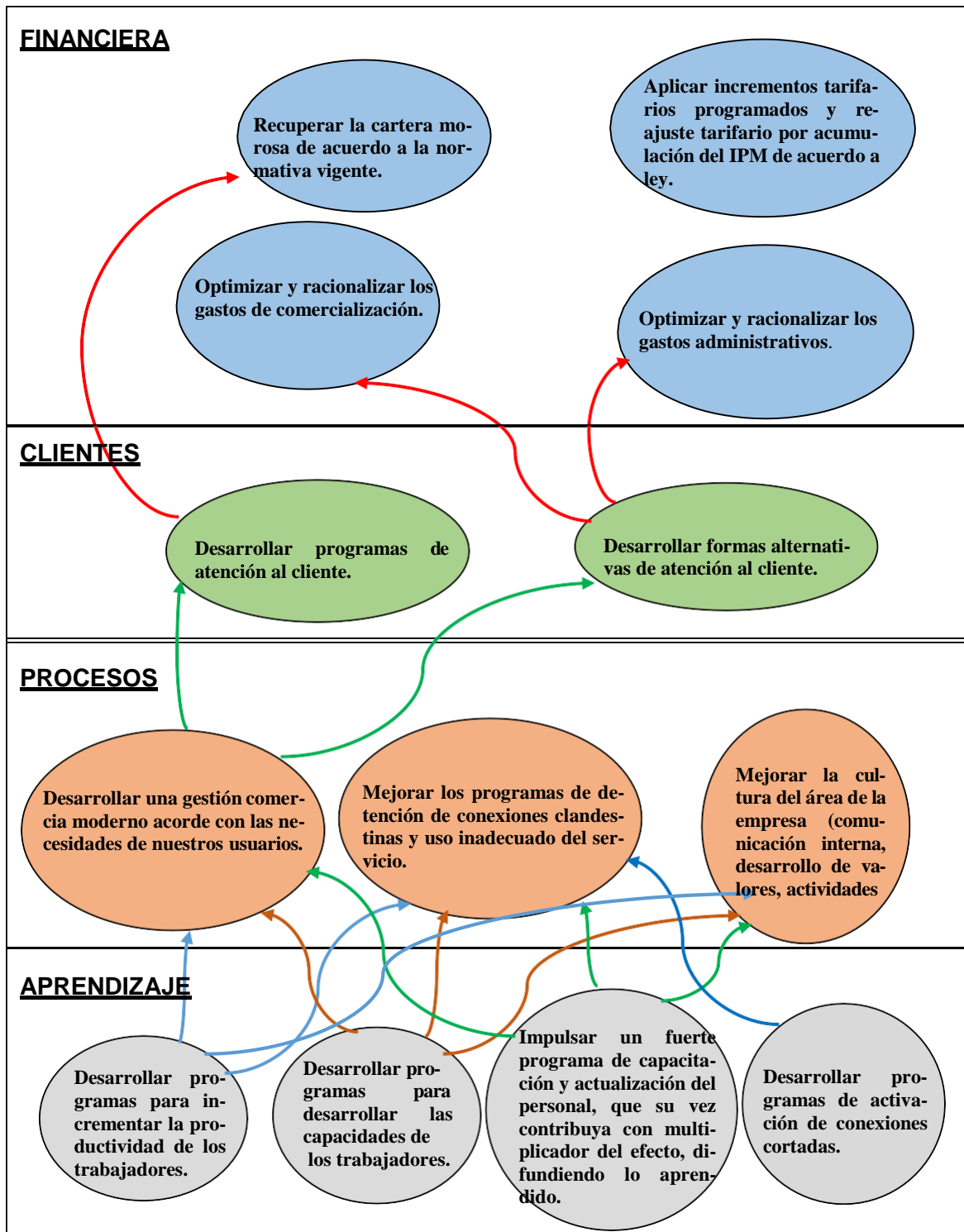
Dimensión Aprendizaje

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida
Desarrollar programas para incrementar la productividad de los trabajadores.	Recaudación promedio por trabajador	S/.
Desarrollar programas para desarrollar las capacidades de los trabajadores.	PdC ejecutados	%
Impulsar un fuerte programa de capacitación y actualización del personal, que su vez contribuya con multiplicador del efecto, difundiendo lo aprendido.	Efecto de las capacitaciones externas	%
Mejorar la cultura del área de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores, actividades sociales).	Talleres / Concursos	#
	Actividades socioculturales	#

3.3 Elaboración del mapa estratégico del departamento comercial de la empresa EPS Grau Zonal Talara.

Mapa estratégico es la representación esquemática de los objetivos estratégicos de la empresa derivados de la elaboración de la misma ubicados en las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje. Identificando la interrelación que existe entre cada objetivo y como cada uno contribuye al logro de la misión. Para la elaboración del mapa Estratégico se ha tomado como base la Perspectiva Aprendizaje cuyos objetivos se relacionan con capacidad de aprender nuevas habilidades y crecer y desarrollar, los cuales se alinean con los objetivos de la perspectiva procesos en los cuales se identifican los procesos críticos en la cual la organización se enfoca, luego se alinean con los objetivos de la perspectiva Clientes donde se pretende conocer a los clientes reales y potenciales y por último la alineación con los objetivos de la perspectiva financiera en la cual se tiene como objeto tener utilidades superiores al capital invertido. Ubicados los objetivos estratégicos del plan estratégico con las dimensiones del Balanced ScoreCard se formula el mapa estratégico del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara.

MAPA ESTRATÉGICO-DEPARTAMENTO COMERCIAL EPS-Grau Zonal Talara



3.4 Semafización de los indicadores en las perspectivas del Balanced ScoreCard

Por tanto, con los objetivos estratégicos y con los indicadores establecidos por cada objetivo estratégico se ha realizado la semafización en un Tablero de control de mando, el cual ha sido elaborado tomando como base la información acerca de rangos de evaluación de indicadores, mostrados en las siguientes tablas.

Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Semafización Mensual		
			Rojo	Amarillo	Verde
Recuperar la cartera morosa de acuerdo a la normativa vigente	% Clientes recuperados	%	<50%	>50% y <75%	>75%
	% Deuda recuperada	%	<50%	>50% y <75%	>75%
Aplicar incremento tarifario programados y reajuste tarifario por acumulación del IPM de acuerdo a ley	% Incremento programado aplicado	%	<50%	>50% y <75%	>75%
Optimizar y racionalizar los gastos de comercialización	% Presupuesto comercial utilizado	%	<70%	>70% y 90%	>90%
Optimizar y racionalizar los gastos administrativos	% Presupuesto administrativo utilizado	%	<70%	>70% y 90%	>90%

Perspectiva Clientes

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Semafización mensual		
			Rojo	Amarillo	Verde
Desarrollar programas de atención al cliente.	% de programas de atención al cliente ejecutados	%	<50%	>50% y <75%	>75%
Desarrollar formas alternativas de atención al cliente	% Estrategias de atención ejecutadas	%	<50%	>50% y <75%	>75%

Perspectiva Procesos

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Semaforización Mensual		
			Rojo	Amarillo	Verde
Desarrollar una gestión comercial moderna acorde con las necesidades de nuestros usuarios.	% Reclamos atendidos	%	<60%	>60% y <80%	>80%
	Tiempo promedio de respuesta	Días	<10	>7 y <10	>7
Mejorar los programas de detención de conexiones clandestinas y uso inadecuado del servicio	Promedio de conexiones clandestinas detectadas x inspección	#	<15	>15 y <20	>20
Desarrollar programas de activación de conexiones cortadas	% de reconexiones	%	<15%	>15% y <25%	>25%

Perspectiva Aprendizaje

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Semaforización Mensual		
			Rojo	Amarillo	Verde
Desarrollar programas para incrementar la productividad de los trabajadores.	Recaudación promedio por trabajador	\$	<50%	>50% y <60%	>60%
Desarrollar programas para desarrollar las capacidades de los trabajadores.	% de PdC ejecutados	%	<50%	>50% y <75%	>75%
Impulsar un fuerte programa de capacitación y actualización del personal, que su vez contribuya con multiplicador del efecto, difundiendo lo aprendido	% Efecto de las capacitaciones externas	%	<100%	>100% y <400%	>400%
Mejorar la cultura del área de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores, actividades sociales).	Talleres / Concursos	#	<50%	>50% y <75%	>75%
	Actividades socioculturales	Numero	<50%	>50% y <75%	>75%

IV. DISCUSIÓN

En primer lugar, tenemos que la propuesta de Balanced Scorecard para el departamento comercial de EPS-Grau zonal Talara, realizada en el presente trabajo, ha tenido como punto de inicio y basándonos en la teoría de Balanced, la Misión y Visión del departamento comercial ya que estos están alineados a la vez con el plan estratégico de la misma. Dicho esto, cabe mencionar que el departamento comercial no contaba con un plan estratégico, se extrajo del plan estratégico de la organización, aquellas estrategias que le competen a comercial y fue entonces que obtuvimos la materia prima para plantear el Balanced Scorecard del área.

Alarco Basaldúa, (2014), en su investigación acerca de la “Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard” consigue desarrollar un moderno modelo de gestión que puede ser aplicado de forma equivalente a cualquier Organización del sector (empresas de saneamiento), realizó la planificación del mismo con información de los años 2013 y 2014, y puedo demostrar la importancia del monitoreo de los indicadores para la toma oportuna de decisiones. Mientras que la presente investigación se ha planteado el modelo y debido a que no existen registros con información por indicador, se ha utilizado datos ficticios, que simulan la realidad.

La evaluación desde la percepción de los directivos acerca de la “Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la Gestión del Sistema Comercial en entidades prestadoras de Servicios de agua y Saneamiento” que realizó Lizana Puelles,(2012), dicho estudio consistió en una prueba de Hipótesis CHI 2, para demostrar la importancia de la aplicación de del Balanced Scorecard en la mejora de la eficiencia de gestión del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento. Esta confirma lo que nuestra investigación plantea y obtiene mayor relevancia dado que esta se realizará la propuesta de la herramienta, únicamente en un departamento de la empresa.

Dado que el presente trabajo es aplicado un área de la empresa, el control del cumplimiento de estos objetivos, dependerá del coordinador del área quien tomará acciones inmediatas para corregir posibles retrasos, que afecten a la organización; mientras que en la investigación planteada por Juan Hernández, (2013), al proponer el “Cuadro de Mando Integral para el Área Comercial de un Organismo Operador de Agua Potable y Alcantarillado”, y siendo esta aplicada a toda la empresa y en una realidad distinta a la nuestra (MEXICO), los indicadores son monitoreados por organismos públicos responsables de supervisar o auditar a empresas como esta. Por tanto, las metas de los indicadores, del Balanced Scorecard, de alguna manera deben considerar lo que las leyes del estado mexicano.

Es evidente, que el presente estudio trata de una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el área comercial, sin embargo, existen ejemplos que nos dan una idea del impacto que ha tenido la utilización del CMI en organizaciones públicas, como es el caso de la Ciudad de Charlotte en Carolina del Norte en Estados Unidos que en 1995, donde se informó, a través de un Cuadro de Mando Integral los mayores éxitos de la Ciudad durante el año fiscal de 1995, así como la actuación medida por los indicadores de las cuatro perspectivas: donde se percibía que se proporcionaba un excelente servicio a los ciudadanos con respecto a nuevos procedimientos para el servicio de recogidas de basura. Al mismo tiempo era considerada como buena la administración del dinero de la Ciudad en cuanto a la tarifa de agua/cloacas y de recogidas de residuos sólidos. En cuanto a las eficiencias del trabajo interno se tuvieron aumentos en la productividad de un 20% a un 60% del mantenimiento y lectura de medidores de los servicios públicos. En lo que respecta al aprendizaje y crecimiento en la Ciudad de Charlotte se están explorando nuevos productos y procesos para mejorar su actuación en la prestación de servicios (Kaplan y Norton, 2002).

V. CONCLUSIONES

- ✓ La importancia de la utilización de la implementación del Balanced Score-Card permitirá controlar, evaluar y monitorear los indicadores de control para medir su desempeño que permita conocer el avance y cumplimiento de metas y objetivos propuestos en las áreas del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara.
- ✓ Queda demostrado la importancia de la implementación del Balance Score-Card como herramienta de gestión porque mejorara la eficiencia en un 80% en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara.
- ✓ Con la alineación de los Objetivos estratégicos con las perspectivas del Balanced ScoreCard se permitirá formular los indicadores con su unidad de medida para luego ser evaluados en la semaforización de los indicadores.
- ✓ Con los indicadores formulados por cada objetivo estratégico extraído del plan estratégico institucional se permitirá la elaboración mensual de los indicadores a través de la semaforización de indicadores.
- ✓ Es necesario contar con el Balanced ScoreCard ya que permitirá que los objetivos se cumplan en el seguimiento de las actividades en las áreas del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara para el cumplimiento de la misión y visión.
- ✓ Con la implementación del Balanced ScoreCard se permitirá la elaboración del Mapa Estratégico en el cual se describe de manera esquemática los objetivos estratégicos ubicados en las perspectivas del BSC.

La herramienta de gestión que se propone implementar constituye una herramienta que permite tomar decisiones oportunas ya que de manera rápida se conocerá el desempeño de sus actividades a través de su evaluación, control y monitoreo de sus actividades en las áreas del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que se implemente lo antes posible el Balanced ScoreCard como herramienta de gestión ya que mejorara el desempeño de los indicadores de control para medir su desempeño y permita conocer el avance y cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas en las áreas del Departamento Comercial Zonal Talara.
- ✓ Para la implementación del Balanced ScoreCard es necesario que se establezca una fecha de evaluación y de revisión del tablero de control de mando y además que se asigne como responsable de dicho control y evaluación de las actividades sea el coordinador comercial del Departamento comercial de la empresa EPS Grau zonal Talara.
- ✓ Se recomienda a la jefatura en cargada del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara capacitar a los trabajadores en lo que respecta a esta herramienta de gestión ya que al conocer la estrategia habrá mejor control de las actividades en las áreas del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara y se llegaran a cumplir con las metas propuestas.
- ✓ Se sugiere hacer un seguimiento de los indicadores de cada objetivo estratégico a través. de la semaforización para determinar con el cuadro de mando integral si dicho indicador se encuentra en rojo verde o amarillo.
- ✓ Se sugiere evaluar los indicadores en forma periódica y adecuarlos de tal manera que el resultado de su medición a través de la semaforización es rojo se tomen acciones correctivas para así cumplir eficientemente con los objetivos propuestos en el Departamento comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara.

VII. REFERENCIAS

- ALARCO BASALDUA, H., 2014. Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard. *Universidad de San Martín de Porres – USMP* [en línea], [Consulta: 4 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/994>.
- LIZANA PUELLES 2012 Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la Gestión del Sistema Comercial en entidades prestadoras de Servicios de agua y Saneamiento - Buscar con Google. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 15 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1249/1249.pdf>
- ZUTA, M. y CAROLL, J., 2016. Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles e.i.r.l. *Universidad Nacional de Trujillo* [en línea], [Consulta: 15 octubre 2017]. Disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3586>.
- ALMACHE, C. y EDUARDO, F., 2014. Diseño de un cuadro de mando integral para el Departamento de construcción y fiscalización de la empresa ETAPA EP. [en línea], [Consulta: 15 octubre 2017]. Disponible en: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3758>.
- HERNANDEZ GUERRERO, [2013]. "Cuadro de Mando Integral para el Área Comercial de un Organismo Operador de Agua Potable y Alcantarillado". México - Buscar con Google. [en línea]. [Consulta: 15 octubre 2017]. Disponible en <http://148.204.210.201/tesis/1386623551528TesisJuan-Hern.pdf>
- SOLÓRZANO [2014] "Propuesta de Implementación de un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editora don Bosco en la ciudad de Cuenca.
- Disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/ups-CT003930.pdf>.

- ME QUISPE GONZALES ZORRILLA - [2017] “Balanced Scorecard y su relación con la rentabilidad de las empresas inmobiliarias en el distrito de San Miguel 2017”. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2045>
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 2014. *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. S.I.: Grupo Planeta Spain. ISBN 978-84-9875-359-2.
- GUERRERO CUADRADO, MANUEL [2011] P179. Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias, INAP, 2011. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- RAÚL CHOQUE LARRAURI [2012] pg 34 pg 86 Planeamiento estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en el sector público Lugar de publicación: Lima Año de edición: 2012 Disponible en : <http://slideplayer.es/slide/3411268/>
- PEDRO MENDOZA ARANA - Luis Robles Guerrero. Surgido de las Ciencias Administrativas. Sostiene que la Planificación se da en forma incremental, pero sobre un. disponible en : <https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizglw.pdf>
- SAINZ DE VICUÑA (2012) PLAN ESTRATÉGICO El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que, al hablar del plan estratégico de la Documents Similar To, PLAN ESTRATÉGICO. Disponible en <https://es.scribd.com/document/288766126/PLAN-ESTRATEGICO>
- MARTINEZ PEDROS, MILLA GUITIERRE PLAN ESTRATÉGICO El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que, al

hablar del plan estratégico de la Documents Similar To, PLAN ESTRATÉGICO. Disponible en <https://es.scribd.com/document/288766126/PLAN-ESTRATEGICO>

- Fabián Campos González. Profesor Guía: Alicia ... Santiago, Julio de 2014 ... directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fabi%C3%A1n%20Campos.pdf?sequence=1>

- Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento-DECRETO LEGISLATIVO-N° 1280. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 4 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.mimam.gob.pe/disposiciones/decreto-legislativo-n-1280/>

- VELÁSQUEZ, C. y DOMINGO, T., 2010. LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO EMSAPUNO S.A. DE LA CIUDAD DE PUNO DEL 2005 AL 2012. *Universidad Católica de Santa María - UCSM* [en línea], [Consulta: 4 octubre 2017]. Disponible en: <http://localhost:80/xmlui/handle/UCSM/3696>.

ANEXOS

ANEXO N°1: Matriz de consistencia

Título	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Población Muestra	Di-seño	Técnicas e Instru-mento de recolec-ción de datos	Método de análisis de datos
PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORE CARD EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA EPS GRAU ZONAL TALARA	<p>Pregunta general</p> <p>¿Cómo debe ser la propuesta de implementación del Balanced ScoreCard, en el Departamento Comercial de la empresa EPS Grau Zonal Talara en el año 2017?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar una propuesta basado en el uso del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión que permita controlar y monitorear actividades en el Departamento Comercial de la empresa EPS Grau Zonal Talara.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El tipo de mi Investigación es Descriptivo no se consideran Hipótesis.</p>	<p>Variable Dependiente: La Propuesta de implementación del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la EPS Grau Zonal Talara</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas de atención al cliente ejecutados ✓ Estrategias de atención ejecutadas ✓ Clientes recuperados ✓ Deuda recuperada ✓ Incremento programado aplicado ✓ Presupuesto comercial utilizado ✓ Presupuesto administrativo utilizado ✓ Reclamos atendidos ✓ Tiempo promedio de respuesta ✓ Promedio de conexiones clan-destinadas detectadas por inspección ✓ Reclamos atendidos ✓ Recaudación promedio por trabajador ✓ PdC ejecutados ✓ Efecto de las capacitaciones externas ✓ Talleres / Concursos ✓ Actividades socioculturales 	<p>Para el presente estudio se tomará como población al Coordinador comercial, como encargado del Departamento comercial, Reportes de los 6 anexos de la zonal Talará de cobertura de servicio, de morosidad y solicitudes de reclamos de atención al cliente semestralmente que se realiza la evaluación sobre las variables de estudio del Departamento Comercial de la empresa Eps Grau Zonal Talara:</p>	<p>El Diseño es no Experimental Longitudinal</p>	<p>_Ordenamiento de datos. -_Tabulación.</p> <p>_Tablas estadísticas. Gráficos Análisis e interpretación.</p>	<p>El método a utilizar es descriptivo, pues se observará y analizará la situación actual del departamento comercial de la empresa Eps Grau Zonal Talara.</p> <p>Para el procesamiento de datos se usará el programa Microsoft Excel 2010 de los resultados recopilados.</p>

	<p><u>Preguntas específicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se va a realizar la alineación de los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico con las Dimensiones del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara durante el año 2017? • ¿Cómo se va a Definir los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos por Dimensión del BSC? • ¿Cómo sería el Mapa Estratégico para el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau Zonal Talara durante el año 2017? • ¿Cómo se va a realizar la Semaforización para cada uno de los objetivos estratégicos? 	<p><u>Objetivos específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la alineación de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico con las Dimensiones del Balanced ScoreCard en el Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara. • Definir los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos por Dimensión del BSC • Elaborar el mapa estratégico del Departamento Comercial de la Empresa EPS Grau zonal Talara. • Realizar la semaforización para cada uno de los objetivos estratégicos. 						
--	---	---	--	--	--	--	--	--

ANEXO N°2 INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO N°1

GUÍA DE ENTREVISTA

Se Entrevistará Al Coordinador Comercial Como Encargado Del Departamento Comercial De La Empresa EPS Grau Zonal Talara.

1. ¿Cuántos programas de desarrollo se han realizado en el mes?
2. ¿Cuántas innovaciones de atención se han en el mes?
3. ¿Cuántos clientes moros se han detectado en el mes?
4. ¿Cuántas carteras se recuperan mensualmente?
5. ¿Cuántos son las morosidades en el mes?
6. ¿Cuánto es el gasto comercial en el mes?
7. ¿Cuánto es el gasto administrativo en el mes?
8. ¿Cuántos es la cantidad de reclamos recibidos en el mes?
9. ¿Cuántos son los reclamos atendidos en el mes?
10. ¿Cuál es la cantidad de inspecciones cortadas revisadas durante el mes?
11. ¿Cuántos programas de desarrollo se realizan al mes?
12. ¿Cuántas capacitaciones al personal se realizan al mes?
13. ¿Cuántos talleres se realizan al mes?
14. ¿Cuál es la cantidad de conexiones cortadas se detectaron al mes?
15. ¿Cuántos cortes de conexiones se realizan al mes?

INSTRUMENTO N° 2
FICHA DE CONTENIDO

Se observarán los reportes de encontrados por cada instrumento

Programas desarrollados	Documentos de programas desarrollados
Innovaciones de atención	Documentación innovación de atención
Cantidad de clientes morosos	Reportes de los clientes morosos.
Cantidad de cartera recuperados	Reportes de cartera recuperados
Incrementos Aplicados	Reportes de Incrementos Aplicados
Incrementos programados	Reportes de Incrementos programados
Gastos comerciales	Reportes de Gastos comerciales
Presupuesto comercial	Reportes de Presupuesto comercial
Gastos administrativos	Reportes de Gastos administrativos
Presupuestos administrativos	Reportes de Presupuesto administrativos
Reclamos Recibidos	Reportes de Reclamos Recibidos
Reclamos atendidos	Reportes de Reclamos atendidos
Negociaciones	Reportes de Negociaciones
Inspecciones de Conexiones Cortadas	Reportes de Inspecciones de Conexiones Cortadas
Conexiones Cortadas Detectadas	Reportes de Conexiones Cortadas Detectadas
Activaciones de conexiones cortadas	Reportes Activaciones de conexiones cortadas
Planilla comercial	Reportes de Planilla comercial
Recaudación	Reportes de Recaudación
Programas desarrollados	Reportes de Programas desarrollados
Personas capacitadas externamente	Reportes de capacitadas externamente
Personas capacitadas internamente	Reportes de capacitadas internamente
Talleres	Reportes de Talleres
Actividades socioculturales	Reportes de Actividades socioculturales

INSTRUMENTO N° 3

FICHA DE ANALISIS DE CONTENIDO

Se analizaron los reportes obtenidos de los indicadores encontrados

Indicadores	Análisis
Programas desarrollados	
Innovaciones de atención	
Cantidad de clientes morosos	
Cantidad de cartera recuperados	
Incrementos Aplicados	
Incrementos programados	
Gastos comerciales	
Presupuesto comercial	
Gastos administrativos	
Presupuestos administrativos	
Reclamos Recibidos	
Reclamos atendidos	
Negociaciones	
Inspecciones de Conexiones Cortadas	
Conexiones Cortadas Detectadas	
Activaciones de conexiones cortadas	
Planilla comercial	
Recaudación	
Programas desarrollados	
Personas capacitadas externamente	
Personas capacitadas internamente	
Talleres	
Actividades socioculturales	

ANEXO N° 3 VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, JUAN PABLO SANTILARMA con DNI N° 10135409 Ingeniero
 en INGENIERIA INDUSTRIAL
 N° ANR: 177863 de
 profesión INGENIERO INDUSTRIAL Desempeñándome actualmente
 como ING. RESIDENTE en
M4 PROVEEDORES S.A.C.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Fichas de análisis de contenido:

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Fichas de análisis de contenido para determinar la cantidad de usuarios morosos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		



Fichas de análisis de contenido para determinar la cantidad de usuarios morosos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil diecisiete

Ing° : JUAN PABLO SANTI ARANDA
DNI : 10135409
Especialidad : INGENIERO INDUSTRIAL
E-mail : juan.santi.aranda@gmail.com


JUAN PABLO SANTI ARANDA
INGENIERO INDUSTRIAL
Reg. CIP N° 477663



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, JUAN PABLO SANTI ARAHA con DNI N° 10135409 Ingeniero
 en INGENIERIA INDUSTRIAL
 N° ANR: 177863 de
 profesión INGENIERO INDUSTRIAL Desempeñándome actualmente
 como ING RESIDENTE en
M4 PAQUEADORES S.A.C.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Fichas de contenido:

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Fichas de contenido para determinar número de reclamos atendidos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		



Fichas de contenido para determinar número de reclamos atendidos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil diecisiete

Ing° : JUAN PABLO SANTTI ARANA
 DNI : 10135409
 Especialidad : INGENIERO INDUSTRIAL
 E-mail : juan.santti.arana@gmail.com


 JUAN PABLO SANTTI ARANA
 INGENIERO INDUSTRIAL
 R.º N.º CIP N.º 10135409



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Juan Pablo Sauti Añena, con DNI N° 70135409, ingeniero
en INGENIERÍA INDUSTRIAL,
N° ANR: 177863, de
profesión INGENIERO INDUSTRIAL, Desempeñándome actualmente
como ING. RESIDENTE en
MA Proveedores SAC.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de entrevista


Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Guía de entrevista	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

GUIA DE ENTREVISTA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil Quince.

Ing° : JUAN PABLO SANTI ARANA
DNI : 10135409
Especialidad : INGENIERIA INDUSTRIAL
E-mail : juan.santi.aranz@gmail.com


JUAN PABLO SANTI ARANA
INGENIERO INDUSTRIAL
Reg. CIP N° 177863



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Wilma Pacheco Aluján con DNI N° 03837637 Ingeniero
 en INGENIERÍA INDUSTRIAL
 N° ANR: 71149 de
 profesión INGENIERO INDUSTRIAL Desempeñándome actualmente
 como INGENIERO RESIDENTE en
LA EMPRESA CONSTRUCTORA SEAMIS INGENIEROS E.I.R.L.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Fichas de contenido:

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Fichas de contenido para determinar número de reclamos atendidos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		



Fichas de contenido para determinar número de reclamos atendidos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil diecisiete

Ing° : Wilmer Pacheco Albuja
DNI : 03837637
Especialidad : INGENIERIA INDUSTRIAL
E-mail : wipal21@yahoo.com.pe


Wilmer Pacheco Albuja
INGENIERO INDUSTRIAL
REG. DEL COLEGIO DE ING. N°71140



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Wilmer Pacheco Alvariz con DNI N° 03837637 Ingeniero
 en Ingeniería Industrial
 N° ANR: 71149 de
 profesión Ingeniero Industrial Desempeñándome actualmente
 como Ingeniero Residente en
la empresa Constructora Sermog Ingenieros E.I.R.L.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Fichas de análisis de contenido:

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Fichas de análisis de contenido para determinar la cantidad de usuarios morosos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		



Fichas de análisis de contenido para determinar la cantidad de usuarios morosos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil diecisiete

Ing° : *Wilmer Pacheco Albuja*
 DNI : *03837637*
 Especialidad : *INGENIERÍA INDUSTRIAL*
 E-mail : *wipal21@yahoo.com.pe*

Wilmer Pacheco Albuja
Wilmer Pacheco Albuja
 INGENIERO INDUSTRIAL
 REG. DEL COLEGIO DE ING. N°71148



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Wilmer Pacheco Aruza, con DNI N° 03837637, ingeniero
en INGENIERIA INDUSTRIAL,
N° ANR: 71149, de
profesión INGENIERO INDUSTRIAL, Desempeñándome actualmente
como INGENIERO RESIDENTE en
EMPRESA CONSTRUCTORA SERMAC INGENIEROS E.I.R.L.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de entrevista

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Guía de entrevista	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad		X			
2. Objetividad		X			
3. Actualidad		X			
4. Organización		X			
5. Suficiencia		X			
6. Intencionalidad		X			
7. Consistencia		X			
8. Coherencia		X			
9. Metodología		X			

de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad		X			
2. Objetividad		X			
3. Actualidad		X			
4. Organización		X			
5. Suficiencia		X			
6. Intencionalidad		X			
7. Consistencia		X			
8. Coherencia		X			
9. Metodología		X			

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil Quince.

Ing° : Wilmer Pacheco Albuja
DNI : 03837637
Especialidad : INGENIERIA INDUSTRIAL
E-mail : wipal21@yahoo.com.pe


Wilmer Pacheco Albuja
INGENIERO INDUSTRIAL
REG. DEL COLEGIO DE ING. N°71140



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Walter Valdivia Coloma con DNI N° 03820474 Ingeniero
 en Ingeniería Industrial
 N° ANR: 87688 de
 profesión Ingeniero Industrial Desempeñándome actualmente
 como Ingeniero Residente en
El Servicio de Mantenimiento e Instalaciones para el Complejo Refinería - Talara
conjunto MAN-JOB-SAC.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Fichas de contenido:

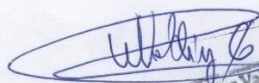
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Fichas de contenido para determinar número de reclamos atendidos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		



Fichas de contenido para determinar número de reclamos atendidos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil diecisiete


 Walter Valderrama Coloma
 CIP 87488

Ing° : Walter Valderrama Coloma.
 DNI : 03820474
 Especialidad : Ing Industrial
 E-mail : wvalde14_64@hotmail.com



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Walter Jaldiviño Colonna con DNI N° 03820474. Ingeniero
 en Industria Industrial.
 N° ANR: 87688 de
 profesión Ingeniero Industrial Desempeñándome actualmente
 como Ingeniero Residente en
Servicio de Retiro e Instalación plomo Cargas, Consorcio MAN - SOBAC

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Fichas de análisis de contenido:

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Fichas de análisis de contenido para determinar la cantidad de usuarios morosos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		

Fichas de análisis de contenido para determinar la cantidad de usuarios morosos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil diecisiete



Walter Valdovino Coloma
CIP 37685

Ing° : Walter Valdovino Coloma.
DNI : 03820434
Especialidad : Ing Industrial
E-mail : orange14-64@hotmail.com



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Walter Veldivizzo Coloma con DNI N° 03820474 ingeniero
en INGENIERIA Industrial
N° ANR: 87688, de
profesión INGENIERO Industrial Desempeñándome actualmente
como ING. Residente en
CONSORCIO MAN - JOB - SAC

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

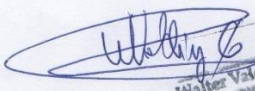
Guía de entrevista

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Guía de entrevista	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

GUIA DE ENTREVISTA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de diciembre del Dos mil Quince.


 Ing° : Walter Valdivia Cokoma.
 DNI : 03820474
 Especialidad : Ing Industrial
 E-mail : orange1464@hotmail.com

ANEXO N°4: Procedimiento Tablero de Control de Mando.



TABLERO DE CONTROL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE EPS GRAU - ZONA

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	INDICADOR	UD.	OBJ.	Mes Anterior	Mes Actual Abril 2018	Mensual		Cumplim. a Meta		
							Positiva	Real			
FINANZAS	Recuperar la cartera morosa de acuerdo a la normativa vi-gente	1 % Clientes recuperados	%	80%		60%	↑	↓	75%		
		2 % Deuda recuperada	%	70%		34%			49%		
	Aplicar incremento tarifario programados y reajuste tarifario por acumulación	3 % Incremento programado aplicado	%	100.0%		60.0%			60%		
	Optimizar y racionalizar los gastos de comercialización	4 % Presupuesto comercial utilizado	%	90.0%		71.4%	↓		79%		
	Optimizar y racionalizar los gastos administrativos	5 % Presupuesto administrativo utilizado	%	90.0%		85.7%			95%		
DEL CLIENTE	Desarrollar programas de atención al cliente.	6 % de programas de atención al cliente ejecutados	%	80.0%		45.0%	↑	↓	56%		
	Desarrollar formas alternativas de atención al cliente	7 % Estrategias de atención ejecutadas	%	80.0%		75.0%			94%		
DE PROCESO	Desarrollar una gestión comercial moderna acorde con las necesidades de nuestros usuarios.	8 % Reclamos atendidos	%	60.0%		80%	↓	↑	133%		
		9 Tiempo promedio de respuesta	#	3		6			200.0%		
	Mejorar los programas de detección de conexiones clandestinas y uso inadecuado del servicio	10 Promedio de conexiones clandestinas detectadas x inspección	#	20		9	↑	↓	45.0%		
		11 % de reconexiones	%	80.0%		44%	↓	↓	55.6%		
APRENDIZAJE	Desarrollar programas para incrementar la productividad de los trabajadores.	12 Recaudación promedio por trabajador	\$	30,000		18,000	↓	↑	60.0%		
	Desarrollar programas para desarrollar las capacidades de los trabajadores	13 % de PdC ejecutados	%	60.0%		65.00%			108.3%		
	Impulsar un fuerte programa de capacitación y actualización del personal, que su vez contribuya con efecto multiplicador, difundiendo lo aprendido	14 % Efecto de las capacitaciones externas	%	200%		300%			150.0%		
	Mejorar la cultura del área de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores, actividades sociales).	15 Talleres / Concursos	#	5		10			200.0%		
16 Actividades socioculturales		#	5		10	↑	↓	200.0%			


ANEXO 5: Análisis Foda

ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	
O P O R T U N I D A D E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de nuevas tecnologías existentes en el mercado que reducen costos. 2. Existencia de un marco legal que permite la participación del sector privado en la gestión de la empresa y que permite las posibilidades de presentación y ejecución de PIPS. 3. Programas del Estado para dotar de financiamiento al sector de saneamiento. 4. Existencia de Programas y Proyectos de Cooperación Internacional. 5. Acceso de intercambio de experiencias técnicas a nivel de EPS y de otras entidades del sector de saneamiento a nivel nacional. 6. Accesibilidad a Internet lo que permite el acceso a las páginas Web de las diferentes Instituciones y Organismos de Estado. 7. Capacitación por Entidades del Estado. 8. Compensación de deudas mediante convenios con las Municipalidades. 9. Existencia de dispositivos legales que reglamentan el procedimiento de Atención y Reclamos. 10. Suscripción de convenios de los Municipios y el Gobierno Regional. 11. Acceso a nuevas formas de financiamiento con participación del gobierno central, regional y municipal, en la ejecución de obras de agua y alcantarillado.
A M E N A Z A S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un marco normativo administrativo cambiante, ambiguo y exigente que limita la autonomía y toma decisiones oportunas, en especial en el área presupuestaria. 2. Cambios permanentes en la legislación del Estado en lo concerniente al servicio de agua potable y alcantarillado, que alteran el modelo empresarial. 3. Crecimiento descontrolado y desordenado de la población urbana. 4. Ocurrencias de desastres naturales (Fenómeno del Niño). 5. Rechazo de la población a sistemas no convencionales del servicio e instalación de medidores.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

F O R T A L E Z A S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con Directivos y profesionales con experiencia, buen nivel profesional y gran disposición al cambio. 2. Buen clima de diálogo abierto para intercambio de opiniones, ideas y experiencias entre el personal de la EPS GRAU S.A 3. Cultura de trabajo en equipo. 4. Se cuenta con personal comprometido, con alta voluntad de trabajo y predisposición para capacitarse. 5. Se ha implementado en los dos últimos años con un porcentaje significativo de tecnología de punta (Hardware). 6. Se cuenta con laboratorio de aferición de medidores. 7. Se cuenta con equipos de topografía de última generación. 8. Voluntad de alta dirección para introducir cambios en la gestión, habiendo concretizado esfuerzos importantes para emprender el cambio hacia el enfoque gerencial moderno. 9. La estructura organizacional actual, permite la agilidad en los procesos, optimizando de esta manera la toma de decisiones y manejo de información. 10. Se ha flexibilizado a los usuarios, el proceso de negociación de deudas. 11. Se cuenta con un Plan de Comunicación y Sensibilización. 	D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Catastro Técnico y Comercial desactualizado. ✓ Micro medición mínima incidiendo en pérdida de masa de agua e incremento de costos operativos. ✓ Las actividades de Facturación – Cobranza, Contabilidad, Planeamiento, con la operación del software SICI, SICOFI, SIGO, PRESUPUESTO; atraviesan por problemas de actualización. ✓ Carencia de un Sistema de Información Integral que permia la correcta y oportuna toma de decisiones a todo nivel. ✓ Insuficientes mecanismos de incentivo al personal ✓ Remuneración no acorde con el mercado laboral. ✓ Limitado desarrollo de las capacidades de los trabajadores en cuanto a la administración y mejora continúa de sus procesos. ✓ Inadecuada estructura tarifaria. ✓ Limitado porcentaje de profesionales e inadecuada ubicación. ✓ Presión de los usuarios a través de diferentes medios (congresistas, grupos políticos, medios de comunicación, etc.) ✓ Imagen negativa de la EPS ante la comunidad. ✓ No se cuenta con un Proceso de Comunicación como fuente generadora de confianza, en el propio equipo de trabajo humano que conforma la empresa; para que los clientes (usuarios) vean en la empresa a un interlocutor válido.

ANEXO 6: Screenshot de índice de similitud de Turnitin.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA EPS GRAU S.A. ZONAL TALARA DURANTE EL AÑO 2017"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:
Araldo Valladares Castro

ASESOR:
MSc. Ing. Mario Seminario Atarama

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Gestión Empresarial y Productiva

PIURA-PERÚ

2018

Resumen de coincidencias

30 %

Nº	Fuente de Internet	Porcentaje
1	es.slideshare.net	4 %
2	repositorio.upao.edu.pe	3 %
3	dspace.unitru.edu.pe	2 %
4	www.sunass.gob.pe	2 %
5	www.eumed.net	2 %
6	www.epsgrau.com.pe	2 %
7	tesis.ucsm.edu.pe	2 %
8	issuu.com	2 %
9	docplayer.es	2 %
10	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
11	www.mef.gob.pe	1 %

[Handwritten signature]



ANEXO 7: Acta de aprobación de originalidad de tesis

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Mario Roberto Seminario Atarama, docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo Piura, revisor de la tesis titulada "**Propuesta de implementación del BALANCED SCORECARD en el departamento comercial de la empresa EPS Grau S.A. Zonal Talara - 2017**", del estudiante **Arnaldo Valladares Castro** constato que la investigación tiene un índice de similitud de **30 %** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.


Piura 25 de junio del 2018

.....
MSc. Mario Roberto Seminario Atarama

DNI: 02633043



ANEXO 8: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV.

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02
		Versión : 09
		Fecha : 23-03-2018
		Página : 1 de 1

Yo Araldo Valladares Castro..... identificado con DNI N° 25565331.....
 egresado de la Escuela Profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL
 de la Universidad César Vallejo, autorizo (), No autorizo () la divulgación y
 comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
"Propuesta de Implementación del Balanceo Sico Cond. en el Dpto Comercial de EPS GPRS Durante el año 2017", en el Repositorio Institucional de la UCV
 (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley
 sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....


 FIRMA

DNI: 25565331

FECHA: 25 de ENERO del 2019



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

ANEXO 9: Autorización de la versión final del trabajo de investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

..... Ingeniería Industrial

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

..... Valladares Castro Arzdo

INFORME TITULADO:

..... Propuesta de implementación del Balanud. Seguridad en el departamento
comercial de la empresa EPS Grau S.A. 2002 Talara - 2017

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

..... Ingeniero Industrial

SUSTENTADO EN FECHA: 27 de diciembre 2018

NOTA O MENCIÓN: 13



[Handwritten Signature]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN