

**GUIA METODOLOGICA PARA LA FORMULACION DE UN BALANCED
SCORECARD EN EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE
ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO**

IVAN VLADIMIR ALVARADO ANGARITA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS
ESCUELAS DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2013

**GUIA METODOLOGICA PARA LA FORMULACION DE UN BALANCED
SCORECARD EN EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE
ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO**

IVAN VLADIMIR ALVARADO ANGARITA

**Trabajo de grado para optar el título
ESPECIALIZACION GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD**

**Director
ORLANDO E. CONTRERAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELAS DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2013

AGRADECIMIENTOS

Es un orgullo y una gran felicidad para mi saber que hoy lograre uno de mis sueños más grandes, que el esfuerzo que hice durante un año y dos meses al fin tendrá una recompensa. En este largo trayecto he conocido gente maravillosa con la que he pasado buenos momentos juntos y de quienes he aprendido cosas valiosas. Agradezco a todos mis compañeros y a mis maestros a quienes ahora además considero mis amigos.

DEDICATORIA

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Maria E. Angarita.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposa Johanna y mi hijo Ivan Mauricio, por quererme mucho, creer en mi y porque siempre a mi lado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. TITULO	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
3.3 PROBLEMAS SECUNDARIOS	24
4. OBJETIVOS	25
4.1 OBJETIVO GENERAL	25
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
5. MARCO TEÓRICO	26
5.1 GENERALIDADES DEL BALANCED SCORECARD	26
5.1.1 El Balanced Scorecard	26
5.1.2 Aspectos generales de las empresas de servicios públicos.	28
5.1.3 Razón social.	29
5.1.4 Misión, visión y objetivos estratégicos.	29
5.1.5 Estructura organizacional.	30
5.1.6 Variables matriz DOFA	31
5.2 DISEÑO ESTRATÉGICO GENERICO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS	34

5.2.1 Descripción	34
5.2.2 Formato de diagnostico organizacional del servicio domiciliario.	37
5.2.3 Evaluar un Cuadro de Mando Integral	39
5.2.4 Cuadro de mando integral	40
5.3 PROPUESTA DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	42
5.3.1 Planteamiento de la estrategia organizacional.	42
5.3.2 Evaluación cómo la comunidad ve la organización.	43
5.3.3 Evaluación cómo los proveedores ven la organización.	43
5.3.4 Evaluación cómo los empleados ven la organización	44
5.3.5 Evaluación de procesos de la organización.	44
5.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA RELACIÓN CASUAL DE DIRECTRICES	47
5.4.1 Factores críticos de éxito.	47
5.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE INDICADORES COMO PROPÓSITO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	49
5.5.1 Descripción de la guía del cuadro de mando integral.	49
6. METODOLOGÍA	51
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
6.3 FUENTE DE INVESTIGACIÓN	51
6.3.1 Fuente de investigación primaria.	51
6.3.2 Fuente de investigación secundaria.	52
6.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	52
7. PROPUESTA	54
7.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL BALANCERD SCORECARD	54
7.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	59

7.3 PLAN DE SISTEMA ESTRATÉGICO DEL BSC EN EL PASO A PASO	60
7.4 GUIA METODOLOGICA PARA LA FORMULACION DE UN BALANCED SCORECARD EN EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO	67
7.4.1. Elementos del Sistema de Gestión Estratégico.	67
7.4.2. Creación del mapa estratégico.	68
7.4.3. Fijación de metas en los objetivos estratégicos.	69
7.4.4. Definir sistema de evaluación.	71
7.4.5. Proceso de carga de los datos reales y objetivos.	72
7.4.6. Reportes.	73
8. CONCLUSIONES	74
9. RECOMENDACIONES.	76
BIBLIOGRAFIA	77

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Balanced Scorecard-CMI	40
Ilustración 2. Alimentación de la Estrategia.	46
Ilustración 3. Modelo Guia BSC-CMI	53
Ilustración 4. Principales objetivos del BSC - CMI	54
Ilustración 5. Perspectiva del Balanced Scorecard.	60
Ilustración 6. Análisis del entorno según las tendencias	61
Ilustración 7. Análisis de la misión, visión y factores críticos	62
Ilustración 8. Construcción FODA	62
Ilustración 9. Desarrollo del mapa estratégicos – perspectivas	63
Ilustración 10. Construcción de la matriz trifuncional	64
Ilustración 11. Construcción del cuadro de mando de primer nivel	64
Ilustración 12. Alinear los indicadores procesos de la empresa	65
Ilustración 13. Desplegar la estrategia a los niveles de la organización	65
Ilustración 14. Cuadro de mando Integral balance Scorcard General	66
Ilustración 15. Revisión del BSC	67
Ilustración 16. Propuesta de mapa estratégico BSC – CMI	69
Ilustración 17. Visualización formato de reporte	73

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diagnostico organizacional del servicio domiciliario.	37
Tabla 2. Tabla de identificación de objetivos	55
Tabla 3. Tabla de Perspectivas e indicadores, con valor real, objetivo y cumplimiento	70

GLOSARIO

Actividad: Es la suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar la gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Base de datos: Conjunto de datos relacionados y organizados de una forma útil para su fácil recuperación. Existen diferentes tipos de bases de datos dependiendo del tipo de datos que están almacenados y de cómo estén usados.

Competencia: Condiciones de los mercados en los que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos. La sociedad estará satisfecha cuando se produzca el máximo número de bienes a los menores precios posibles.

Control: Es el proceso de mantener o regular los sistemas para el logro del objetivo propuesto.

Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida la organización está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Eficiencia: Hace referencia a la relación entre recursos y productos, a qué tan bien se adelantan los procesos que transforman recursos en productos. Es obtener más productos con menos recursos.

Efectividad: Es la medida del impacto final de la actuación de la organización sobre la población objetivo. Es el resultado de la eficiencia y eficacia no debe considerarse como una sumatoria ni como una multiplicación, sino como un resultado.

Empresas de servicios AAA: Empresas de servicios de alcantarillado, acueducto y aseo.

Enfoque sistémico: Se considera que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan, es decir, la actividad de un segmento de la empresa afecta la actividad de todos los segmentos. Permiten los gerentes conservar el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa.

Estrategia: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el fin de lograr una situación viable. Se refiere más al cómo.

Estructura Organizacional: Es el marco de la organización.

Gestión: Disposición y organización de los recursos para obtener los resultados esperados.

Indicador de desempeño: Es una magnitud que expresa el comportamiento (desempeño) de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones. Similar al anterior. **Indicador de gestión:** Es la medición relacionada con la forma en que los procesos son ejecutados por la organización.

Indicador: Es un instrumento de medición de las variables asociadas con los objetivos organizacionales, puede ser cuantitativo o cualitativo. Información: Interpretación e interiorización de los datos, que son de importancia para quién los observa.

Metas: Representan el punto focal de cualquier plan táctico y son los factores principales mediante los cuales se puede medir el rendimiento de cada área.

Plan: Programa que cumple con un fin específico.

Planeación Estratégica: La planeación estratégica es el proceso mediante el cual las empresas construyen su futuro, definen su posición y establecen los mecanismos para su materialización.

Planes de Acción: Son los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia el logro de los objetivos de largo plazo que se han planteado.

Política: Son guías que establecen los lineamientos dentro de los cuales debe ocurrir la acción.

Procedimiento: Es la forma de cómo realizar las actividades y las tareas de un determinado proceso.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Productividad: Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad. Pero para ello, es preciso tener en cuenta el

rendimiento total de la actividad productiva de los factores, y no sólo la productividad del trabajo.

Programas: Especifican la secuencia de las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

Proyecto: Es un conjunto de etapas ordenadas de manera lógica orientadas a cumplir con unos resultados en un tiempo determinado cuya justificación esté acorde con una necesidad concreta de la organización.

Recurso: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Servicios públicos: Recursos básicos de supervivencia humana y del entorno.

Sistema: Es un conjunto de elementos que se interrelacionan dinámicamente en busca de un objetivo común.

Tarea: Es un mayor nivel de segregación de una actividad.

Valores: Los valores representan las convicciones filosóficas compartidas y vividas por todas las personas de la organización y sobre las cuales se fundamenta el éxito de la empresa.

Visión: Está dada por el sueño del futuro de la empresa. Es lo que desean los dueños o accionistas, que se convierta la empresa en un futuro cercano.

RESUMEN

TITULO: Guía metodológica para la formulación de un Balanced Scorecard en empresas de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo*

AUTOR: Ivan Vladimir Alvarado Angarita**

PALABRAS CLAVES: Balanced, Scorecard, acueducto, alcantarillado y aseo

Este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, y el valor que le aporta la construcción de una guía metodológica que facilite el desarrollo e implementación de una planeación en empresas AAA, en tal sentido que se contribuya a las organizaciones de hoy a que se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.

Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización, mediante la utilización del BSC en empresas triple A.

La planeación estratégica es una metodología que analiza el ambiente que rodea a la compañía, mantiene un pensamiento a futuro buscando reducir los niveles de incertidumbre, define un método racional para la toma de decisiones con el fin de eliminar la improvisación y establecer mecanismos de control. Todo lo anterior para lograr el crecimiento y el bienestar a largo plazo de la organización. Adicionalmente, es un proceso administrativo que puede aplicarse a corto, mediano y largo plazo. Para su implementación, los directores deben realizar una comparación entre la situación actual de la firma y la situación futura que se desea alcanzar.

* Proyecto de grado

** facultad de ingenierías físicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Especialización Gerencia integral de la calidad Director Orlando E. Contreras

ABSTRACT

TITLE: Methodological guide for the formulation of a Balanced Scorecard in enterprises of public utilities of aqueduct, sewage and toilet*

AUTHOR: Ivan Vladimir Alvarado Angarita **

KEY words: Balanced Scorecard, aqueduct, sewage and toilet

This document reflects against the component that gives you the tool (BSC) Balanced Scorecard, to administrative processes, and the value that gives the building a methodological guide to facilitate the development and implementation of a planning in companies AAA, in such sense as to contribute to organizations today that they become highly competitive institutions. Similarly, the contribution is presented by Kaplan and Norton presented for evaluation of organizational management as a new tool for the fulfillment of the proposed objectives of the organization.

Similarly, it is a development of the four perspectives of BSC which seeks to identify the contribution that each of these contributes to the fulfillment of the mission and organization competitive through the use of the BSC in companies triple A.

Strategic planning is a methodology that analyzes the environment surrounding the company maintains a forward looking thinking reduce levels of uncertainty, defines a rational method for decision making to eliminate improvisation and control mechanisms.

All this to achieve growth and long-term welfare of the organization. Additionally, it is an administrative process that can be applied to short, medium and long term. For its implementation, managers must make a comparison between the current situation of the firm and the future situation be achieved.

* Project of grade

** Faculty of engineering physical, school of studies Industriales and Empresales Especializacion Gerencia comprehensive quality Director Orlando E. Contreras

INTRODUCCIÓN

Los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, por su naturaleza son públicos, así que no pueden considerarse como un servicio cualquiera, ya que sus procesos pueden ser influenciados tanto por las colectividades como por decisiones individuales, realizando actividades que benefician a toda una comunidad.

A través de la historia las empresas en razón de suplir necesidades, han querido buscar un crecimiento significativo que las lleve a un crecimiento institucional, ya sea por iniciativa o influencia particular, pública o legal, a fin de que esto traiga como consecuencia el aumento de sus ingresos y el posicionamiento en el sector, pero esto no se logra solo con el mejoramiento operativo, sino que también parte fundamental para el cumplimiento de sus metas es a través del desarrollo de la gestión que incorporen en sus áreas administrativas, en otras palabras, deben hacerse esfuerzos permanentes tanto de operatividad como de gestión, para sacar adelante los objetivos institucionales afectando positivamente las partes interesadas, en función de los procesos y tras el interés de aumentar sus ingresos.

Es por esta razón que han venido incorporándose herramientas gerenciales que permiten a las organizaciones ser más innovadoras y eficientes, dándole un enfoque estratégico, donde la prioridad sean las estrategias y objetivos definidos por la organización, con el fin de que éstas se adapten a los rápidos cambios del entorno y a las necesidades internas de las mismas. Para tales propósitos existe una herramienta que permite trasladar la estrategia en acción, la cual permite controlar la evolución y desempeño del negocio a través de medidas y objetivos alineados a la estrategia de la organización, es decir, la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Esta herramienta ofrece una visión integrada y balanceada de la organización permitiendo desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos Estratégicos identificados en 4 perspectivas, que garantiza que una organización se oriente en la dirección Correcta. Balanced Scorecard se traduce al español como “Cuadro de Mando Integral” (CMI) de acuerdo a artículo seminal de Kaplan y Norton publicado en Harvard Business Review de 1992.

El objetivo de este trabajo es proponer una guía de apoyo estratégico para las empresas bajo la metodología del Balanced Scorecard, pero direccionada principalmente para las triple “AAA” de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, reconociendo sus orígenes y antecedentes, principales aspectos del cuadro de mando integral, las fases y etapas necesarias para un proceso de implementación con sus aplicaciones soporte. En cualquier caso, un buen manual práctico que tendrá se apoyará en la Ley 142 que reglamenta los Servicios Públicos en el Estado Colombiano, permitiendo garantizar la calidad del servicio a nivel operativo y administrativo a favor de su usuario final.

1. TITULO

Guía metodológica para la formulación de un Balanced Scorecard en empresas de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

2. JUSTIFICACIÓN

Las Empresas que prestan servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo tienen un gran compromiso con la comunidad, pues deben asegurar una adecuada y oportuna prestación del mismo teniendo presente el marco jurídico, sin apartarse de una buena atención al cliente, es así, como su operatividad y su gestión administrativa deben ir de la mano.

Los cambios que actualmente se están viviendo, en una comunidad con mayores exigencias y expectativas, la competitividad del mercado, el cumplimiento de la normatividad, el incremento de la calidad, las pérdidas financieras, la falta de decisiones acertadas, entre otras, pueden reflejar resultados ineficientes, preocupación e incertidumbre al interior de la entidad, hechos que pueden suceder porque no tienen una dirección definida para cumplir con sus objetivos y mucho menos las herramientas para encontrar este camino de la buena prestación del servicio en todo el sentido de la palabra.

Actualmente se habla de la implementación de los Sistemas de Gestión para el fortalecimiento institucional, pues su prioridad no solo se concentra en la prestación de los servicios, sino también en usar las herramientas para la excelencia administrativa.

En los términos del Cuadro de Mando Integral, la empresa puede a partir de su misión y su visión, fijar sus objetivos, generar una estrategia para orientar los esfuerzos y los recursos hacia una sola dirección y definir un sistema de indicadores para monitorear y controlar que las actividades estén hechas de acuerdo a lo planificado y a los resultados obtenidos, bajo sus 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos, formación, logrando una contribución importante

puesto que posibilita la detección de problemas reales o potenciales, la implementación de controles y permitiendo identificar las oportunidades de mejora para apoyar a la entidad en su proceso de mejora continua.

Esta metodología ayuda a la dirección a tener una visión real del desempeño mediante los indicadores de resultados y los de proceso, facilitando el conjunto de actividades de cómo ejecutar las estrategias.

Como especialista en gestión integrada de la calidad, es importante este proyecto porque propone una guía de apoyo estratégico para las empresas bajo la metodología del Balanced Scorecard, pero direccionada principalmente para las triple "AAA" de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, reconociendo sus orígenes y antecedentes, principales aspectos del cuadro de mando integral, las fases y etapas necesarias para un proceso de implementación con sus aplicaciones soporte.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la planeación estratégica es considerada una fase preponderante en el éxito de las organizaciones, porque permite dimensionar desde el inicio una gestión integral de sus recursos y acciones en pro del mejoramiento continuo. Pero una buena planeación no garantiza su éxito, es necesario que las organizaciones cuenten con herramientas que les permita evaluar su gestión, con base en lo que han planeado y lo que realmente han utilizado; y de esta manera realizar los ajustes a sus procesos o en su estructura cuando está no esta bien definida.

Las organizaciones para ser exitosas, deben tener herramientas que les permitan orientar correctamente sus recursos para el cumplimiento de sus metas, objetivos, misión y visión empresarial, con el fin de ser más eficientes en la toma de decisiones. Por eso, es preponderante contar sistemas de información y medición de cada una de las áreas o departamentos de la organización y no sólo del área financiera como normalmente ocurre, sino también de aspectos empresariales como capacitación, entrenamiento de personal y servicio al cliente.

En las empresas de servicios públicos domiciliarios como en gran cantidad de las empresas de Colombia, están cambiando el pensamiento de la gestión empírica, por la gestión estratégica, porque la experiencia ha demostrado la importancia de evaluar las actividades, realizando diagnósticos de los procesos y redefiniendo perspectivas y controles que integren a toda la organización, buscando el logro de los planes, objetivos, misión y visión empresarial, para la adecuada toma de decisiones.

El cuadro de mando integral propone un método de direccionamiento estratégico que le permite a las empresas contar con sistemas de medición gracias a la implantación de indicadores en cada una de sus áreas, volviendo su control más más eficiente, promoviendo el buen uso de los recursos humanos y financieros protegiendo de esta manera los intereses de la organización.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo articular la metodología del Balanced Scorecard en empresas de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo?

3.3 PROBLEMAS SECUNDARIOS

1. ¿Qué deben hacer los directivos de las empresas para obtener el máximo beneficio del cuadro de mando integral?
2. ¿Cómo articular las perspectivas del Balanced Scorecard en la competitividad empresarial?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una guía metodológica para el montaje del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en Empresas de Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo que les permita a partir de su estrategia modelos de seguimiento y medición, en el corto y mediano plazo facilite la toma de decisiones de manera coherente y oportuna con el desarrollo de la empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar una estrategia organizacional genérica basada en el Balanced Scorecard en empresas de servicios públicos AAA, que permita contar con un marco de direccionamiento gerencial para las decisiones suponiendo su adopción en el futuro.
- Definir los factores críticos de éxito que le permita a la organización desarrollar una relación causal entre las directrices y los objetivos.
- Proponer un cuadro de mando integral con el desarrollo de indicadores, con el propósito de apuntarle a las estrategias organizacionales en el cumplimiento de los objetivos que direccionan la empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 GENERALIDADES DEL BALANCED SCORECARD

OBJETIVO: Proponer una guía metodológica para el montaje del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en Empresas de Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo que les permita a partir de su estrategia modelos de seguimiento y medición, en el corto y mediano plazo facilite la toma de decisiones de manera coherente y oportuna con el desarrollo de la empresa.

5.1.1 El Balanced Scorecard

Definición

Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles de las empresas, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Kaplan y Norton, dicen que se analizan de tres formas diferentes así;

- ❖ Cuadro de Mando Integral
- ❖ Sistema Balanceado de Medidas
- ❖ “No se puede gestionar lo que no se puede medir”

El Balancerd Scorecard es un Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia

radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. (Misión)¹.

Es también una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos que:

- Incluye medidas financieras y no financieras
- Incluye medidas referidas al corto y largo plazo
- Incluye medidas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura
- Las medidas responden a relaciones de causa y efecto
- Contiene la cantidad suficiente de datos para dar un cuadro completo y no más².

Beneficios del Balanced Scorecard

Dentro de los beneficios que ofrece el Balanced Scorecard en las organizaciones, está estimular una serie de resultados que favorezcan la administración, pero para lograr estos resultados es necesario implementar una metodología y su aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos. Dentro de los cuales se mencionan las siguientes ventajas³.

- Alinea las actividades de los empleados hacia la estrategia y visión de la empresa
- Comunica a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefine la estrategia en base a resultados obtenidos.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.

¹ SÁNCHEZ, Juan Pablo. Balancerd scorecard. Colombia 2011. p. 3

² FALCO, Alejandro. Balancerd Scorecard. Universidad CEMA. Buenos Aires – Argentina. p. 5

³ Instrumento teórico y bibliográfico acerca de los sistemas de información

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/todo-sobre-los-sistemas-de-informacion.htm>

- Integra la información de diversas áreas, permitiendo articular los objetivos estratégicos fijando metas individuales y de equipo a corto y mediano plazo.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros, entre otros.

5.1.2 Aspectos generales de las empresas de servicios públicos. Los servicios públicos en Colombia han trascendido a través de la historia, han sido notables los desaciertos en la prestación de los Servicios que mostraban la falta de capacidad de su administración con un manejo incorrecto, se hacía notar la ausencia de personal idóneo para la operación, la escasez de recursos para llevar a cabo obras de infraestructura importantes, sobre todo en provisión de agua y manejo de aguas servidas, sin dejar a un lado la disposición final que tenían los residuos sólidos, siempre concibiendo que por derecho cada quien debía recibir el servicio.

De acuerdo a las disposiciones legales y regulatorias de la Ley 142 de 1994 y Resolución CRA 151 de 2001, los Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo son Servicios Públicos Domiciliarios, por tratarse de servicios básicos que afectan directamente el bienestar de la población, la regulación estatal es fundamental en aspectos como: criterios para la determinación de las tarifas, tipo de subsidio, cobertura y calidad del servicio, transparencia de la información y atención al usuario.

Actualmente las Empresas de Servicios Públicos deben trabajar dentro del marco que les direcciona su MISION, VISION y OBJETIVOS INSTITUCIONALES, pero también dentro de un marco legal y regulatorio, no obstante, no se puede descuidar el hecho de que Las personas son el eje fundamental de toda Organización, mediante el desempeño de sus funciones tienen como fin la realización de una serie de actividades que los llevan a cumplir con sus propios objetivos o tareas, pero que en algunas ocasiones y desafortunadamente no ven

la Organización como un todo, viendo este enfoque tradicional en la mayoría de las Empresas, sin preocuparse o determinar si la Organización está llevando a cabo su Misión, si se está proyectando para cumplir su Visión y mucho menos si está cumpliendo con los objetivos organizacionales. Este hecho posibilita el desperdicio de esfuerzos y recursos, se hace notable la falta de coordinación y la interrelación entre los procesos se vuelve deficiente, convirtiendo la Organización en áreas independientes. Pero bajo esta realidad las Empresas no pueden obviar la sujeción que tienen a la Ley y la regulación para cumplir con sus objetivos.

5.1.3 Razón social. Toda Empresa debe tener una razón social, puesto que es la manera que tiene para identificarse en un mercado, así mismo la Ley 142 de 1994 en su Artículo 19, establece el régimen jurídico al cual deben someterse las empresas de servicios públicos y el numeral primero de la norma en cita, indica que el nombre de la empresa deberá ser seguido por las palabras Empresa de Servicios Públicos o de las letras E.S.P⁴.

5.1.4 Misión, visión y objetivos estratégicos. La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios expresa sobre el desarrollo de la Misión: “Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. La misión sirve para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales, financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo”.

Y la Visión la enuncia de esta manera: “La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo

⁴ Ley 142 de 1994 en su Artículo 19.

plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.”

Igualmente expresa de los objetivos estratégicos “Se hacen con un alcance de tres años y mínimo de uno. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

5.1.5 Estructura organizacional. En cuanto al régimen aplicable, la Ley 142 de 1994 establece que las Empresas de Servicios Públicos se rigen por regla general por las normas del derecho privado. De forma especial, la Ley 489 de 1998 establece que las empresas industriales y comerciales desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley. Según esta última ley, dichas empresas están dotadas con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que

perciban por las funciones o servicios al igual que contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución.

5.1.6 Variables matriz DOFA

Debilidades. Significa una carencia o la falta de algo. Son las falencias de la Organización o por donde puede ser vulnerable, las situaciones que pueden verse como debilidades en una Empresa pueden constituir un obstáculo para el logro de los objetivos, aun estando bajo su control, esto puede hacer ver la Empresa con cierta desventaja ante la competencia. Las debilidades son variables internas que ponen a la Organización en una posición desfavorable en todos los sentidos.

- Se ponen a disposición una serie de preguntas que pueden permitir encontrar las debilidades en una Empresa de Servicios Públicos, para las diferentes áreas como son: servicio al cliente (oportunidad, calidad), proveedores (precio, calidad)
- Las instalaciones tanto operativas como administrativas son obsoletas?
- Se tiene una imagen débil en el mercado?
- La Empresa está siendo rentable?
- Existen constantes problemas operativos?
- Es eficaz el servicio al cliente?
- Se conoce y se aplica a cabalidad la normatividad vigente?
- Existen sistemas de macro y micro medición?
- La información reflejada en la factura del usuario contiene información veraz?
- Los proveedores son los adecuados?
- El personal está motivado?
- La alta dirección ejerce un verdadero liderazgo?

- El sistema de distribución es el adecuado?⁵

Oportunidades. Éstas se ven reflejadas en el entorno (exterior), para la Empresa son potencialmente variables favorables, pueden ser cambios o tendencias que si son reconocidas a tiempo pueden convertirse en una ventaja competitiva que desde luego contribuye significativamente para el cumplimiento de los objetivos. Las oportunidades deben identificarse como prometedoras o potencialmente importantes para elaborar una estrategia. Pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, medio ambiente, etc.

Las preguntas para identificar las Oportunidades pueden ser las siguientes:

- Hay un segmento del mercado que aun no está siendo atendido?
- Las estadísticas mes a mes de quejas y reclamos van disminuyendo?
- Se tiene una competencia directa y fortalecida?
- Tienen capacitación por parte de las Entidades Gubernamentales?
- Tienen comunicación con los entes de control?
- Puede ofrecer nuevos productos o servicios?
- Tienen la capacidad de introducir nuevos esquemas de medición? ⁶

Fortalezas. Son variables internas que hacen a la Organización más competente, por las cuales puede distinguirse en el mercado, pueden representarse en recursos o destrezas que se han adquirido, que la hacen segura trayéndole beneficios presentes y futuros, y que por supuesto tiene bajo su control.

Las preguntas para identificar las Fortalezas pueden ser las siguientes:

- Tiene el personal idóneo para realizar las actividades?
- Se cuentan con los recursos financieros necesarios?

⁵ MEZA MARULANDA, Elizabeth Cristina e HINCAPIÉ SERNA, Sandra Marcela. Alineación de las estrategias organizacionales con Balance Scorecard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa sumilec S.A. Pereira. Colombia 2010. p. 38

⁶ Ibid, p.38

- Es responsable con el medio ambiente?
- Son reconocidos en el mercado?
- La entrega de los servicios es oportuna?
- Se cuenta con la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios?
- Hay una eficiente política comercial?
- Cuentan con tecnología requerida?

Amenazas. Son variables externas que ponen a prueba la supervivencia de la Organización. Pueden resultar en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcance de las metas u objetivos propuestos ya que pueden poner en riesgo la rentabilidad y hasta las condiciones futuras de la Organización. Se recomienda que la amenaza sea neutralizada ya que puede crear un ambiente de incertidumbre o inestabilidad debido a cambios o tendencias repentinas.

Las preguntas para identificar las Amenazas pueden ser las siguientes:

- Se ve afectado por cambios climáticos?
- Tienen problemas con el medio ambiente?
- Se ve afectado por efectos políticos?
- Hay grandes afectaciones de orden público?
- La tecnología en estas Empresas presentan cambios constantes?
- El crecimiento del mercado es lento?
- Se han visto sancionados por los entes de control?
- El sector se ve afectado por cambios demográficos? ⁷

⁷ Ibid, p. 38

5.2 DISEÑO ESTRATÉGICO GENERICO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

OBJETIVO: Diseñar una estrategia organizacional genérica basada en el Balanced Scorecard en empresas de servicios públicos AAA, que permita contar con un marco de direccionamiento gerencial para las decisiones suponiendo su adopción en el futuro.

5.2.1 Descripción

FASE 1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Organización. Identificar los factores internos (recursos, procesos, capacidades y competencias), y externos (competencia, entorno global, disposiciones legales y regulatorias, medio ambiente) que afectan la organización, así como sus partes interesadas.

Por medio del diagnóstico de la Empresa se puede determinar el estado actual de la misma, identificando la manera como los factores internos y externos están afectando la organización.

- **FACTORES INTERNOS**

En la determinación de los factores internos el recurso humano es el activo más importante y por ende el recurso más apreciado que tiene una Empresa, pues toda vez que sea bien administrado puede llevar al éxito de la gestión. Las personas son la influencia directa de todos los factores internos de la Organización, por ende deben tener las competencias y habilidades necesarias para realizar sus funciones, deben ser calificados de acuerdo a la necesidad de cada área, tener características inherentes a la ética profesional y como individuos que hacen parte de un todo deben tener la convicción de ver la Empresa con un enfoque sistémico donde se entienda que todos de manera sinérgica trabajan por un bien común, por

medio de la relación e interacción de los elementos que conforman cada uno de los procesos que se desarrollan, ya que de esta manera puede provocar el perfecto engranaje de todas las áreas que conforman la estructura de la Empresa, con los cuales se obtendrán grandes beneficios y el eficaz desempeño lo cual terminan influenciando los resultados y la gestión administrativa.

Es importante conocer los recursos con los que cuenta la Empresa a la hora de accionar, recursos tanto humanos, físicos y financieros, es necesario utilizar los recursos que se tienen a disposición sin salirse de proporción puesto que logra generar un sofisma que puede traer resultados inconclusos o que no cumplan con el fin o los objetivos de la Empresa⁸.

- **FACTORES EXTERNOS**

En los tiempos actuales el entorno de una persona o de toda una Organización puede variar enérgicamente, ya sea proporcionando oportunidades que le ayuden a evolucionar o convertirse en una amenaza que pone en peligro el crecimiento y la eficacia de una Empresa llegando hasta afectar su supervivencia, así mismo hay una dependencia pues el mismo entorno se hace necesario para sobrevivir, las Empresas de Servicios Públicos se ven afectados por un entorno bastante extenso, no pueden apartarse de la competencia, las disposiciones legales y regulatorias, el medio ambiente, el ámbito económico, los recursos tecnológicos, los usuarios y demás partes interesadas.

La competencia en este tipo de Organizaciones no es muy común, pero este hecho no puede permitir que exista un descuido o desmejora a la hora de prestar los servicios públicos, el que exista la competencia contribuye a pensar en hacer

⁸ Ibid, p. 38

las cosas mejor y darle un valor agregado a los servicios para encontrar mayor satisfacción de los usuarios y partes interesadas⁹.

- **Las disposiciones legales y regulatorias**

Generalmente toda Empresa trabaja bajo un marco normativo o político que le direcciona de alguna manera en el quehacer de la Organización, ya que se convierte en una variable importante en muchos de los aspectos de la toma de decisiones y en la actividad directa. La regulación se concentra en promover el interés público. La Ley 142 de 1994 se concentra en su Artículo 1º en afirmar que dicha ley se aplica básicamente a los “Servicios Públicos Domiciliarios”. Las Empresas de Servicios públicos en especial las que prestan los tres servicios, afectan y se ven afectadas por el medio ambiente, no obstante, dichas empresas deben tener la responsabilidad de retribuir al medio ambiente comprometiéndose con su protección, cuidado y conservación¹⁰.

Los usuarios y la comunidad en general deben ser el compromiso más importante que tienen las Empresas, todas éstas quieren conocer sus comportamientos, sus hábitos, sus necesidades o expectativas, es así como se trabaja para lograr llevar satisfacción en el servicio prestado. Toda Organización debe trabajar y mejorar en pro de satisfacer las necesidades de los usuarios por medio de la prestación eficiente y oportuna de los servicios y bajo el principio de amabilidad y buen trato en su atención.

Por medio del siguiente cuadro se pueden detectar los factores internos y externos que están siendo relevantes en la Organización, los cuales nos puede arrojar resultados determinantes para la mejora continua.

⁹ Ibid, p. 39

¹⁰ La Ley 142 de 1994. De Servicios Públicos Domiciliarios.

5.2.2 Formato de diagnostico organizacional del servicio domiciliario. Este cuadro debe ser diligenciado por el asesor de servicios domiciliarios de la empresa que contrata el servicio. Este formato se debe diligenciar solo con la información que se está solicitado y la normatividad mediante la ley 872/2003 que mide la calidad y satisfacción cliente.

Tabla 1. Diagnostico organizacional del servicio domiciliario.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DOMICILIARIO				
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA				
NOMBRE DE LA ENTIDAD:				
SERVICIOS: <input type="checkbox"/> ACUEDUCTO <input type="checkbox"/> ALCANTARILLADO <input type="checkbox"/>				
ASEO				
Nº DE EMPLEADOS FIJOS: _____				
Nº DE EMPLEADOS TEMPORALES: _____				
DIRECCION:				
PAGINA WEB:				
E-MAIL:				
TELEFONOS:				
FECHA DE CREACION: D/ M/ A/				
Nº USUARIOS A LA FECHA: ACUEDUCTO _____				
ALCANTARILLADO _____ ASEO _____				
FACTORES INTERNOS (Calificación por área frente al área)				
Calificación: 1 Excelente 2 Bueno 3 Aceptable 4 Necesita Mejoramiento				
1. Recursos Humanos con base en el clima laboral	1	2	3	4
2. Recursos Financieros	1	2	3	4
3. Recursos Físicos	1	2	3	4
4. Recursos tecnológicos (Software, hardware)	1	2	3	4
5. Comunicación Interna	1	2	3	4
6. Competencias y habilidades frente al cargo	1	2	3	4

7. Procedimientos documentados y entendidos	1	2	3	4
8. Procesos establecidos	1	2	3	4
9. Pagina Web	1	2	3	4
10. Imagen Corporativa	1	2	3	4
FACTORES EXTERNOS (Calificación por área frente a la Entidad)				
1. Servicios oportunos y confiables	1	2	3	4
2. Innovación	1	2	3	4
3. Cuidados del medio ambiente	1	2	3	4
4. Servicio al cliente	1	2	3	4
5. Servicios diferenciadores	1	2	3	4
6. Calidad de los servicios	1	2	3	4
7. Conocimiento de las necesidades de los clientes	1	2	3	4
8. Publicidad	1	2	3	4
9. Tiempos de respuesta postventa	1	2	3	4
10. Conocimiento y cumplimiento de la normatividad	1	2	3	4
11. Realización de encuestas de satisfacción al usuario	1	2	3	4

Se realiza la tabulación de las encuestas, se toman los resultados y se toman las medidas pertinentes para el mejoramiento de los puntajes bajos y se continúa con las actividades que están siendo eficientes dentro de la Organización.

- Revisar, ajustar o implementar la Misión, Visión, objetivos y valores institucionales.

El significado de lo qué es visión y misión en una Empresa, es un concepto que la mayoría de las organizaciones lo comprende de una manera aceptable. Sin embargo, al momento de definir las en una organización, transmitirla a toda su gente y lograr que sea el motor que los lleve a alcanzar la excelencia y el

cumplimiento de todos sus objetivos, se convierte en un gran reto para la gran mayoría de las organizaciones.

Antes de crear o modificar la Misión y la Visión de una Empresa se debe determinar su norte, propósito o razón de ser y la imagen del futuro deseado, esto se logra a través de las personas quienes son las que se esfuerzan día a día por cumplir con sus actividades y el propósito de ver metas alcanzadas. Debe ser entendida tanto para las personas que prestan sus servicios a la Empresa, como para quienes hacen parte de las personas que reciben el servicio, en pocas palabras, es un trabajo de todos.

Si la Misión y la Visión ya están creadas, es necesario identificar el carácter sincrónico de lo que allí se menciona con el camino que rige la Organización y las metas que quiere alcanzar a corto, mediano y largo plazo, así mismo, es posible notar si desde el momento de su creación en el caso de la Misión, ésta forjó un cambio y una transformación, y si la Empresa ha sido identificada a través de ella, y en el caso de la Visión si se está viviendo en ese futuro promisorio o alcanzando los sueños que en algún momento se llegaron a escribir¹¹.

Los valores en una Organización demarcan el fortalecimiento institucional puesto que no ven a las personas como una maquina desarrollando ciertas tareas, sino, que muestran al ser humano como alguien ético, que puede encaminarse con dignidad en el desempeño de sus funciones.

5.2.3 Evaluar un Cuadro de Mando Integral

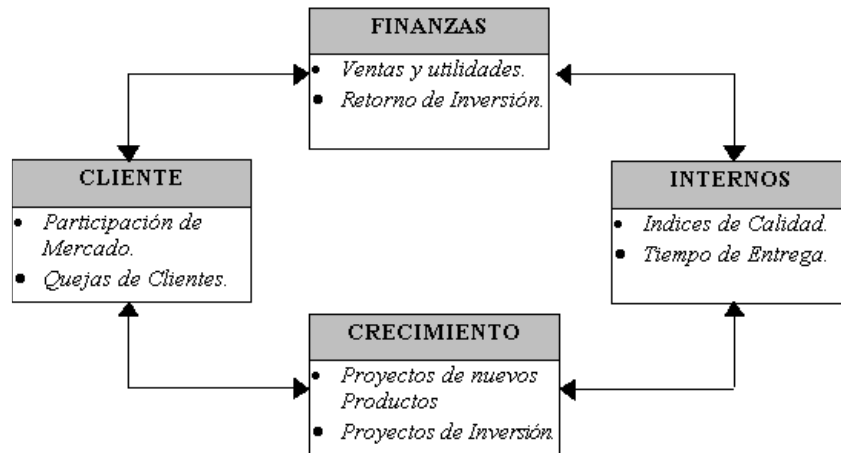
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo.

¹¹Jorge Carrera Espinoza. El balanced scorecard aplicado a la gestión de mantenimiento Ecuador 2009. p. 10.

- Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. (Misión)
- «Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio» 1992
- «Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores
- Combina indicadores financieros y no financieros “creación de valor”. (100 años)
- Definición de la estrategia de la empresa. (40 años)
- Utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa. (40 años)¹².

5.2.4 Cuadro de mando integral

Ilustración 1. Balanced Scorecard-CMI



En este momento se toma como ejemplo la empresa Coltejer a la que se le expone su misión u visión para plantear un detalle organizacional así;

¹² SANCHEZ, Juan Pablo. Balanced Scorcard. Medellín. Colombia p. 4

MISIÓN: Nuestro compromiso en Coltejer es entregar productos textiles y de confección para el mercado global, dentro de las normas de calidad universales, utilizando conocimiento, tecnología y prácticas que generen la confianza de nuestros clientes, la motivación del recurso humano y el beneficio de la empresa¹³.

VISIÓN:

- * Ser una empresa líder de América Latina en nuestra especialidad.
- * Producir y comercializar en forma eficiente bienes de alto valor agregado.
- * Ser reconocida como la preferida de los clientes.
- * Generar rentabilidad para sus accionistas.

En este el direccionamiento apunta al desempeño que en la actualidad tiene la empresa Coltejer, al cual se le haría un estudio de los cuatro factores más representativos de la planeación estratégica por proceso, llamadas perspectivas financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento¹⁴.

- **VISIÓN DE LA EMPRESA UNITEC:** Debemos lograr un servicio con calidad para convertir a la Instalación en un centro de preferencia para visitantes Nacionales y Foráneos, con un reconocido prestigio en el sector.
- **MISIÓN DE LA EMPRESA UNITEC:** Garantizar el correcto estado técnico de las instalaciones que permita brindar un servicio al cliente con la máxima calidad, a partir del cuidado del medio ambiente, la salud y de forma sostenible, garantizando un ahorro considerable de los Portadores Energéticos¹⁵.

¹³ www.buenastareas.com › [Inicio](#) › [Negocios](#)

¹⁴ Ibid. p.7

¹⁵ UNITEC. Calidad en la prestación del servicio BSC. 2010

5.3 PROPUESTA DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Proponer una alineación que permita en la organización establecer una estrategia institucional.

5.3.1 Planteamiento de la estrategia organizacional. Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Esta se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado. Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los

cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos¹⁶.

5.3.2 Evaluación cómo la comunidad ve la organización. La percepción de la Comunidad pone elementos que permiten observar si una Organización está prestando un servicio que supla necesidades y colme expectativas, así como componentes que la hacen competitiva y que permiten que sea la mejor en el mercado:

- Servicio oportuno
- Veracidad en la información de las facturas
- Responsabilidad Social
- Contaminación
- Respuesta a las necesidades con rapidez y efectividad
- Atención amable y buen trato
- Precios accequibles y cumplimiento de la normatividad
- Innovación.

5.3.3 Evaluación cómo los proveedores ven la organización. Un proveedor ve generalmente una Organización como una oportunidad de negocio pero bajo diferentes aspectos en los que puede decidir si se mantiene o no:

- Rentabilidad de la Empresa
- Adquisición constante de materiales y suministros
- Cumplimiento de la normatividad
- Compromisos financieros
- Pagos puntuales
- Oportunidades de negocio
- Requerimientos

¹⁶ Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica". 2011
<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

5.3.4 Evaluación cómo los empleados ven la organización

- Organigrama y manual de funciones y competencias de acuerdo al funcionamiento de la Organización
- Competencias y habilidades de los trabajadores
- Cumplimiento de la normatividad
- Incentivos laborales
- Desarrollo de actividades concretas y encaminadas a cumplir con los objetivos de la Organización
- Sentido de pertenencia
- Disponibilidad de recursos
- Rentabilidad financiera
- Beneficios Personales
- Actitud hacia los cambios
- Desarrollo tecnológico
- Valores

Esta formulación de ideas y de acuerdo con las definiciones de estrategias podemos encontrar elementos coherentes para definir la estrategia dentro de una Organización.

5.3.5 Evaluación de procesos de la organización. La medición de la eficiencia y rendimiento de la organización es uno de los retos críticos a los que se enfrentan las empresas, porque este procedimiento puede tener un papel clave en aspectos como el cumplimiento de planes estratégicos y planes operativos anuales, la evaluación del logro de los objetivos, o el nivel de desempeño de los directivos y empleados. Los coordinadores o funcionarios con responsabilidad estructural de cada área en conjunto con su director, analiza y registra los resultados de las metas establecidas para cada indicador.

A continuación se muestra un modelo para el seguimiento y evaluación de los procesos:

No.	Indicador	Meta	Real	Cumplimiento
1	Crecimiento de las ventas	10%	9,5%	95%
2	Mejorar satisfacción clientes	90%	87%	97%
3	Cumplimiento de Proveedores	88%	86%	98%
				96%

Para obtener el resultado se suman las ponderaciones de los indicadores cuyas metas se alcanzan para obtener el resultado final

Dentro de las evaluaciones que debe realizar la organización para la implantación del balanced scorecard o cuadro de mando integral están las siguientes:

- **Evaluación de cómo los empleados ven la organización:** “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. Chandler (1962).
- **Evaluación de cómo los proveedores ven la organización:** “Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” J.B. Quinn (1980)
- **Evaluación de cómo la comunidad ve la organización:** Porter (1987) describe una estrategia como “La creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras”

Las estrategias son necesarias para entornos altamente cambiantes donde la competencia es dura. La capacidad que tiene la Organización para implementar la estrategia va arraigada a la eficiencia empresarial y la implementación de objetivos que logren efectuar nuevas formas o métodos de gestión, que redunden en ventajas diferenciadoras frente a la competencia para satisfacer las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas y por ende lograr la implementación de objetivos que se materialicen en actividades concretas.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003)¹⁷: “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

Ilustración 2. Alimentación de la Estrategia.



Cuadro proporcionado por el investigador.

¹⁷ Dess y Lumpkin (2003): Dirección estratégica. Mc Graw Hill.

5.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA RELACIÓN CASUAL DE DIRECTRICES

OBJETIVO: Definir los factores críticos de éxito que le permita a la organización desarrollar una relación causal entre las directrices y los objetivos.

5.4.1 Factores críticos de éxito. Factor de Éxito se expresa como algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Un Factor de Éxito se dice que es CRÍTICO cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Se trata de los diferentes factores, componentes o elementos (internos y externos) determinantes y claves, de los que puede depender la Organización como actividades de tipo interno que requieren tener la mayor atención y sucesos externos que lo pueden dar un mejor nivel competitivo, así estos sucesos no estén dentro de su control, esto puede aplicar para determinar una buena estrategia organizacional.

Los FCE pueden ayudar a minimizar los riesgos y maximizar el éxito de las estrategias, es necesario conocer inicialmente los Factores de Éxito, lo cual pueden ser claves para la Organización pero no indispensables.

Según www.deinsa.com¹⁸, las características de los Factores Críticos de Éxito pueden determinarse de la siguiente manera:

1. Son temporales y subjetivos
2. Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la Entidad a que se refieren.

¹⁸ Fundada en 1990. Provee soluciones de Inteligencia de Negocios y de Control de Gestión, tanto operativa como estratégica.

3. Son específicos para cada negocio, Organización, Entidad o Individuo.
4. Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto las variables claves en un determinado momento.
5. Se constituyen como elementos cruciales para el éxito de una Organización durante el horizonte de la planeación.
6. Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la Entidad o la estrategia evaluada.
7. El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
8. Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una Organización cuando afectan a sus FCE.
9. Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes lo diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.
10. Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
11. Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la Organización posee.
12. Su criticidad esta en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina en la Organización para su evaluación y ejecución; el impacto de su no satisfacción o sobre su desempeño exitoso; su impacto actual o futuro sobre los recursos de la Organización; el impacto actual o futuro sobre la cantidad y calidad de los sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; el nivel de compromiso que tiene con la Organización a la que se refiere y el nivel de impacto sobre el medio en que se desenvuelve la Organización.
13. Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos FCE. Por otro lado los objetivos organizacionales se

logran cuando se cumplen las metas, y así la misión y la visión de la Organización se logran cuando se cumplen los objetivos organizacionales.

5.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE INDICADORES COMO PROPÓSITO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO: Proponer un cuadro de mando integral con el desarrollo de indicadores, con el propósito de apuntarle a las estrategias organizacionales en el cumplimiento de los objetivos que direccionan la empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.

5.5.1 Descripción de la guía del cuadro de mando integral. Formulación de una guía metodológica que permita la implementación de un Cuadro de Mando Integral en Empresas de Servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, mediante la aplicación del marco legal y regulatorio, el desarrollo de una estrategia organizacional y la implementación de indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de la gestión en la Organización.

Fase 1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Organización. Identificar los factores internos (recursos, procesos, capacidades y competencias), y externos (competencia, entorno global, disposiciones legales y regulatorias, medio ambiente) que afectan la organización, así como sus partes interesadas.

Fase 2. Revisar, ajustar o implementar la Misión, Visión, objetivos y valores institucionales.

Fase 3. Socialización de la Fase 2 y capacitación sobre estrategia organizacional y Cuadro de Mando Integral, y lluvia de ideas para alimentar dicha estrategia.

Fase 4. Determinación de los Factores Críticos de Éxito y matriz DOFA.

Fase 5. Planteamiento de la estrategia organizacional.

Fase 6. Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Fase 7. Diseño de los Indicadores de Gestión con cada una de las Dependencias de la Organización.

Fase 8. Socialización de la estrategia organizacional, Cuadro de Mando Integral e Indicadores.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio el tipo aplicativo porque busca interpretar los conocimientos, bien sea para el descubrimiento de nuevos temas o para la solución de un problema, ya que en este caso se pretende desarrollar una guía para la aplicación efectiva del Balanced scorecard en la empresas.

6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este el diseño es descriptivo por que Sirven para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a la aplicación del desarrollo de la guie del Balanced Scorecard que aplicará en las empresas para medir el nivel de eficiencia y desempeño productivo, administrativo, social y organizacional, para así determinar el logro de las metas por periodos establecidos y para establecer las recomendaciones según el nivel de cumplimiento de los logros.

6.3 FUENTE DE INVESTIGACIÓN

6.3.1 Fuente de investigación primaria. En este estudio la fuente primaria se compone de la obtención de la información la cual se desarrolla a través de las consultas de libros, documentos web, videos, documentos digitales en relación al tema, asesorías del docente; la aplicación de Balanced Scorecard en las empresas para medir el nivel de eficiencia y desempeño productivo,

administrativo, social y organizacional, para así determinar el logro de las metas por periodos establecidos.

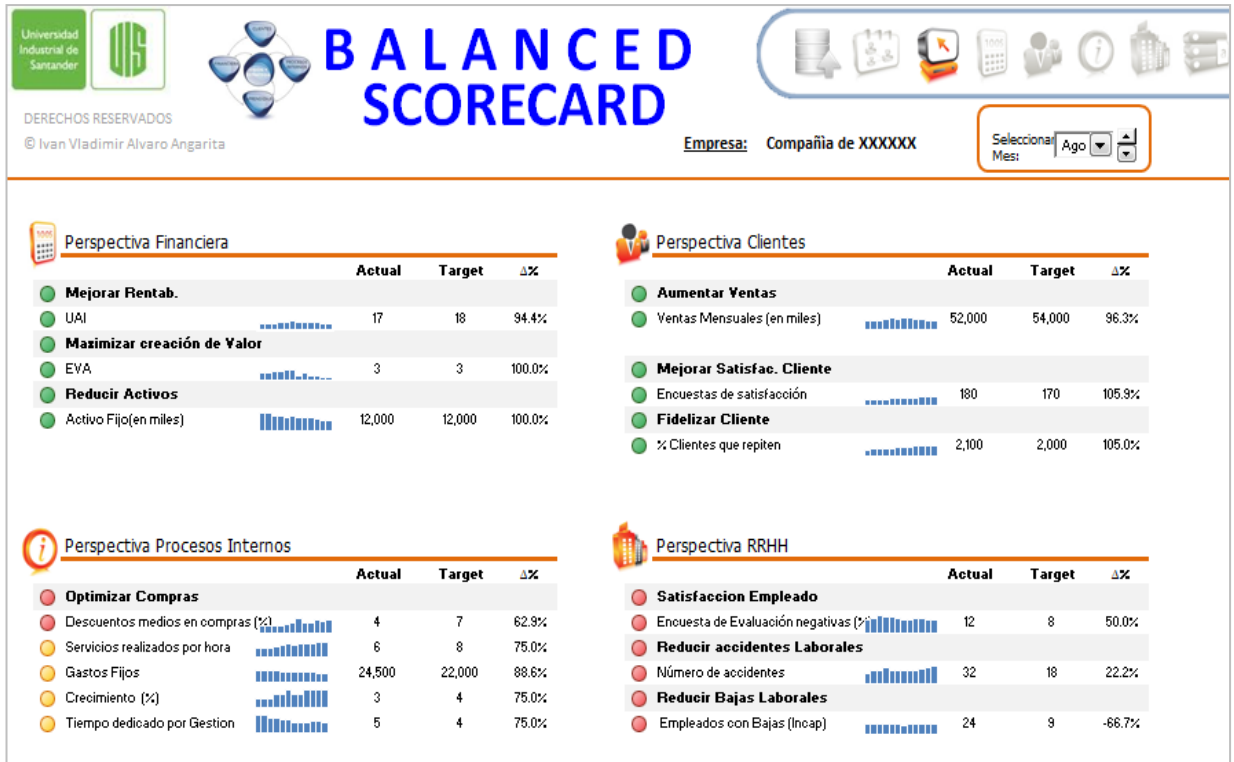
6.3.2 Fuente de investigación secundaria. La fuente secundaria se compone de la información de personas externas al desarrollo de la investigación, como son opiniones expertos en el tema y de terceras personas que evalúan la profundidad del misma para la aplicación de Balanced Scorecard en las empresas para medir el nivel de eficiencia y desempeño productivo, administrativo, social y organizacional, para así determinar el logro de las metas por periodos establecidos.

6.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

En esta monografía se desarrollará una guía que servirá de instrumento para evaluar la aplicación de Balanced Scorecard en las empresas, la cual medirá el nivel de eficiencia y desempeño productivo, financiero, social y organizacional, para así determinar el logro de las metas por periodos establecidos. Con base en lo que dice “**Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scocerard debe (contar la historia de sus estrategias), es decir, debe reflejar la estrategia del negocio”¹⁹. (Ver ilustración N° 3)

¹⁹ Robert Kaplan y David Norton. “Balanced Score Card” Editorial Gestión 2000.

Ilustración 3. Modelo Guía BSC-CMI



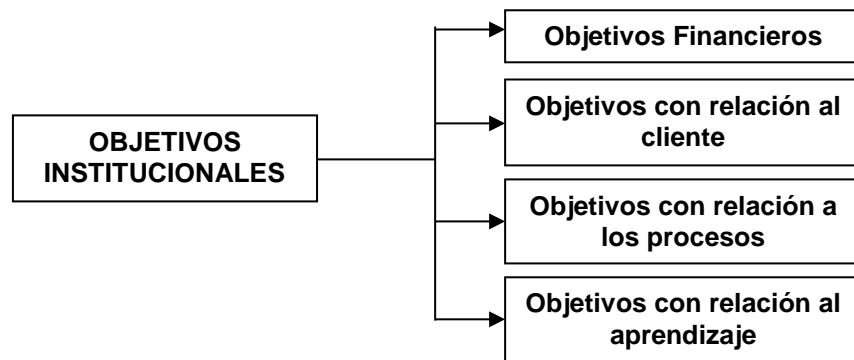
7. PROPUESTA

7.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL BALANCERD SCORECARD

Los objetivos dentro de las Empresas se convierten en una guía para ejecutar las acciones, en un instrumento consejero para encaminar las actividades lo cual deben ser medibles para que sean la base de los indicadores a establecerse. Hay que tener en cuenta los objetivos MARTE (Medibles, alcanzables, relevantes, definidos en el tiempo y específicos).

Los objetivos van ligados a la estrategia de la Organización y de acuerdo con el Cuadro de Mando integral los objetivos pueden definirse de la siguiente manera:

Ilustración 4. Principales objetivos del BSC - CMI



Aplicación para determinar los objetivos de la Organización:

Tabla 2. Tabla de identificación de objetivos

Objetivos Financieros				
Descripción	Se mide	Valor 1	Valor2	Objetivo
Ingresos	En pesos	Recaudo año anterior	Recaudo año culminado	Incrementar la rentabilidad
Recuperación de Cartera	Actividades al año para recaudo	Actividades año anterior	Actividades año culminado	
Objetivos con relación al cliente				
Descripción	Se mide	Valor 1	Valor2	Objetivo
Nuevos Usuarios	En personas	Nuevos usuarios mes anterior	Nuevos usuarios mes culminado	Fidelizar Clientes y Usuarios
Atención PQR`s	Nº PQR`s	PQR`s recibidos mes anterior	PQR`s recibidos mes culminado	
Objetivos con relación a los procesos				
Innovación	Productos o servicios nuevos	Servicios y productos año anterior	Servicios y productos año culminado	Mejorar la satisfacción y expectativas de los clientes y usuarios
Operatividad	Servicios atendidos	Servicios atendidos semana anterior	Servicios atendidos semana culminada	
Objetivos con relación al aprendizaje				
Desarrollo de competencias	Capacitaciones	Capacitaciones hechas año anterior	Capacitaciones hechas año culminado	Mantener personal motivado

FASE 1

Realizar la socialización del Cuadro de Mando Integral y de estrategia organizacional se convierte también en un reto para la Organización puesto que el recurso humano debe tener la mayor disposición para recibir nueva información, siempre puede encontrarse resistencia al cambio, una actitud de indiferencia, pero esto puede solventarse en la medida en que la información se llegue a ellos con dinamismo, creatividad y fácil entendimiento.

Mediante una lluvia de ideas pueden conocerse las diferentes percepciones, no es simplemente que la alta dirección tome decisiones que contengan buenas intenciones, es de relevancia conocer las ideas de las personas que aportan a la Organización en el día a día con su trabajo.

Es importante realizar una socialización que traiga resultados favorables, de acuerdo al tamaño de la Empresa puede hacerse en general o por áreas, al reunir el personal es importante contar con sus dudas, sus sugerencias, igualmente, se recomienda la siguiente encuesta (1) que puede hacerse al 100% de los empleados o a una muestra aleatoria que aporte el 50% + 1 de la capacidad de personal de la Empresa. Dicha encuesta debe aplicarse después de la socialización de los temas específicos que nos conciernen:

1. Creación o ajustes de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Institucionales
2. Estrategia Organizacional y el porqué de la implementación de esta nueva estrategia.
3. Cuadro de Mando Integral y su aplicación a la Empresa
4. Lluvia de ideas y fortalecimiento de las ideas por medio de encuesta.

CUESTIONARIO		
¿Cree que la nueva Misión, Visión, Valores y objetivos se ajustan al desempeño de la Empresa?	SI	NO
¿Cree que los objetivos institucionales pueden ser alcanzables?		
¿Estaría dispuesto a aceptar cambios si así lo requiere una nueva estrategia?		
¿Ha escuchado temas sobre estrategia organizacional y cuadro de mando integral?		
¿Cree necesario que la Empresa lo capacite en sus competencias y habilidades?		
¿Cuenta con los recursos para desempeñar con eficiencia sus funciones?		
¿Está satisfecho con el cargo que ocupa en la Empresa?		
¿Estaría dispuesto a tener una mayor interrelación con las demás áreas y a contribuir en las actividades de sus compañeros?		
¿Cree que el clima organizacional es el apto para desempeñar sus funciones?		
¿Piensa en la necesidad de fortalecer sus valores y principios por medio de actividades que realice la Empresa?		
¿Usted ve su Empresa como una fortaleza en el sector donde presta los servicios?		
¿Cree que la alta dirección detecta a tiempo las necesidades que surgen al interior de la Empresa?		
¿Por ser Empresa AAA, cree que los usuarios están satisfechos con la prestación de los servicios?		

Guía. Creada por el autor de la monografía. Vladimir Alvarado Angarita

De acuerdo a los resultados arrojados por la guía, es prioritario detectar la manera como sus propios colaboradores ven la Empresa, pues detectando falencias

internas es como se pueden obtener fortalezas. En este estudio el área encargada de la recolección de la información es Gestión Administrativa del talento humano, ya que esta analizará el desempeño, la planeación estratégica, evaluará los indicadores de gestión retroalimentará los procesos e interpretará los resultados arrojados de la guía aplicada en la organización.

Los resultados de dicha encuesta también debe darlos a conocer, para crear en el recurso humano una motivación que los lleve a fortalecer los temas que afectan negativamente el interior de la Organización, de igual forma, realizar una retroalimentación para encontrar aportes para mejorar en todos los aspectos.

FASE 2

El análisis DOFA tiene como objetivo el identificar y analizar las Oportunidades y Amenazas, así como las Fortalezas y Debilidades de la Organización. Puede desarrollarse con el fin de establecer un plan que tome en consideración los diferentes factores internos y externos, para así maximizar el potencial de las Fortalezas y Oportunidades minimizando el impacto de las Debilidades y Amenazas.

El diagnóstico situacional DOFA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el fin de proponer una serie de acciones y plantear estrategias para obtener un beneficio. Las estrategias de una Empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar los objetivos²⁰.

²⁰ MEZA MARULANDA, Elizabeth Cristina e HINCAPIÉ SERNA, Sandra Marcela. Alineación de las estrategias organizacionales con Balance Scorecard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa sumilec S.A. Pereira. Colombia 2010. p. 38

7.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

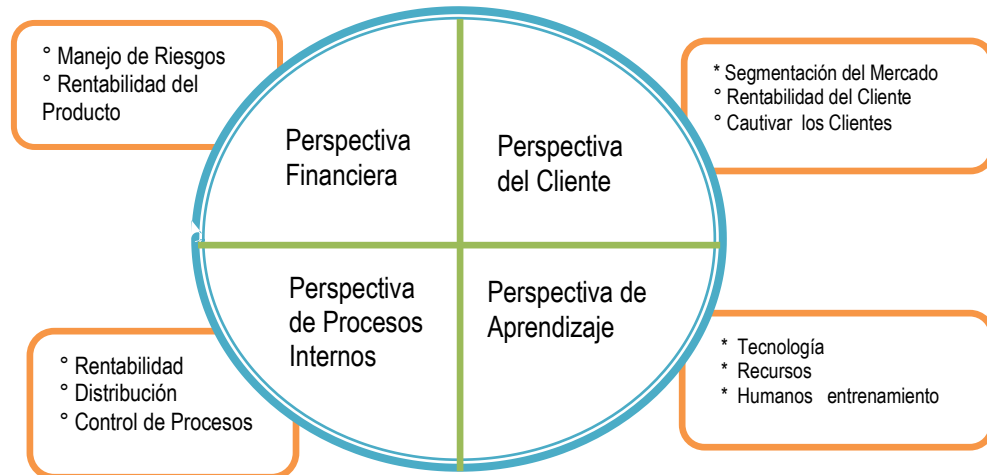
El Cuadro de Mando Integral brinda a la Empresa una herramienta de fortalecimiento que profundiza en las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton, en un enfoque inicial que ve el cliente como ente principal ya que por medio de él se generan ingresos a la Organización, pero con el cual se tiene la prioridad de prestar un servicio eficiente y que supla realmente sus necesidades y expectativas. Es importante ver la Organización como la ve el cliente ya que a través de esta posición se puede ver y medir una verdadera satisfacción, éste análisis a su vez tiene una relación directa con la perspectiva financiera que ve en su fuente de ingresos la manera de sostenibilidad de la Organización en un mercado; en la medida en que genera un valor agregado a sus clientes tiene mayores posibilidades de obtener mayores ingresos, y de esta forma muestra a sus accionistas, socios o dueños etc., altos índices rentables que dan garantía y mantenimiento al negocio. De igual forma la relación de estas perspectivas se mantiene mediante la identificación y mantenimiento de los objetivos estratégicos e indicadores asociados a los procesos internos de la Organización y de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes y de sus accionistas, socios o dueños etc., así mismo la perspectiva de aprendizaje es quien impulsa la Organización a las nuevas realidades de su entorno, a la capacidad que tiene para innovar y de tomar decisiones para afianzarse en acciones transformadoras que conlleven al cumplimiento de sus objetivos y al resultado de indicadores beneficios para la Organización.

Por medio de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral pueden generarse diversas acciones que permitan encontrar una serie de estrategias de crecimiento de la Organización lo cual logra dar un valor agregado a sus clientes, con el fin de que puedan responder a exigencias futuras y tengan una correspondencia con los objetivos organizacionales, estas perspectivas son las siguientes:

1. Perspectiva de Cliente

2. Perspectiva Financiera
3. Perspectiva de Procesos Internos
4. Perspectiva de Aprendizaje

Ilustración 5. Perspectiva del Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. p. 22

FASE 7. Diseño de los Indicadores de Gestión con cada una de las Dependencias de la Organización.

FASE 8. Socialización de la estrategia organizacional, Cuadro de Mando Integral e Indicadores.

7.3 PLAN DE SISTEMA ESTRATÉGICO DEL BSC EN EL PASO A PASO

El mapa, los indicadores y los objetivos; permiten construir el cuadro de mando integral o BSC; por lo que a continuación se presenta un paso a paso del plan del sistema estratégico del BSC en el paso a paso así:

Paso 1: Análisis del entorno

En este se analizan las tendencias políticas, económicas, legales, competitivas, sociales, de los proveedores, de tecnologías, de los clientes, organizacionales, de las empresas aliadas o con las que se tienen convenios, y se los diferentes sectores o mercados de acción en relación a la organización a la cual se la está aplicando el BSC, con el fin de que esta empresa cumpla con un factor de eficiencia en el aplicativo y en desempeño para el logro de los objetivos en cada periodo propuesto de trabajo.

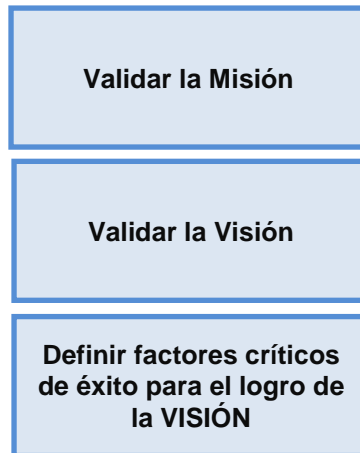
Ilustración 6. Análisis del entorno según las tendencias



Pasos 2: Análisis de la misión, visión y factores críticos

En este se hace una exposición e interpretación de la misión visión y factores críticos de la organización con el fin de analizar si se le esta dando cumplimiento a lo propuesto en el inicio de cada periodo de ejecución de la empresa, para el logro eficiente de los objetivos propuesto por la organización.

Ilustración 7. Análisis de la misión, visión y factores críticos



Paso 3: Construcción de la FODA

La FODA permite evaluar interna y externamente los factores de desempeño de la organización y el cumplimiento de las metas en los periodos establecidos por la organización, los cuales evalúan constantemente con el fin de que todo este bien. (Ver Ilustración 8)

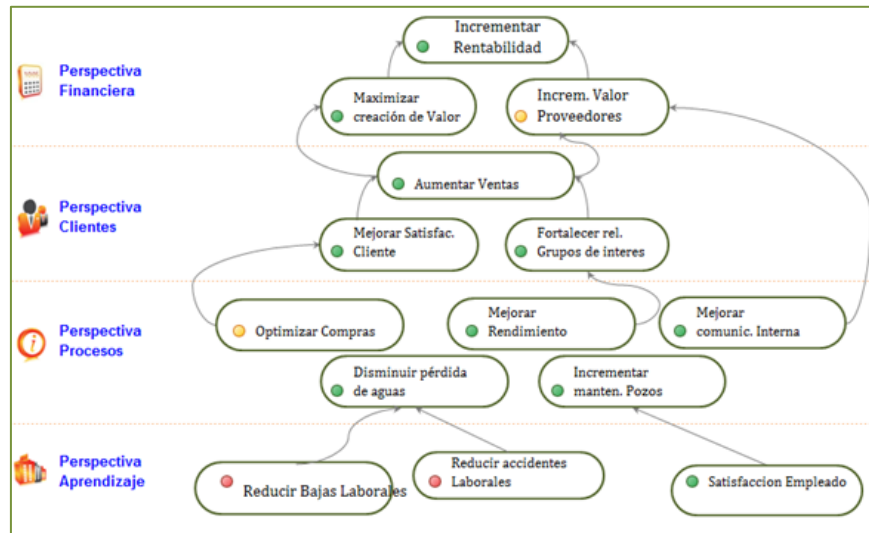
Ilustración 8. Construcción FODA

<p>Fortalezas: Factores críticos de éxito que la organización posee para lograr su Visión.</p> <p>Oportunidades: Aspectos positivos del entorno que contribuyen a alcance de la Visión.</p> <p>Debilidades: Factores críticos con que la organización no cuenta y que afectan el logro de su Visión.</p> <p>Amenazas: Aspectos negativos del entorno que obstaculizan al alcance de la Visión</p>	Factores internos y positivos de la organización ←
	Factores externos y positivos de la organización →
	Factores internos y negativos de la organización ←
	Factores externos y negativos de la organización →

Paso 4: Desarrollo del mapa estratégicos – perspectivas

Este se desarrolla teniendo en cuenta el mapa estratégico y de acuerdo a las cuatros perspectivas que son financiera, clientes proceso y aprendizaje con los cuales se establece una ruta de desempeño de una forma efectiva conduce al logro de las metas en la organización.

Ilustración 9. Desarrollo del mapa estratégicos – perspectivas



Paso 5: Construcción de la matriz trifuncional

En esta se presenta una relación trifuncional, en donde la hipótesis estratégica se encarga de cuestionar una estrategia para la construcción efectiva del proceso, del mismo modo Balanced Scorecard propone una aplicación que se orienta a través de una guía para el logro de los objetivos, y por últimos esta el plan de acción que es la ejecución de lo que se menciona en los dos puntos anteriores de la construcción de esta matriz trifuncional

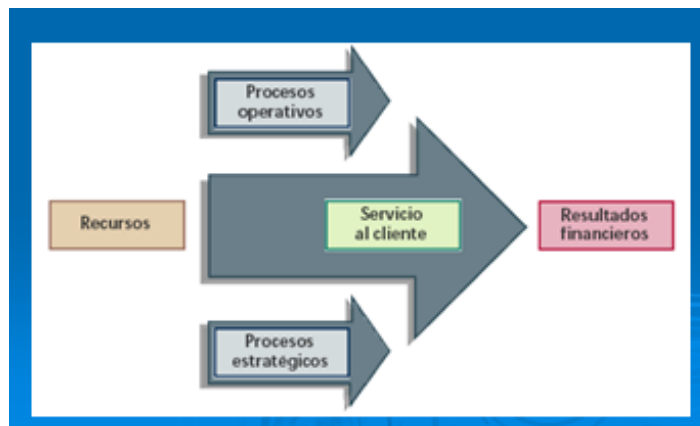
Ilustración 10. Construcción de la matriz trifuncional

Hipótesis estratégica	Balanced Scorecard	Plan de acción
<p>Estrategia de Metas</p> <p style="text-align: center;">→</p>	<p>Propuesta de Aplicación</p> <p style="text-align: center;">↑</p>	<p>Planeación</p> <p style="text-align: center;">←</p>

Paso 6: Construcción del cuadro de mando de primer nivel

Se compone de: procesos operativos, recursos, procesos estratégicos, servicio al cliente y resultados financieros, todos estos permiten en este primer nivel se dé una correlación efectiva para que la aplicación de la guía de desempeño sea muy bien ejecutada y cumpla con el objetivo propuesto desde el inicio hasta el final del periodo.

Ilustración 11. Construcción del cuadro de mando de primer nivel

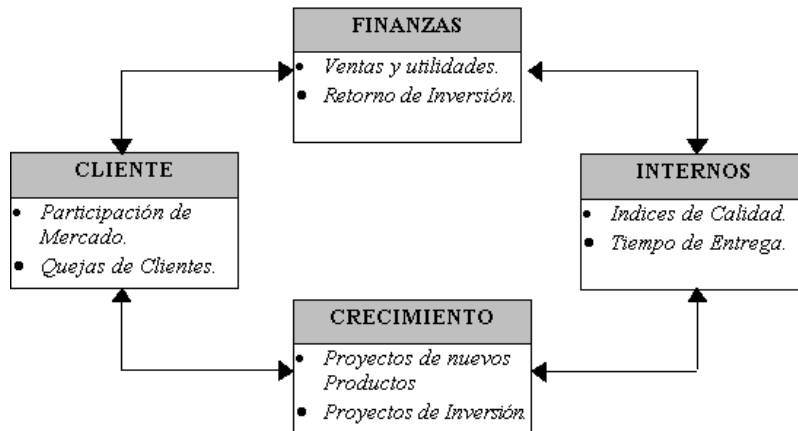


Paso 7: Alinear los indicadores procesos de la empresa

Con este se recogen los indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a un buen desarrollo, los cuales da unos resultados que sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo

de negocio o incluso la estrategia y así mismo comparar lo que se espera con lo que ocurre realmente para ayudar a ajustar los mecanismos operativos y competitivos de la empresa.

Ilustración 12. Alinear los indicadores procesos de la empresa



Paso 8: Desplegar la estrategia a los niveles de la organización

En este paso se determina explícitamente las estrategias con base en los tres niveles de la organización, cada uno de ellos (el directivo, administrativo y operativo), funcionan con plan estratégico que conduce al logro de las metas efectivas según lo planeado en cada periodo de funciones.

Ilustración 13. Desplegar la estrategia a los niveles de la organización

ESTRATEGIAS		
Nivel directivo	Nivel administrativo	Nivel operativo
Estrategia directiva ➔		
	Estrategia administrativa ➔	
		Estrategia operativa ➔

Paso 9: Cuadro de mando Integral balance Scorcard General

El cuadro de mando integral unifica las competencias, establece modelos de negocio, selecciona indicadores, y unifica los sistemas de gestión, para dar la efectividad en los procesos en cada uno de los niveles de mando de la organización con el fin del logro de los objetivos.

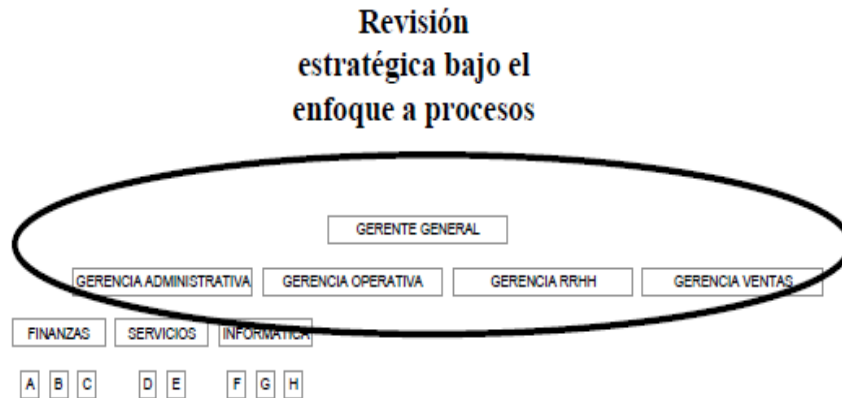
Ilustración 14. Cuadro de mando Integral balance Scorcard General



Paso 10: Revisión de BSC

Finalmente con la revisión del BSC se evalúa a través de una guía o de formatos, previamente establecidos, los procedimientos que emplea la empresa para que se de el logro de los objetivos, por medio de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, a los cuales se les controla y se le evalúa para analizar la gestión de desempeños de ellos. (Ver Ilustración N° 15)

Ilustración 15. Revisión del BSC



7.4 GUIA METODOLOGICA PARA LA FORMULACION DE UN BALANCED SCORECARD EN EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO

7.4.1. Elementos del Sistema de Gestión Estratégico. Un buen sistema de gestión estratégico debe incorporar los siguientes elementos:

- **Objetivos estratégicos:** Son los fines que desea alcanzar la organización y que son consecuencia de la misión, visión y el modelo de negocio.
- **Indicadores y metas:** Estos permiten medir el grado de cumplimiento y si se están logrando los objetivos
- **Iniciativas estratégicas:** Son proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. Estos también deben utilizar indicadores para medir su cumplimiento.
- **Recursos:** Son los medios materiales e inmateriales que permiten llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Usualmente estos son escasos y por eso es importante definir los elementos anteriores con el fin de realizar una correcta asignación de los recursos.

- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su seguimiento, control y cumplimiento.

Todos estos elementos anteriores se agrupan en el CMI en cuatro perspectivas:

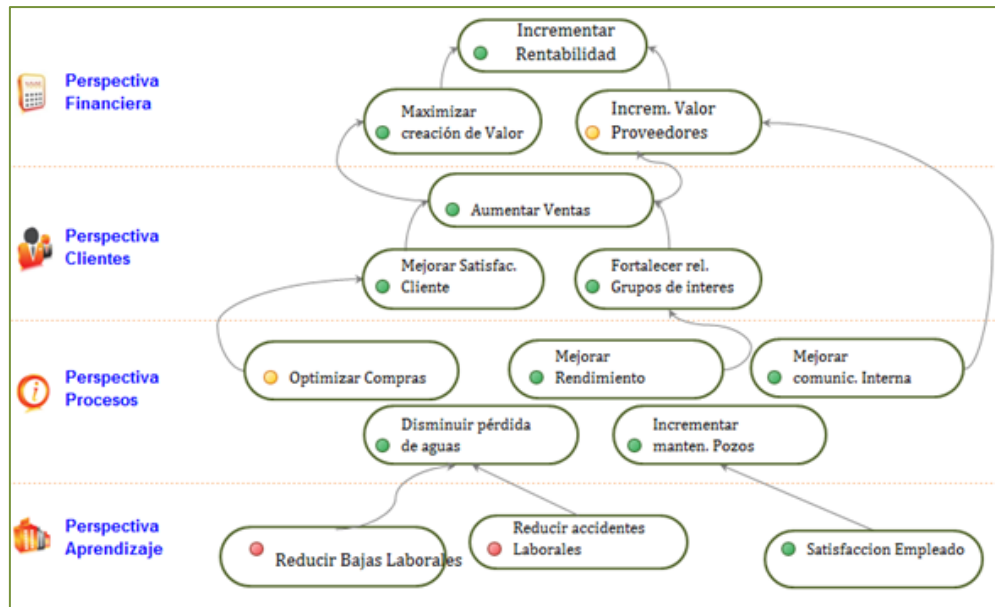
- Financiera: cómo aportar a los accionistas una rentabilidad satisfactoria
- Clientes: cómo satisfacer las necesidades de los clientes.
- Procesos: en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los clientes y a los accionistas.
- Aprendizaje y crecimiento: que otros aspectos se deben tener en cuenta para asegurar la excelencia a largo plazo.²¹

7.4.2. Creación del mapa estratégico. El CMI propone la elaboración de mapas estratégicos, en donde se visualicen las relaciones causales entre objetivos, permitiendo entender cómo determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros. En las empresas AAA, aunque en parte pueden tener participación del Estado, son organizaciones con ánimo de lucro y estas persiguen un objetivo último que suele ser el aumento de la rentabilidad, del crecimiento o del valor de la organización o unidad objeto de análisis.

Un mapa estratégico permite ver de manera gráfica y resumida la estrategia de una empresa, en este es posible detallar las distintas líneas estratégicas, como las perspectivas dividen el mapa estratégico de manera horizontal, agrupando también los objetivos, e indicadores a través de los cuales se medirán las iniciativas estratégicas ligadas al objetivo. Asimismo, la evaluación del cumplimiento de cada objetivo por medio de una ponderación del cumplimiento de los indicadores, incluyendo también un elemento para indicar señales de alarma.

²¹ FERNANDEZ TERRICABRAS, Alberto. Claves para la implantación del cuadro de mando integral. Pág.4. Descargado el 28 de agosto de: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2dancMaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf

Ilustración 16. Propuesta de mapa estratégico BSC – CMI



7.4.3. Fijación de metas en los objetivos estratégicos. Para fijar las metas deseables en cada uno de los indicadores que medirán el avance en los Objetivos Estratégicos; es necesario contar con el rendimiento anterior, de tal forma que sirva como referencia. Además es conveniente revisar las relaciones causa-efecto entre los indicadores para identificar especialmente aquellas que causan un impacto negativo en otro, ya que esto permite graduar el avance en el objetivo estratégico, entendiendo su origen (causa) de tal manera que no afecte demasiado al otro, con el fin de que ambos logren su cumplimiento.

A continuación se proponen los siguientes objetivos dentro de las perspectivas estratégicas para las empresas AAA, sin embargo, estos pueden servir para todas las empresas.

Tabla 3. Tabla de Perspectivas e indicadores, con valor real, objetivo y cumplimiento

Perspectiva Financiera		Valor real	Meta	Cumplimiento
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Mes_1	Mes_1	%
Incrementar Rentabilidad	UAI	14	15	93.33%
Maximizar creación de Valor	EVA	3	3	100.00%
Increment. Valor Proveedores	Efectividad en días	30	35	85.71%
Perspectiva Clientes		Valor real	Meta	Cumplimiento
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Feb	Feb	%
Aumentar Ventas	Ventas Mensuales (en miles)	42500	45000	94.44%
Mejorar Satisfac. Cliente	Encuestas de satisfacción %	68	70	97.14%
Fortalecer rel. Grupos de interés	% Nivel Aceptación Comunidad	72	78	92.31%
Perspectiva Procesos Internos		Valor real	Meta	Cumplimiento
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Feb	Feb	%
Optimizar Compras	Descuentos medios en compras (%)	3	3	100.00%
Mejorar Rendimiento	Servicios realizados por hora	4	5	80.00%
Mejorar comunic. Interna	% efectividad en comunicaciones	78	80	97.50%
Disminuir pérdida de aguas	Consumo P/2 x Efectiv. en campañas	30	82	36.59%
Incrementar manten. Pozos	# de mantenimientos realizados	110	112	98.21%
Perspectiva RRHH		Valor real	Meta	Cumplimiento
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Feb	Feb	%
Satisfacción Empleado	Encuesta de Evaluación negativas (%)	10	10	100.00%
Reducir accidentes Laborales	Número de accidentes	13	12	92.31%
Reducir Bajas Laborales	Empleados con Bajas (Incapacidades)	14	12	85.71%

Las perspectivas también pueden adaptarse a las necesidades de cada organización, ya que cada empresa tiene sus necesidades particulares de su sector. Por ejemplo, a la perspectiva de procesos también se le llama perspectiva interna, y a la de aprendizaje y crecimiento se le llama perspectiva de capacidades y recursos (RRHH), lo de menos es el nombre; lo importante es recordar que se deben plasmar objetivos estratégicos en todos aquellos aspectos no financieros que son vitales para que la organización alcance sus objetivos financieros a largo plazo. Sin embargo, existen algunas organizaciones que pueden tener más de cuatro perspectivas, aunque es poco común encontrarlas.

Finalmente, las empresas buscan en el CMI solucionar indudables problemas relacionados con la estrategia y su implantación que siguen existiendo en muchas empresas, y que se materializan con la incorporación de los objetivos específicos, sus indicadores y cumplimiento, tal como aparece en la tabla 3.

El CMI es entonces un instrumento que le permite a la dirección tener claridad de las estrategias que tiene la organización a lo largo y ancho.

7.4.4. Definir sistema de evaluación. Una de las funciones principales del CMI es evaluar la evolución en la estrategia que se ha descrito en el mapa estratégico mediante la medición periódica de los indicadores que se ha seleccionado para cada uno de los objetivos estratégicos. Para ello primero se debe establecer la periodicidad con la que se realizara esa medición. Al tratarse de cuestiones estratégicas y no operativas, se recomienda realizar esa medición cada trimestre aunque dependerá mucho del sector en el que opere la compañía y del esfuerzo que se tenga que realizar para obtener la información. Si el sector es muy dinámico y es esencial obtener información acerca de los resultados es probablemente que se establezca una periodicidad mensual como es el caso de las empresas AAA. Lo importante es no olvidar que el BSC es la herramienta con la que se monitoriza el seguimiento de la estrategia y que una de sus funciones es

poner de manifiesto aquello que no está funcionando para que se pueda poner en marcha acciones correctivas. El sistema de evaluación se realiza mediante un sistema de ponderaciones de todos los elementos que integran el BSC. Cada vez que se realice las mediciones se obtendrá una puntuación numérica para cada indicador, cada objetivo y cada línea estratégica. En los indicadores esta puntuación se multiplica por la ponderación asignada a cada indicador obteniendo así una puntuación del objetivo; nuevamente esa puntuación de cada objetivo se multiplicará por la ponderación asignada a cada uno de ellos dentro de la línea estratégica a la que pertenecen para obtener una puntuación de línea estratégica. De este modo se va obteniendo puntuaciones graduales, primero para indicadores, luego para objetivos y finalmente para líneas estratégicas Incluso si se desea se puede obtener una puntuación para todo el mapa estratégico. Para mostrar la evaluación del mapa de forma más gráfica, se traduce las puntuaciones en un sistema de semáforos o luces.²²

Para el caso de las empresas AAA, en la propuesta se plantea el siguiente parámetro con el cual se programa esta alarma y debe contener las siguientes escalas:

- Verde, cuando la meta vs lo real tenga una concordancia superior al 90%
- Naranja, cuando la meta vs lo real tenga una concordancia superior al 70%, y menor al 90%
- Rojo, cuando la meta vs lo real tenga una concordancia inferior al 70%.

7.4.5. Proceso de carga de los datos reales y objetivos. Las fuentes de datos con los cuales se alimentará el CMI se encuentran en la información contable y administrativa de la compañía, que a su vez permitirá plantear los indicadores y

²² MURILLO, María Angélica. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Tesis de grado. Guía práctica para implementar Balanced Scorecard. Caso práctico: Construcción de un sistema de gestión de rendimiento en la subgerencia financiera de petro-producción. Riobamba – Ecuador, 2008. Pág. 103. Descargado el 11 de octubre de 2012 de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/459>

metas periódicas de mejoramiento, control y posterior cumplimiento y de esta manera contribuir a evaluar los resultados.

7.4.6. Reportes. Este proceso le permite a la dirección de la empresa visualizar más rápidamente la evaluación de cada estrategia y objetivo. En la actualidad los reportes de desempeño del CMI se visualizan a través de Microsoft Excel, en un formato parecido al que se muestra a continuación.

Ilustración 17. Visualización formato de reporte



Estos formatos de reporte son analizados por la dirección y le sirven de apoyo para la toma de decisiones.

8. CONCLUSIONES

- El Balanced Scorecard en las organizaciones es útil para propósitos estratégicos como operaciones, ya que le permite a estas aprender y revisar su estrategia a la vez, ajustando su sistema de control administrativo y ganando nuevas experiencias. El Balanced Scorecard no es una metodología o herramienta exclusiva de las grandes empresas como las “AAA”, ya que también puede adaptarse a las medianas y pequeñas empresas.
- Todas las empresas pasan por distintas fases a través del tiempo por lo que siempre deben estar revisando sus prioridades para responder a los cambios del entorno a nivel interno y externo, por eso para cada una de estas fases o etapas es necesario un liderazgo que conjuntamente con un sistema de control administrativo usualmente construido en Excel, puedan hacer una contribución importante en la organización, promoviendo el intercambio de información, manteniendo la correlación entre las funciones operativas y estratégicas, implementando los reportes a la gerencia para que evalúe el comportamiento y cumplimiento de cada una de las estrategias. Además de los resultados si la metodología se implementa en todas sus áreas se espera que en un futuro la organización haya logrado: Difundir las estrategias en todos los niveles, fomentar el trabajo en equipo, alinear las metas departamentales y personales con las estrategias, obtener retroalimentación para aprender y mejorar la estrategia, contribuir a un modelo que le permite a los colaboradores fomentar el éxito de la empresa.
- El Balanced Scorecard tiene como objetivo mostrar una imagen lo más completa posible de la organización, por lo que se vuelve necesario que todo el recurso humano este representado en el cuadro de mando integral y que todas

sus estrategias estén basadas en la visión con el fin de garantizar que todos estén trabajando con un mismo propósito, además se deben establecer metas objetivas para cada una de sus objetivos.

- Para que tenga éxito el Balanced Scorecard este tiene que estar correlacionado con los demás sistemas de control de la organización. Los presupuestos, reportes y sistemas de incentivos deben ser adaptados e integrados al Balanced Scorecard de tal manera que la responsabilidad y recompensa estén relacionados no con los resultados financieros sino con el logro de las responsabilidades derivadas del Balanced Scorecard.
- Con la elaboración de la Guía metodológica para la implantación del BSC o CMI, se concluye que esta es una herramienta metodológica que está en todo el sistema de gestión estratégico de las organizaciones y que este puede ser adaptado a las necesidades particulares de cada empresa.
- Con la implantación del CMI en las organizaciones se plantea un nuevo concepto de administración llamado Performance Manager en donde convergen dos disciplinas la gestión del rendimiento y la inteligencia de negocios con el fin de supervisar y analizar todas las actividades y así optimar el rendimiento.
- El CMI le permite a la dirección trazar objetivos para la “satisfacción de los accionistas” y la “satisfacción de los clientes”.
- Las organizaciones ejecutan las estrategias a través de procesos que constituyen su cadena de valor interna. Con la aplicación de la guía metodológica se da la medición como parte de una cadena de eslabones de causa y efecto.

9. RECOMENDACIONES.

- Existe un equilibrio entre las mediciones de resultados (financieros, de clientes) y los motores de esos resultados (propuesta de valor, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).
- La dirección debe identificar las iniciativas clave requeridas para concretar la estrategia y movilizar la organización.
- Para la correcta implantación del BSC o CMI es necesario crear procesos de retroalimentación en todos los niveles para evaluar el progreso en términos de la estrategia.
- El BSC o CMI permite establecer periodos de medición efectivos que le permitan saber a la organización los resultados reales para la toma de decisiones futuras.
- Finalmente, el Balanced Scorecard permite con el seguimiento un aprendizaje organizacional en donde las estrategias y metas específicas promueven la participación, la descentralización del proceso de toma de decisiones y su responsabilidad por alcanzar las metas que se han trazado, promoviendo la competitividad, revisando constantemente sus estrategias y al mismo tiempo su relación con las medidas del cuadro de mando integral.

BIBLIOGRAFIA

- CARRERA ESPINOZA. Jorge El balanced scorecard aplicado a la gestión de mantenimiento Ecuador 2009. p. 10.
- DESS Y LUMPKIN (2003): Dirección estratégica. Mc Graw Hill.
- Ejemplo Cuadro de mando integral. Descargado en octubre 22 de 2012 de: <http://www.bscgroup.es/ver-2003/bsci-excel2003ver3.1-ejemplo.xls>
- FALCO, Alejandro. Balancerd Scorecard. Universidad CEMA. Buenos Aires – Argentina. p. 5
- FERNANDEZ TERRICABRAS, Alberto. Claves para la implantación del cuadro de mando integral. Pág.4. Descargado el 28 de agosto de: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2dancMaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf
- Fundada en 1990. Provee soluciones de Inteligencia de Negocios y de Control de Gestión, tanto operativa como estratégica.
- FRED R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. 2011 <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Instrumento teórico y bibliográfico acerca de los sistemas de información

- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/todo-sobre-los-sistemas-de-informacion.htm>
- http://www.grupokaizen.com/bsce/Metodologia_BSC_CMI.pdf
- La Ley 142 de 1994. De Servicios Públicos Domiciliarios.
- MEZA MARULANDA, Elizabeth Cristina e HINCAPIÉ SERNA, Sandra Marcela. Alineación de las estrategias organizacionales con Balance Scorecard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa sumilec S.A. Pereira. Colombia 2010. p. 38
- MURILLO, María Angélica. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Tesis de grado. Guía práctica para implementar Balanced Scorecard. Caso práctico: Construcción de un sistema de gestión de rendimiento en la subgerencia financiera de petro-producción. Riobamba – Ecuador, 2008. Pág. 103. Descargado el 11 de octubre de 2012 de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/459>
- ROBERT, Kaplan y NORTON, David. “Balanced Score Card” Editorial Gestión 2000.
- SÁNCHEZ, Juan Pablo. Balancerd Scorecard. Colombia 2011. p. 3
- UNITEC. Calidad en la prestación del servicio BSC. 2010