

Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia

Balanced Scorecard in Mixed Petroleum Companies of the Maracaibo Municipality, State of Zulia

Alvaro Finali y Linda Chacín***

Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo identificar las perspectivas basadas en el enfoque del Balanced Scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. El sustento teórico utilizado para el estudio, se enmarcó en los aportes realizados por Caycho (2010), Kaplan y Norton, (2004), López (2001), Muñiz y Monfort (2005), Niven (2003), Pérez (2003), Rampersad (2005), Solano *et al* (2002), entre otros. El presente estudio es de tipo descriptivo, de campo, no experimental, transaccional. La población estuvo conformada en total por cuarenta (40) sujetos entre gerentes y supervisores. Se utilizó como técnica la encuesta, la cual sirvió como mecanismo para evaluar la opinión de la población, a través de un cuestionario estructurado elaborado especialmente para la variable Balanced Scorecard, constituido por cincuenta ítems, bajo la escala de respuestas tipo Likert, validado por cinco expertos, con un coeficiente Alpha Cronbach que arrojó una confiabilidad de (0,99). Se evidencia cómo en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, se miden a través de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) algunas ve-

Recibido: Octubre 2012 • Aceptado: Julio 2013

* Ing. Geólogo. Magister en Gerencia Empresarial. Ing. Geólogo en la empresa mixta Petroquiriquire, S.A. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: alvarofinalif@hotmail.com

** Lcda. en Contaduría Pública. Magister en Gerencia Tributaria. Docente de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín e Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: lindachacin@hotmail.com

Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia

ces con el indicador financiera y casi siempre evalúan las del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento en la organización, mostrando una tendencia positiva en busca de mejorar su sistema de gestión, para lo cual se recomendó cuidar que todas las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional), con el fin de que el Sistema Balanceado de Indicadores (SBI) produzca la serie de resultados favorables en la administración de las empresas objetos de estudio, ya que para lograrlo es necesario implementar la metodología, monitoreo y análisis constante de los indicadores obtenidos.

Palabras clave: Balanced scorecard, perspectivas, indicadores, empresas mixtas petroleras.

Abstract

This research aimed to identify perspectives based on the balanced scorecard approach in mixed oil ventures in Maracaibo, State of Zulia. Theoretical support for the study came from contributions made by Caycho (2010), Kaplan and Norton (2004), Lopez (2001), Muniz and Monfort (2005), Niven (2003), Perez (2003), Rampersad (2005) and Solano et al (2002), among others. This is a descriptive, non-experimental, cross-sectional, field study. The population consisted of a total of forty subjects including managers and supervisors. The technique used was a structured questionnaire, developed especially for the balanced scorecard variable, consisting of fifty items with a Likert-type response scale, validated by five experts and producing a Cronbach Alpha reliability coefficient of (0.99). The study showed how mixed oil companies in the Maracaibo Municipality, State of Zulia, are measured using balanced scorecard (BSC) perspectives, sometimes with the financial indicator and almost always assessing indicators for the customer, internal process, learning and growth in the organization, showing a positive trend that seeks to improve its management system. To achieve this, the study recommends taking care of all perspectives (financial, customer, internal processes and organizational learning), so that the balanced indicator system (BIS) produces a series of favorable results in the administration of the companies under study, since it is necessary to implement the methodology, monitoring and ongoing analysis of the indicators obtained.

Keywords: Balanced scorecard, perspectives, indicators, mixed oil companies.

Introducción

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos años ha creado la necesidad de buscar una mejora sustancial, sostenida en los resultados operacionales y financieros de las empresas, esto ha llevado tanto a la búsqueda como a la aplicación de nuevas técnicas, prácticas gerenciales de medición del desempeño del negocio, a fin de identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa y establecer objetivos estratégicos cuyo cumplimiento pueda ser medible a través de un conjunto de indicadores.

De manera tal, en la lucha de las empresas por mejorar los procesos existentes y la capacidad del mercado mundial de avanzar en el crecimiento sostenible, surge la necesidad de analizar, evaluar e ir adaptando constantemente las estrategias que las empresas se planteen a corto, mediano y largo plazo para así desarrollar el mayor potencial posible.

Justamente, la mayoría de los cambios gestados en los países latinoamericanos tanto en las empresas privadas como públicas, se debe a la incorporación de nuevas tecnologías que aceleran la competitividad de los mercados que hacen variar las estrategias de cada empresa con tal rapidez que no permite el logro de algunos objetivos cuando estos son cambiados.

El mejoramiento continuo, es posible haciendo seguimientos exhaustivos a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso, las mediciones son instrumentos básicos para detectar las oportunidades de mejora e implementar las acciones que permitan a la alta gerencia tomar decisiones, en principio, su uso fue orientado más como herramienta de control que como instrumento de gestión, en consecuencia, establecer un sistema de indicadores o perspectivas debe involucrar los procesos operativos y administrativos en una organización, derivándose en la misión y los objetivos estratégicos.

Según Sánchez y Páez (2008), el Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gerencia enfocado en lo estratégico, cuyo objetivo fundamental ha sido traducir la estrategia en acción; es decir, convertirla en ejecutable. Esta, ha sido desde su divulgación en el año de 1992, la manera más eficaz alcanzada por el hombre con el fin de definir la voluntad estratégica de las organizaciones, asociado con los componentes que determinan el análisis estratégico de la misma, adaptándose a un medio ambiente cambiante, a su vez, le ha permitido el logro de metas establecidas para sus procesos.

Al abordar como sector objeto de estudio, el cual está comprendido por las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo, desde hace muchos años han servido como estrategia de negocio entre las participaciones del Estado venezolano y las empresas privadas trasnacionales. Independientemente de la participación de cada uno de los accionistas; son en la actualidad una de las estrategias utilizadas por las industrias para la explotación de los recursos naturales en forma rentable con oportunidades de inversión.

En referencia a lo antes expuesto, según el Ministerio de Energía y Petróleo, Serie Plena Soberanía Petrolera N° 4 citado por Machado (2006), en Venezuela desde el año 2006, existe un tipo de negocio entre las empresas petroleras, llamadas hoy en día Empresas Mixtas, anteriormente conocidas como Convenios Operativos y Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA), donde se comparten la explotación de campos petroleros maduros con una participación del 60% por parte de PDVSA (socio A) y un 40% de las empresas inversionistas (socio B).

En este orden de ideas, aun cuando los resultados de la gestión global de las empresas mixtas del sector petrolero recientemente formadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia parecieran buenos, puedan ser aún mejores, por me-

Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia

dio de la aplicación de los resultados en la identificación de las perspectivas estratégicas el modelo de gestión del Balanced Scorecard.

En correspondencia a todo lo expuesto, esta investigación tiene como finalidad de identificar las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos crecimiento y aprendizaje basadas en el enfoque del Balanced Scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, ya que la gestión se ha visto afectada por la migración de entes de capital netamente extranjero a ser organizaciones de capital nacional-extranjero.

Presentando como consecuencia, en las ahora llamadas empresas mixtas petroleras, donde se produce un ciclo de cambios en todos los niveles gerenciales, modificando los fundamentos organizacionales estructurados por las empresas trasnacionales, sus procesos financieros, estrategias, estructuras, objetivos, políticas, entre otros, trayendo como resultado a la transición ocurrida, que el control se haya dejado a un lado y así, el seguimiento de la estrategia que inicialmente estaba concebida.

En consecuencia, se lleva a cabo esta investigación estructurándola de la siguiente manera: una primera parte introductoria, una segunda donde se desarrolla el estudio fundamentándose en los postulados teóricos, una tercera parte que enmarca todo lo relacionado a la metodología aplicada, una cuarta parte que comprende los resultados y una quinta las conclusiones, finalizando con las referencias bibliográficas que sustentaron la investigación.

Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta gerencial que busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño, misión, visión de las empresas, estos indicadores son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen el instrumento central de gestión, pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Según López (2001), el Balanced Scorecard (BSC) resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía, este fue originalmente desarrollado en 1992, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Por su parte, Solano *et al* (2002), expresan que el Balanced Scorecard es un modelo sistémico, que representa a la organización en cuatro perspectivas o indicadores relacionadas alrededor de una estrategia con visión común, el BSC que ayuda a traducir la visión y estrategia de una organización en objetivos estratégicos específicos, que son controlados a través de un conjunto coherente de indicadores de actuación.

De acuerdo a sus creadores, Kaplan y Norton (2003 p. 14), el Balanced Scorecard (BSC) o Sistema Balanceado de Indicadores (SBI):

“...proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Al respecto, Pérez (2003), señala que el BSC, es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, ésta ha sido utilizada por reconocidas corporaciones las cuales han obtenido excelentes resultados, trata de establecer un balance entre variables de orientación externa (importantes para los accionistas y clientes), e interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento; pero también busca un balance entre la medición de resultados (desempeño pasado), como de indicadores (expresan el desempeño futuro).

Según Muñiz y Monfort (2005, p. 26), el Cuadro de Mando Integral (CMI) “es un sistema equilibrado, integrado, que permite verificar el grado de consecución de los objetivos. Sólo cuando las perspectivas están conectadas y equilibradas, la estrategia definida podrá llegar a implantarse”. Por esta razón, los autores mencionan que la primera perspectiva a tener en cuenta es la financiera, le sigue la del mercado o clientes, y a éstas, la de los procesos, para acabar en el aprendizaje de las personas y solo así el Balanced Scorecard estará completo.

En este sentido, Niven (2003), explica cómo las empresas se enfrentan a obstáculos cuando desarrollan sistemas de medida de resultados que midan los elementos apropiados, y señala que el uso del CMI, es la herramienta que se necesita, porque es un sistema que equilibra la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que pone en marcha sus estrategias diferenciadoras dando respuestas a ambos retos.

El concepto de BSC para Rampersad (2005), trae consigo todo un complejo de visión, misión personal y corporativa, puestos claves, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas, acciones, en fin es un concepto holístico que se componen a su vez de diferentes conceptos que incluye la mejora continua, el control de los procesos de negocio, desarrollando estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa.

En este sentido, el enfoque de perspectivas con su enlace en los mapas estratégicos con una relación causa-efecto, representan una manera muy eficiente para el análisis de cualquier gestión; pero su visualización, conceptualización y desarrollo deben realizarse de una forma integral, con la participación de los diferentes niveles organizacionales, manteniendo una alineación que permita asegurar el

mejor nivel de definición, en la medida que sea implantado en las reuniones de trabajo, el diseño del BSC original irá incorporando los ajustes necesarios maximizando su uso y provecho.

Al respecto más recientemente, Caycho (2010), afirma que este sistema es un poderoso instrumento, para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Sin duda alguna, los conceptos fundamentales del BSC tienen una lógica que convence inmediatamente cuando se discuten ante cualquier audiencia del mundo corporativo, pero su implantación y mantenimiento no son sencillos. Es indispensable el compromiso del más alto nivel del negocio que desea implantarlo, para poder asegurar no solo el éxito de la implantación del sistema, sino su vigencia en el tiempo, mediante su permanente actualización.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

En la contextualización del Balanced Scorecard (BSC) o Sistema Balanceado de Indicadores (SBI), como sistema de gestión, se ha mencionado que se basa fundamentalmente en cuatro perspectivas o indicadores, creadas por los autores Kaplan y Norton en el año 1992, que las describen en: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

La perspectiva financiera

La perspectiva financiera según Kaplan y Norton (2004), tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio en el tiempo, para la cual, se requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros tantos de rentabilidad, crecimiento, como valor al accionista de la organización.

Algunos indicadores típicos más usados que miden a esta perspectiva son: (a) Valor Económico Agregado (VEA), (b) Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), (c) Margen de Operación, (d) Ingresos, (e) Rotación de Activos, (f) Retorno de la Inversión (ROI), (g) Relación deuda/patrimonio, (h) Inversión como porcentajes de las ventas, (i) beneficios, ahorros derivados por eficiencia. Kaplan y Norton (2004).

Por su parte, Niven (2003), menciona que la perspectiva financiera es un componente importante del Cuadro de Mando Integral (CMI), especialmente en las empresas con ánimo de lucro y crecimiento, las medidas de este indicador re-

flejan si la ejecución de la estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, si está llevando a resultados satisfactorios.

Dentro de este orden de ideas, Rampersad (2005), utiliza el término de *sensatez financiera* para definir esta perspectiva o indicador que esta relaciona con los objetivos principales y estratégicos de la organización, donde explica que aquí se debe conocer cómo ven los accionistas a la empresa y qué significado tiene para ellos con la finalidad de tener en cuenta el coste económico que puedan generar de la compañía.

En conclusión a lo referido por los autores citados, esta perspectiva ofrece las estrategias para alcanzar los objetivos para resumir las consecuencias económicas, son fáciles de medir, reflejan el resultado de acciones pasadas, ayudan comprobar si la puesta en marcha de la estrategia está contribuyendo a la consecución de la rentabilidad; es decir, generar valor económico.

En la perspectiva clientes, socios y comunidad

De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), responde a las expectativas de clientes, socios y comunidad, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera, la satisfacción de clientes y socios estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

Para los autores anteriormente señalados, creadores del *Balanced Scorecard*, esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Dentro de los indicadores típicos más usados de este segmento se encuentran los siguientes: (a) satisfacción de clientes, (b) desviaciones en acuerdos de servicio, (c) reclamos resueltos del total de reclamos, (d) incorporación y retención de clientes.

Adicionalmente, los socios tienen expectativas en cuanto a la relación comercial, que se puede expresar mediante objetivos que satisfagan esa necesidad de asociación comercial para el desarrollo del negocio. Los indicadores típicos de este segmento son: (a) satisfacción de socios, (b) porcentaje de asociaciones, alianzas logradas vs prospectos, (c) valor agregado por la relación comercial, valor presente neto.

Asimismo, para responder a las expectativas de las comunidades en cuanto a los beneficios derivados de la presencia operacional en la región, o de las relaciones con el entorno comunitario, institucional, industrial o de servicios, se establecen objetivos específicos que las cubran, como: relaciones con sociedad, industrial y ecológico. Algunos indicadores son: (a) beneficios transferidos a la comunidad (aportes, relaciones), (b) progreso de programas ambientales y montos invertidos, (c) imagen corporativa, (d) imagen en los medios de comunicación. Kaplan y Norton (2004).

Según Muñiz y Monfort (2005), el cumplimiento de los objetivos financieros no será posible si no disponemos de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es clave en la gestión, porque permite verificar hasta qué punto los clientes son fieles y están satisfechos con el producto o servicio que se ofrece, a su vez, los directivos pueden identificar los segmentos de clientes, mercados en los que competirá la corporación y las medidas de la actuación que se deben tomar.

Del mismo modo, Rampersad (2005), comparte que es una perspectiva externa en donde lo deseable es medir la satisfacción del cliente, con la finalidad de mantener una estrecha relación, conocer sus necesidades para lograr satisfacerlas y generar relaciones que se mantengan con el tiempo, igualmente señala que en este punto habría que plantearse cómo ven los clientes a la compañía y qué significa para ellos.

Por consiguiente, esta perspectiva tiene como clave la búsqueda de una relación a largo plazo con el cliente, independientemente de la disciplina elegida, este indicador normalmente incluye medidas comúnmente usadas hoy en día como la satisfacción, fidelidad, cuota del mercado y adquisición de nuevos clientes, satisfacción de los socios, así como aceptación y colaboración de las comunidades.

En la perspectiva procesos internos

Dentro de este marco, Niven (2003), expresa que en esta perspectiva se identifican los procesos internos claves en los que la empresa debe destacarse para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas, la tarea acá es conocer esos procesos para desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances dentro de las organizaciones.

En este sentido, el autor anteriormente citado, señala que para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejor de las actividades existentes, el desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

En este mismo orden de ideas, Muñiz y Monfort (2005), señalan que es muy difícil conseguir clientes satisfechos, fieles si no hay innovación, adecuación de productos o servicios, y de todos los procesos internos, con respecto a las necesidades cambiantes del mercado. Los responsables deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos procesos permitirán entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos escogidos, que permitirán satisfacer las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

De este modo, Rampersad (2005), presenta los procesos internos como una perspectiva interna donde se busca el control de procesos, afirma que debe plantearse cómo se puede controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes y en qué procesos se tienen que superar para satisfacerlos continuamente.

En relación a la perspectiva del proceso interno, este permite identificar los procesos críticos internos en los que se debe ser excelente, entregando propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes, su información refleja cómo de bien se han realizado los procesos internos para satisfacer a los clientes, así como también muestra a la empresa de lo que ahí ocurre reflejándolo en el mañana a mediano plazo.

La cuarta perspectiva, aprendizaje organizacional

Los autores Kaplan y Norton (2004), explican que esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma, impulso o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, bien sea tanto para cambiar como mejorar.

Según los mismos autores, estas capacidades se basan en las competencias medulares del negocio, incluyen las competencias de su gente, uso de la tecnología como impulsor de valor, disponibilidad de información estratégica que asegure la toma de decisiones y creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: (a) brecha de competencias clave (personal), (b) desarrollo de competencias clave, (c) retención de personal clave, (d) captura y aplicación de tecnologías y valor generado, (e) ciclo de toma de decisiones clave, (f) disponibilidad y uso de información estratégica, (g) progreso en sistemas de información estratégica, (h) satisfacción del personal, (i) clima organizacional, (j) modelaje de valores, (k) confianza en el liderazgo.

Al respecto, Rampersad (2005), señala la importancia que tiene la perspectiva del aprendizaje, basándose en cómo puede la organización seguir teniendo éxito en el futuro, igualmente cómo se debe aprender y comunicarse para mejorar la interacción de los empleados, considerando las habilidades, disposición, así como la capacidad de aprendizaje corporativa.

De esta manera, Muñiz y Monfort (2005), refieren que sólo las personas de la empresa con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar tanto procesos como productos que satisfagan a los clientes, la formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales, esto es, las personas, los sistemas, así como los procedimientos de la empresa, estas deben invertir en la capacitación del personal, potenciar los sistemas, tecnologías de la información, coordinar los procedimientos y rutinas del trabajador de una forma más eficiente.

Al respecto, el aprendizaje organizacional, es el escenario que sirven de impulso para el desempeño futuro de la organización y donde se concretan o redefinen los objetivos planteados tanto para cambiar como mejorar en esta perspectiva.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo, al pretender especificar las propiedades importantes de las variables en estudio para luego ser sometidos a su correspondiente análisis, sin modificar su estado presente, a su vez, el estudio es defini-

Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia

do como un método observacional por cuanto se describen sistemáticamente los hechos tal cual se presentan, relacionados con las proposiciones teóricas de las variables en estudio, con la finalidad de lograr los resultados del objetivo planteado.

A efectos de la presente investigación, la población fue de veinticuatro (24) Gerentes y dieciséis (16) Supervisores para un total de cuarenta (40) sujetos. El universo de estudio estuvo conformado por el sector integrado por las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, tal como se muestra a continuación en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Distribución del universo y unidades informantes

Empresa mixta	Gerentes	Supervisores
PDVSA Petroquiriquire S.A.	3	2
PDVSA Petroregional del lago S.A.	3	2
PDVSA Baripetrol S.A.	3	2
PDVSA Petrowayú S.A.	3	2
PDVSA Petroperijá S.A.	3	2
PDVSA Petrowarao S.A.	3	2
PSVSA Lagopetrol S.A.	3	2
PDVSA Patrocumarebo S.A.	3	2
Total:	24	16
	40 Sujetos	

Fuente: PDVSA CVP (2012).

Por lo anteriormente expuesto, ya que con el tamaño de la población se pudo estudiar sin limitante, se aplicó el método censal por ser un número accesible; es decir, se trabajó con la totalidad de la población objeto de estudio: cuarenta (40) expertos en el área de gerencia general, supervisores de planificación y finanzas de las ocho (8) empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, en este sentido, se utilizó la muestra de sujetos que acceden a participar voluntariamente en la investigación y expertos en el área de gerencia general, supervisores de planificación y finanzas de las empresas mixtas del sector petrolero.

Para efecto de la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta, por cuanto la misma puede usarse para recolectar, analizar y procesar información emitida por la muestra participante, medir el comportamiento de la variable y así verificar el problema.

En cuanto a los instrumentos de recolección de información, en esta investigación se elaboró e implementó un cuestionario estructurado de escala de codificación tipo Likert.

Cuadro 2.
Codificación escala de Likert

Ítems con dirección positiva	Alternativas de respuesta
5	Siempre
4	Casi Siempre
3	Algunas Veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Fuente: Chávez (2007).

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto donde se aplicó el cuestionario, en una muestra de diez (10) gerentes y supervisores del área de las empresas mixtas capaces de responder el cuestionario diseñado. Los resultados obtenidos de esta prueba piloto fueron cargados al simulador SPSS para Windows, versión 10.0.6 con el fin de determinar los valores del Coeficiente de Alpha Cronbach.

Dado que la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach arrojó una confiabilidad del instrumento aplicado al Balanced Scorecard en este estudio de 0,99, puede deducirse que de acuerdo a la escala de valores o criterios establecidos para el análisis del Coeficiente, el instrumento resultó ser de alta confiabilidad.

El tratamiento asignado a los resultados de esta investigación corresponden al tipo estadístico descriptivo, una vez obtenidos los datos, fueron tabulados en tablas de distribución de frecuencias absolutas, relativas y de promedios para cada indicador.

En este sentido, se diseñó con base en los rangos de escala múltiple (1 a 5), cuyas categorías fueron divididas en cinco (5) particularidades que, a efecto de este estudio, reflejan el criterio del autor respecto a los resultados derivados de los datos obtenidos, en el caso de los valores promedios obtenidos, los mismos se referenciaron en la escala o baremo que a continuación se muestra:

Cuadro 3. Baremo

Ponderación	Alternativas de respuesta
1	Siempre
2	Casi Siempre
3	Algunas Veces
4	Casi Nunca
5	Nunca

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los resultados

El análisis de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva. Para ello, se tomó los valores obtenidos en las respuestas suministradas por los gerentes generales, así como de los supervisores de planificación y finanzas en el instrumento aplicado, estas respuestas, se asociaron a la interpretación de los resultados de acuerdo a la categoría del baremo o escala como: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, lo cual permitió realizar el análisis del Balanced Scorecard, logrando identificar las perspectivas bajo este sistema de gestión en estas empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia.

Cuadro 4. Consolidado del promedio de la Dimensión Perspectivas

INDICADORES	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Financiera	11	29%	14	34%	14	36%	01	01%	00	00
Cliente	09	24%	15	37%	14	34%	02	05%	00	00
Proceso interno	09	22%	17	42%	14	35%	00	01%	00	00
Aprendizaje y crecimiento	10	26%	15	37%	15	36%	00	01%	00	00
Promedio Dimensión	10	25%	15	37%	14	36%	01	02%	00	00

Fuente: Elaboración propia.

Para el indicador o perspectiva financiera, se observa que las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia lo utilizan algunas veces con un 36% de respuestas, observando una tendencia a lo positivo en este indicador, que puede ser mejorado para su eficaz funcionamiento, retorno sobre capital empleado para la toma de decisiones, los índices de rendimiento responde a las expectativas del accionista y donde centra el objetivo de productividad en el incremento de los ingresos, está intentando de forma activa reducir sus gastos.

En relación con lo señalado, las empresas requieren actualizar los procedimientos de inversión para acelerar los procesos, se valida como las empresas se basan mediante la perspectiva financiera del Balanced Scorecard, con el fin de conocer si la ejecución de las estrategias, los dirigen a resultados, haciendo uso de los recursos económicos financieros en forma satisfactoria.

Lo cual, coincide con lo señalado por Kaplan y Norton (2004), tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio en el tiempo, para esto, se requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros tantos de rentabilidad, crecimiento, como valor al accionista de la organización.

En cuanto al indicador cliente, se observa que las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia lo utilizan casi siempre, con un 37%, presentando una tendencia positiva hacia el cumplimiento de este indicador mediante la perspectiva del Balanced Scorecard, poseen registros de cuentas por clientes y conocen la tasa a la cual mantienen las relaciones existentes con sus clientes.

Por lo cual, se denota la necesidad de la gerencia de utilizar criterios que contribuyan a elevar la tendencia positiva, al evaluar el nivel de satisfacción de los clientes se propone brindar un servicio de calidad; da respuesta a los reclamos de los clientes; es capaz de responder de manera rápida a la solicitud de un cliente las medidas utilizadas por la gerencia de finanzas contribuyen para medir el beneficio netos de sus clientes, así como también, realiza análisis de precios con respecto al mercado; busca una alineación entre los clientes y procesos; la gerencia contribuye a mejorar el grado de satisfacción a los clientes a través de los servicios financieros que brinda.

En relación a lo señalado, se apoya en los autores Muñiz y Monfort (2005), el cumplimiento de los objetivos financieros no será posible si no disponemos de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es clave en la gestión, porque permite verificar hasta qué punto los clientes son fieles y están satisfechos con el producto o servicio que se ofrece, a su vez, los directivos pueden identificar los segmentos de clientes, mercados en los que competirá la corporación y las medidas de la actuación que se deben tomar.

Al respecto, con el indicador proceso interno, se observa que las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia lo utilizan casi siempre con un promedio de 42%, manteniendo también una tendencia positiva en su cumplimiento, puesto se consideran y supervisan constantemente los procesos, afirman que estos responden rápidamente a los pedidos, el proceso de pago es adecuado; algunas veces, cuentan con una jerarquía que contribuye a la formulación de la estructura de las delegaciones financieras, la comisión establecida contribuye a asegurar el cumplimiento de los puntos de auditoría interna y externa de la empresa.

Igualmente, la gerencia casi siempre contribuye a implementar mecanismos de control para la desincorporación de activos; algunas veces realiza eficazmente el control presupuestario; lleva a cabo mecanismos que contribuyen al establecimiento de las estrategias que van a regir la contratación, finalmente cuenta con la oportuna actualización de la cartera de inversiones.

En este mismo orden de ideas, Muñiz y Monfort (2005), señalan que es muy difícil conseguir clientes satisfechos, fieles si no hay innovación, adecuación de productos o servicios, y de todos los procesos internos, con respecto a las necesidades cambiantes del mercado. Los responsables deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos procesos permitirán entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos escogidos, que permitirán satisfacer las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia

En cuanto, al indicador de aprendizaje y crecimiento, para la perspectiva bajo el enfoque del Balanced Scorecard, se presenta entonces, el siguiente resultado, del 100% de los gerentes y supervisores consultados, el 37% de ellos, sostienen que casi siempre las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia cumplen, de allí, se tiene de los empleados están satisfechos con el trabajo que realizan; así como existe el interés de la empresa en retener a sus empleados.

En este orden de ideas, dentro de este indicador se midió la satisfacción de sus empleados; en cuanto a políticas de adiestramiento del personal de sus gerencias, las cuales se reflejaran en el mejoramiento continuo de las empresas mixtas en el sector petrolero del municipio Maracaibo del estado Zulia.

De esta manera, Muñiz y Monfort (2005), refieren que sólo las personas de la empresa con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar tanto procesos como productos que satisfagan a los clientes, la formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales, esto es: las personas, los sistemas, así como los procedimientos de la empresa, estas deben invertir en la capacitación del personal, potenciar los sistemas, tecnologías de la información, coordinar los procedimientos y rutinas del trabajador de una forma más eficiente.

Finalmente, se evidencia como en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, se miden a través de las perspectivas o indicadores del Balanced Scorecard, algunas veces con el indicador financiera y casi siempre evalúan las del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento en la organización, manteniendo en los indicadores anteriormente mencionados una tendencia positiva, orientado tanto hacia las actividades de cambio como mejora de forma organizada.

De todo esto se desprende, que el Balanced Scorecard, forma parte de la visión y estrategias de la empresa, a partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes, los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros, así como también de los clientes, finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para estas perspectivas.

Conclusión

Una vez analizado los resultados en la investigación, se formulan las siguientes conclusiones, en función del cumplimiento del objetivo planteado “Identificar las perspectivas basadas en el enfoque del Balanced Scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia”.

El estudio indicó, que todos los indicadores o perspectivas comprendidas en el enfoque gerencial objeto de estudio, fueron considerados por los gerentes y supervisores de las empresas mixtas petroleras; con una tendencia positiva a las respuestas, así se tiene que la perspectiva financiera con la opción algunas veces

miden este indicador, siendo casi siempre para las perspectivas: cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Asimismo, se evidenció que las organizaciones estudiadas aplican la metodología del Balanced Scorecard como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, obteniendo mejoras continuas que les permite adquirir información sobre si la ejecución de sus estrategias, los dirigen a resultados satisfactorios, conocer las necesidades de los clientes para lograr satisfacerlas manteniendo su fidelidad en el tiempo, evaluar sus procesos internos que lleven a desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacen el seguimiento de sus avances y como un ciclo fundamental para la capacitación del personal, potenciar los sistemas, tecnologías de la información, coordinar los procedimientos y rutinas del trabajador sean más eficientes.

Aun cuando, la tendencia de respuesta es positiva, a la presencia de las perspectivas en el manejo de la planificación estratégica, basada en el enfoque objeto de estudio, puede ser mejorado, por lo cual, se plantea la necesidad de explicar a los funcionarios con jerarquía de supervisión dependientes, a nivel gerencial y directivos, las ventajas que ofrece el Balanced Scorecard en la Rentabilidad para obtener unas buenas prácticas gerenciales con impacto positivo en lo económico y financiero, obteniendo mejoras continuas en el sistema de las empresas mixtas petroleras.

Por lo que es de suma importancia para las empresas actuar coordinadamente en el enfoque estratégico del Balanced Scorecard, donde la vinculación de todas las perspectivas o indicadores de mando integral son igualmente importante para su planificación adecuada, es necesario tomar la perspectiva procesos internos, la cual, usualmente, se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes - socios - comunidad, esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, que permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios, de acuerdo a las expectativas de creación de valor de la unidad de explotación.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa, luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados, esto será un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

En este sentido, la aplicación de un análisis adecuado de las perspectivas que comprende el enfoque estratégico del Balanced Scorecard, en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, influye en mejorar la definición de los objetivos, indicadores y estrategias inicialmente planteados, por ende, lograr cumplir con los planes de corto, mediano y largo plazo que aseguren la rentabilidad y competitividad en el mercado; proporcionándole a la industria petrolera nacional beneficios sostenibles en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Caycho, Gilio (2010). Balanced Scorecard. Extraído de: <http://prospectivas-tecnologicas-xxi.blogspot.com/2010/05/balance-scorecard.html> Consulta: 05/08/10.
- Chávez, Nilda (2007). **Introducción a la investigación educativa**. Editorial Gráfica González. Venezuela.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2003). **El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard**. Editorial Gestión 2000. España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). **Mapas Estratégicos**. Editorial Gestión 2000. España.
- López, Carlos (2001). El Balanced Scorecard, BSC. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm> Consulta: 6/11/09.
- Machado, Juan (2006). **Gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Pequeñas y Medianas Empresas Metalmecánicas Prestatarias de Servicios al Sector Petrolero**. Magister en Gerencia Financiera. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela.
- Muñiz, Luis y Monfort, Enric (2005). **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000. España.
- Niven, Paul (2003). **El Cuadro de Mando Integral paso a paso**. Editorial Gestión 2000. España.
- PDVSA CVP (2012). **Reporte Nuevos Negocios. Consolidado Empresas Mixtas Petroleras**. Caracas. Venezuela.
- Pérez, Gonzalo (2003). El Balanced Scorecard. Extraído de: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard/imp Consulta: 28/07/10.
- Rampersad, Hubert (2005). **Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo**. Editorial McGraw-Hill. España.
- Sánchez, Jesús y Páez, Xiomara (2008). **Sistema Balanceado de Indicadores, Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica**. Editorial NRG Consultores C.A. Venezuela.
- Solano, Juan; Pérez, María; Rojas, Teresita y Grimán, Anna (2002). Balanced scorecard como herramienta de integración para la gerencia de la calidad de software. Extraído de: http://www.lisi.usb.ve/publicaciones/02%20calidad%20sistemica/calidad_13.pdf Consulta: 12/10/10.