

EL BALANCED SCORECARD APLICADO A LA GESTION DE MANTENIMIENTO. LA EXPERIENCIA DE ECUAELECTRICIDAD SA

Ing. Jorge Carrera Espinoza
Director de Mantenimiento
ECUAELECTRICIDAD S. A.

1. Introducción

Las empresas consideradas de clase mundial disponen de sistemas fiables, lo que se consigue mediante un sistema de diseño y un mantenimiento eficiente. La fiabilidad y el mantenimiento protegen tanto el rendimiento de la empresa como sus inversiones. Los sistemas deben ser diseñados y mantenerse en buenas condiciones para conseguir el rendimiento esperado y los estándares de calidad.

En el ámbito de la producción, los negocios y servicios, se le reconoce a la función mantenimiento su capacidad para construir, por si misma, una empresa dentro de la empresa; más aún, en los círculos industriales y empresariales se percibe una necesidad creciente de nuevas empresas, especializadas en el campo de la Ingeniería de Mantenimiento, con resuelto enfoque gerencial que facilite el logro de mejores índices de calidad.

La alta competitividad dada en la actualidad, condiciona la existencia y vigencia de las empresas productivas, exige optimizar el nivel de conocimientos de su personal, de manera que pueda dominar la totalidad de los factores que inciden en el desarrollo, diseño, montaje, producción, operación y mantenimiento de sistemas de producción de bienes y servicios.

La ingeniería y gestión del mantenimiento es una dimensión para el análisis y medición del desempeño, cuya trascendencia crece a la par de las necesidades de aplicación de los modernos postulados de la calidad total, el mejoramiento continuo, el enfoque de servicios y la excelencia organizacional.

El desarrollo de la arquitectura organizacional de las empresas del futuro requiere personal altamente competente, en donde las técnicas de la Gerencia de Mantenimiento, son una parte fundamental de la gestión corporativa, capaz de proteger las inversiones y en general el capital, y ser factor determinante en la cadena productiva.

Estas técnicas deben permitir, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos, cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Dentro de este contexto se plantea la utilización de la planificación estratégica, como una herramienta para la toma de decisiones en un período de tiempo, enfocada hacia metas determinadas, en donde se establece la Dirección Estratégica de la Organización.

Otro elemento que surge de esta evolución es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados (stakeholders), lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios.

Una herramienta de control específica, es el Balanced Scorecard, que permite dar seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asegurar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos en la empresa y la tan anhelada excelencia organizacional.

2. Descripción de la Empresa

ECUAELECTRICIDAD S.A. es una Sociedad Anónima, legalmente constituida en el Ecuador en abril del año 2000. Tiene como accionistas a sus compañías gestoras UNOMSER Cía. Ltda., y MODOSEI Cía. Ltda.

Nace en respuesta a las exigencias de los cambios producidos en los últimos años en los marcos regulatorios para los Sistemas Eléctricos y las nuevas reglas de contratación y relaciones laborales como el sistema de prestación de servicios desde fuentes externas (outsourcing), siendo pionera en el Ecuador en este tipo de servicios; contando en su totalidad con los técnicos ecuatorianos.

ECUAELECTRICIDAD S.A. cuenta con una estructura organizacional sólida y transparente que orienta sus esfuerzos a la materialización eficiente de los objetivos propuestos, para garantizar al cliente un servicio confiable. Su estructura orgánica está basada en dos direcciones:

- De Operaciones
- De Mantenimiento

A partir de mayo de 2004, obtiene la certificación de aseguramiento de la calidad ISO 9001:2000 para la “Prestación de los Servicios de Operación y Mantenimiento de Centrales Eléctricas”, otorgada por la empresa colombiana ICONTEC.

La actividad principal que viene cumpliendo la Compañía es como operadora de centrales eléctricas; actualmente mantiene contrato con la Compañía HIDROPAUTE S.A. para la Operación y Mantenimiento de la Central Hidroeléctrica Paute (1075 MW), la más grande del país, con la Compañía HIDROAGOYAN la operación y Mantenimiento de las centrales eléctricas Agoyan (176 MW) y Pucara (70 MW).

ECUAELECTRICIDAD S.A., considera que ha llegado a estos sitios incrementando la calidad y productividad de sus procesos. Además, en el contexto de llevar la gestión global, busca la transformación, de manera tal que las estrategias que se plantean conlleven a desarrollar actividades complementarias que permitan potenciar su negocio en mercados competitivos.

3. Orígenes del Balanced Scorecard

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto es en concreto, la identificación exacta de lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. El Balanced Scorecard (BSC) es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto de Balanced Scorecard BSC, se denominó: “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y David Norton para el “Harvard Business Review” en enero de 1992, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos

sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo.

De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de gerentes y empleados. Por otra parte, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, pueden enviar signos equivocados o sesgados para tomar decisiones.

Las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la era industrial en donde los cambios en el ambiente eran muy lentos. En la era actual caracterizada por la generación de conocimiento y cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en indicar que tan bien la organización esta generando valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidad.

Dentro de este contexto Gerentes y Académicos se plantearon la problemática de utilizar solamente mediciones financieras más relevantes en algunos casos, y por otra parte enfocarse únicamente en medidas operativas. Las organizaciones no tenían otra opción: se enfocaban hacia las mediciones financieras o hacia operativas.

De acuerdo a las observaciones Kaplan y Norton ningún tipo de medición por sí sola, provee información necesaria para la toma de decisiones. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones financieras y operativas. Luego de investigaciones de más de un año, realizado con doce compañías líderes en sistemas de medición de desempeño de la Organización, Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) que considera un conjunto de mediciones claves.

4. Moviendo la frontera de la Estrategia

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento sobre estrategia y planeación. Es así que para poder comprender esta evolución, tenemos que comprender las situaciones del ambiente y la economía que imperaba en el siglo XX y como éstas influenciaron los

diferentes pensamientos administrativos y teorías de cada época, por lo que se puede identificar cuatro grandes evoluciones al pensamiento y teoría estratégica.

- Primera Gran Evolución: en busca del Incremento en la Producción.

A principios del siglo XIX, el talento del empleado y su capacidad de razonamiento pasó a un segundo lugar, siendo sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis en el concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base de su fuerza bruta. “gente simple para trabajos simples”.

Estas fueron las condiciones cuando un joven ingeniero llamado Frederick Taylor, comenzó a desarrollar un sistema administrativo, basado en la estandarización y la eficiencia de las operaciones, lo que hoy se conoce como administración tradicional o científica.

La planeación era guiada por una definición autocrática de objetivos hacia los empleados, cuyo propósito fundamental era el incremento de la capacidad de producir a un bajo costo, sin importar los medios de conseguirlo, ni la participación del empleado en la definición de dichos objetivos, naciendo así la llamada “Administración por Objetivos (APO)”

La frontera de la estrategia se situaba en el incremento de la producción.

- Segunda Gran Evolución: Hacia la Optimización de Operaciones y Recursos.

La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de investigación de operaciones (IO), era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción de bajo costo, pero maximizada por el concepto de “velocidad”, ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y provisiones más rápido que los contrincantes.

Durante esta época de administración cuantitativa, se originó el control estadístico de procesos (CEP), utilizado en Japón antes que en EEUU.

El nuevo enfoque de la administración por objetivos fue entonces hacia la optimización de recursos y lo financiero, trajo consigo el creciente uso y gestión basados en presupuestos.

La frontera de la estrategia se movía del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones, y de los escasos recursos, a través del control financiero.

- Tercera Gran Evolución: Hacia la Calidad en las Operaciones.

Se dio luego de la segunda guerra mundial en el Japón, que fue el país destruido por la misma. El general Douglas MacArthur que fuera delegado por las fuerzas de ocupación para comandar los esfuerzos por reconstruir la economía, se apoyo en expertos norteamericanos como Homer Sarasohn, quien adoptó la estrategia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas gerenciales de calidad.

Los miembros del Instituto de Ingenieros de Japón (JUSE) amalgamaron los conceptos de Control Estadístico de Procesos (CEP), de Administración de Calidad Total (ACT), con los conceptos sobre Administración por Objetivos (APO), dando así los primeros pasos hacia la “planeación de la calidad” que luego evoluciono y dio el surgimiento de una nueva técnica integrada conocida como “Hoshin Kanri”, la misma que comenzó a introducirse en los EEUU a comienzos de los años 80's.

La frontera de la planeación se movía y se ampliaba del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, y posteriormente hacia la calidad de las operaciones como factor diferenciador para el cliente.

- Cuarta Gran Evolución: Hacia la diferenciación y búsqueda de Valor para Clientes, Accionistas y Empleados.

Se dio en la época de los 80's y 90's, cuando la globalización de la economía trajo consiguió una apertura de mercados y una intensa competencia por capturar la preferencia del cliente.

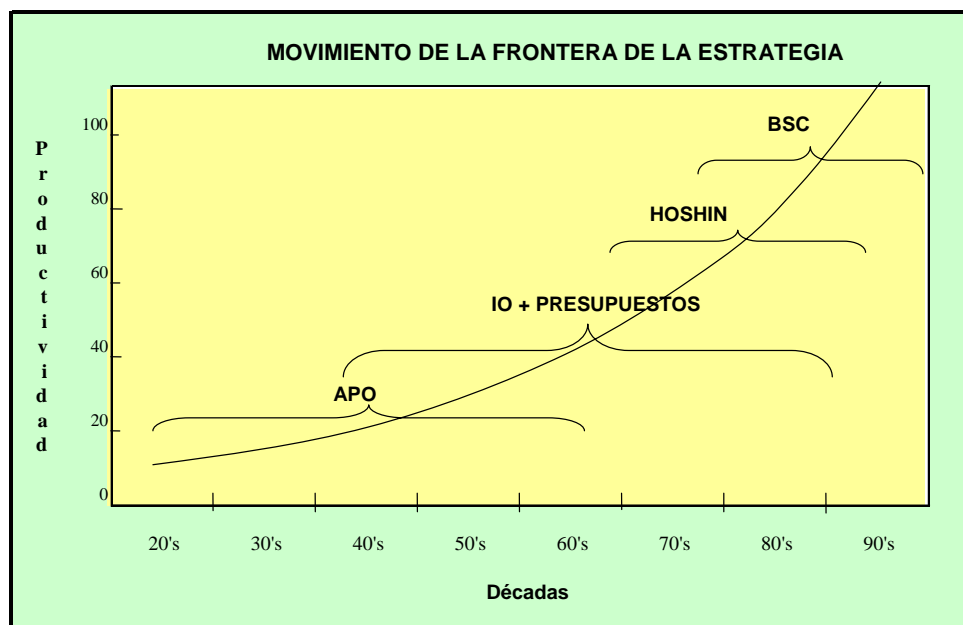
De acuerdo a Porter, el problema competitivo ocurre por la falla gerencial en diferenciar la eficiencia operativa de la efectividad estratégica. Muchas organizaciones han agotado o sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de

bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

La búsqueda de la trilogía de valor: para los clientes, accionistas y empleados es la esencia de la creación del Balanced Scorecard.

Kaplan y Norton, definieron que para garantizar la creación de Valor Financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para Clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto solo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (Valor para Empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

La frontera de la planeación se movía y se ampliaba del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, luego hacia la calidad de las operaciones y finalmente, hacia la diferenciación estratégica, el posicionamiento único de mercado y la creación de valor para clientes, accionistas y empleados (la trilogía del valor).



StrategyLink. www.strategylinksolutions.com

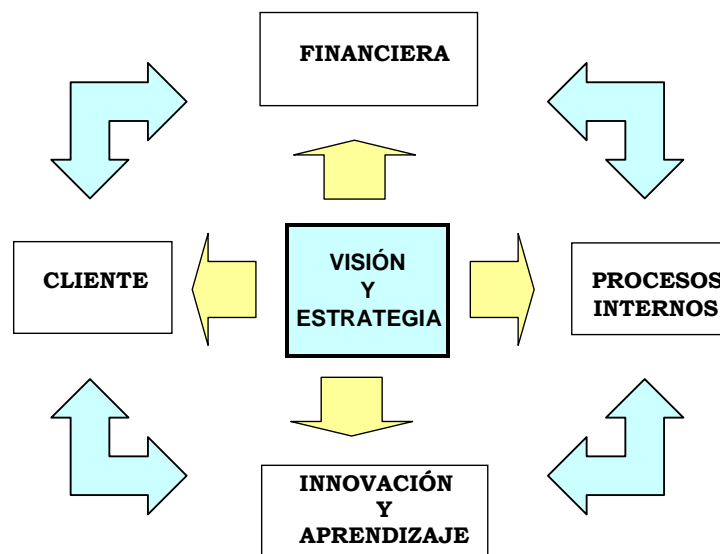
De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados.

El BSC es un sistema balanceado, que consta de un conjunto de mediciones claves, que le proveen a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio, para lo cual se toma como base cuatro áreas claves o perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, y del aprendizaje e innovación.

5. Las Cuatro Perspectivas: Un instrumento para expresar la estrategia

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. La metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.



5.1 Perspectiva Financiera:

¿Qué resultados se esperan para los accionistas de la empresa?

Los resultados financieros, proveen a los gerentes información sobre el impacto de sus estrategias, inversiones, decisiones y actuaciones, pero regularmente de lo que pasó y no de lo que puede pasar. Desde el punto de vista del BSC, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en mediciones que provean información de los resultados financieros de corto plazo, tales como: ventas, flujo de efectivo y ganancias; como también en mediciones que provean información sobre los resultados financieros de futuro, tales como: valor económico agregado EVA y productividad financiera.

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas en lo que se refiere a altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Costos de mantenimiento

5.2 Perspectiva del Cliente:

¿Cómo se puede crear valor para los clientes?

Muchas organizaciones tienen en la actualidad una visión y misión enfocadas en el cliente, por ejemplo, “Ser el número uno en entregar valor al cliente”, sin embargo, la pregunta es ¿cómo la gerencia se asegura de poseer información sobre el valor que le están entregando a sus clientes?

El BSC demanda de la organización la definición de indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves en la creación de valor para los clientes. Regularmente estas mediciones tienen que ver con indicadores de: tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen.

En definitiva, esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes, cuya satisfacción está sujeta a una propuesta de valor que incluye básicamente aspectos como: la calidad, el precio, relaciones, imagen.

Entre otros indicadores se incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviación en acuerdos de servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Fiabilidad humana
- Gestión de la calidad

5.3 Perspectiva de los procesos internos:

¿Qué procesos se deberán desempeñar en forma excelente?

Las mediciones de la perspectiva del cliente son muy importantes para asegurar el logro de los resultados financieros, sin embargo las acciones orientadas a crear valor a los clientes, deben ser trasladadas en objetivos internos de procesos, para crear realmente dicho valor. Los gerentes deben focalizar esfuerzos en sus procesos internos para satisfacer las necesidades de sus clientes. La perspectiva de estos procesos internos debería estar orientada hacia los procesos que mayor impacto tengan en la satisfacción de los clientes, a través de factores tales como tiempo de ciclo, calidad, eficiencia, costos, productividad.

De acuerdo al BSC, para la perspectiva de procesos internos, las organizaciones deben definir mediciones claves en cuatro áreas estratégicas: procesos de innovación, cadena de suministro, servicio al cliente y conservación del ambiente; sin embargo, los objetivos y mediciones de esta perspectiva dependen de la estrategia de creación de valor en la organización.

Los indicadores de esta perspectiva, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad

- Niveles de producción
- Costo de falla
- Gestión del Mantenimiento
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo- Reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

5.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje:

¿Cómo los miembros de la organización deben continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor?

Tanto la perspectiva del cliente como la de los procesos internos, determinan los parámetros que la compañía considera los más importantes para el éxito, sin embargo, para lograr alcanzar estos parámetros, se necesita un ambiente de innovación, aprendizaje, mejora y desarrollo, el cual se debe reflejar en la perspectiva de innovación.

Este es quizá uno de los mayores cambios que el BSC ha sufrido durante toda su historia, ya que originalmente el enfoque de desarrollo que Kaplan y Norton le dieron a esta perspectiva, fue más al lado de la innovación y la tecnología, que al lado del aprendizaje y el desarrollo del recurso humano. De hecho, en el transcurso del tiempo dicha perspectiva pasó a llamarse “aprendizaje y crecimiento”, enfocándose más hacia el desarrollo y aprendizaje del recurso humano, y menos hacia los procesos de innovación y tecnología, los cuales fueron trasladados como parte de las perspectivas de procesos internos.

La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro., y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo, que sin duda son importantes, pero en la actualidad por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Rotación
- Producción por horas/hombre
- Clima Organizacional
- Brecha de competencias Clave (personal)
- Certificaciones en competencias técnicas

- Evaluación de liderazgo
- Satisfacción del personal
- Ciclo de toma de decisiones clave

No se debe confundir, el BSC es mucho más que un sistema de medición táctico u operativo; es un sistema Estratégico de Administración que permite a la empresa administrar su estrategia en el largo plazo.

El BSC enfatiza que las mediciones deben ser parte del sistema de información para los gerentes y empleados en todos los niveles de su Empresa.

El BSC traduce esa misión y estrategia en objetivos y mediciones tangibles. La medición representa un balance entre mediciones externas de accionistas y clientes, y mediciones internas de procesos críticos de negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento.

La métrica está balanceada entre las mediciones de resultados (de esfuerzos pasados) y mediciones que orientan el desempeño futuro. Finalmente, el BSC está balanceado entre lo objetivo (mediciones de resultados fácilmente cuantificados) y lo subjetivo (drivers de desempeño de las mediciones de resultados).

La métrica del BSC debe ser utilizada desde una perspectiva diferente: como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, no como un sistema de control.

REVOLUCION DE LAS MEDICIONES	
DE	A
Financieras	Multiperspectivas
Después del hecho	Antes del hecho
Control y reporte	Enfocar y alinear
Control	Toma de decisiones
Reportes financieros	Implementación de la estrategia
Dentro de un área financiera	Cruzan las áreas funcionales
Optimización de recursos	Creación de valor

6. Diagrama de Procesos

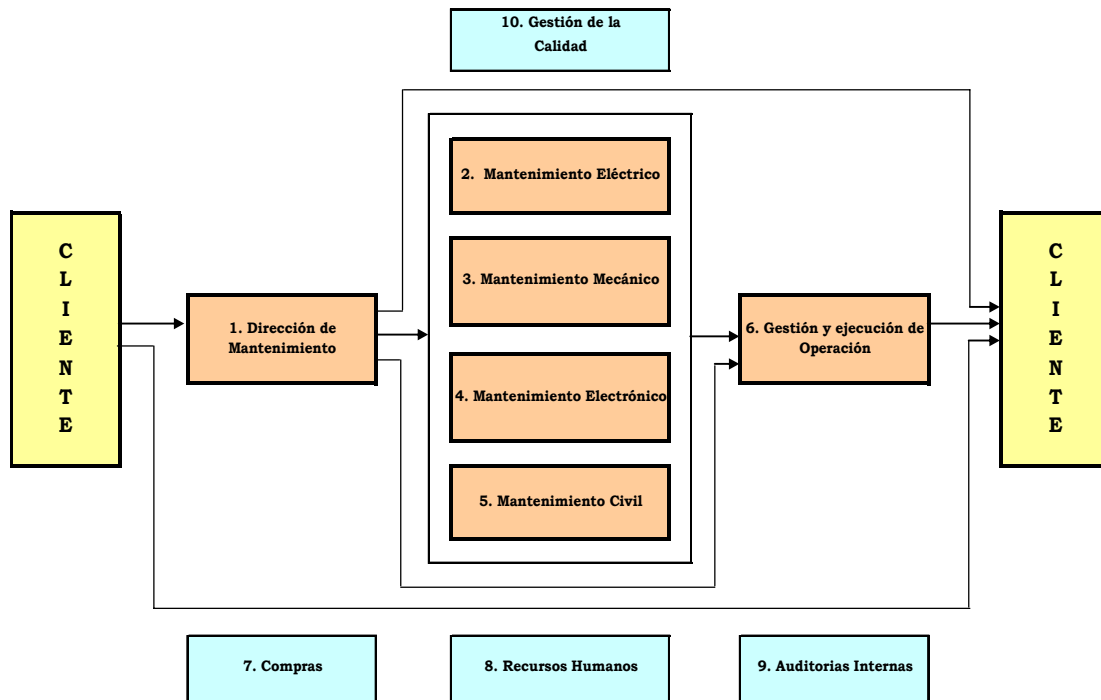
El enfoque basado en procesos de la empresa, se refleja en el mapa que describe la interrelación entre aquellos procesos que se han identificado y establecido para la estructura del sistema de gestión de calidad.

Se ha definido la cadena de valor con aquellos procesos relacionados directamente con las actividades de Operaciones y Mantenimiento (procesos viabilizadores).

Como procesos de soporte están los de abastecimientos, recursos humanos y auditorías internas.

El proceso de gestión de calidad es el que orienta e impulsa a la organización a través del establecimiento de directrices y de seguimiento del sistema.

DIAGRAMA DE PROCESOS. ECUAELCTRICIDAD S. A.



7. Diagnóstico de la situación actual

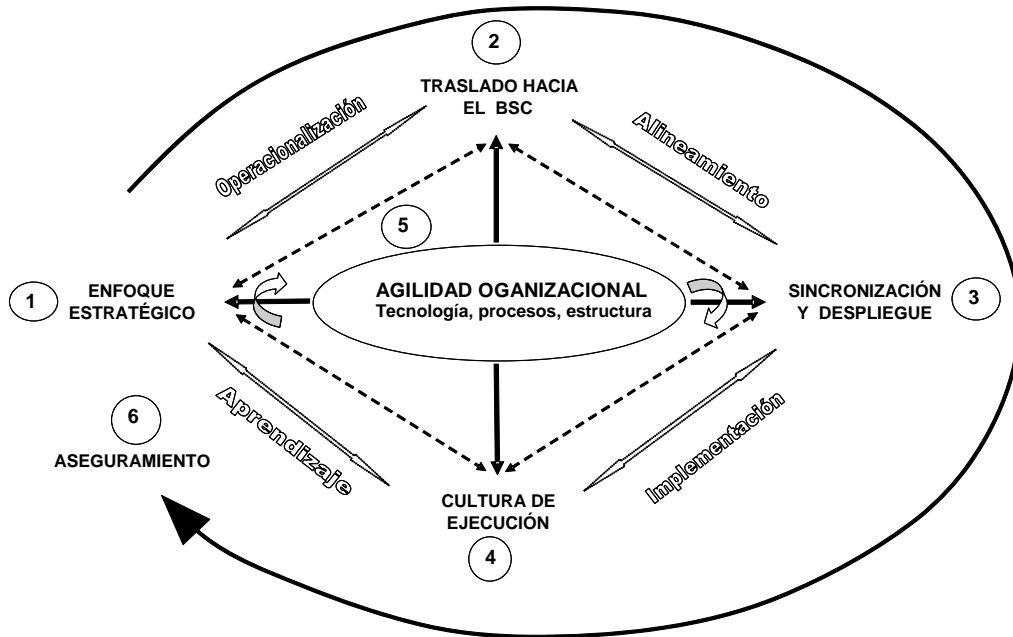
Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos, recomiendan el uso de un “Diagnóstico Situacional”. Que permite identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas. Permite también determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas.

La administración basada en Scorecards es un nuevo modelo planteado por los profesores Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso; esta metodología nos ayuda a:

- Darle foco a la estrategia.
- Priorizar iniciativas (proyectos) y recursos (presupuestos) para garantizar un máximo impacto en la estrategia.
- Estructurar una mecánica y un proceso de medición.
- Desplegar la estrategia y alinearla.
- Crear una cultura de ejecución y toma de decisiones.
- Lograr agilidad organizacional y disposición estratégica.
- Administrar el cambio de una manera ordenada y que garantice el impacto.
- Asegurar el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones.

La clave de la diferenciación, la ventaja competitiva, la creación de valor (para clientes, empleados, accionistas) y el logro de resultados en un ambiente de continuo cambio de condiciones macro y micro ambientales, no como un evento (de una sola vez), sino verla como un verdadero proceso de gestión, una administración basada en estrategia, lo cual permita garantizar la excelencia organizacional.

EXCELENCIA ORGANIZACIONAL ADMINISTRACION A TRAVES DE SCORECARDS



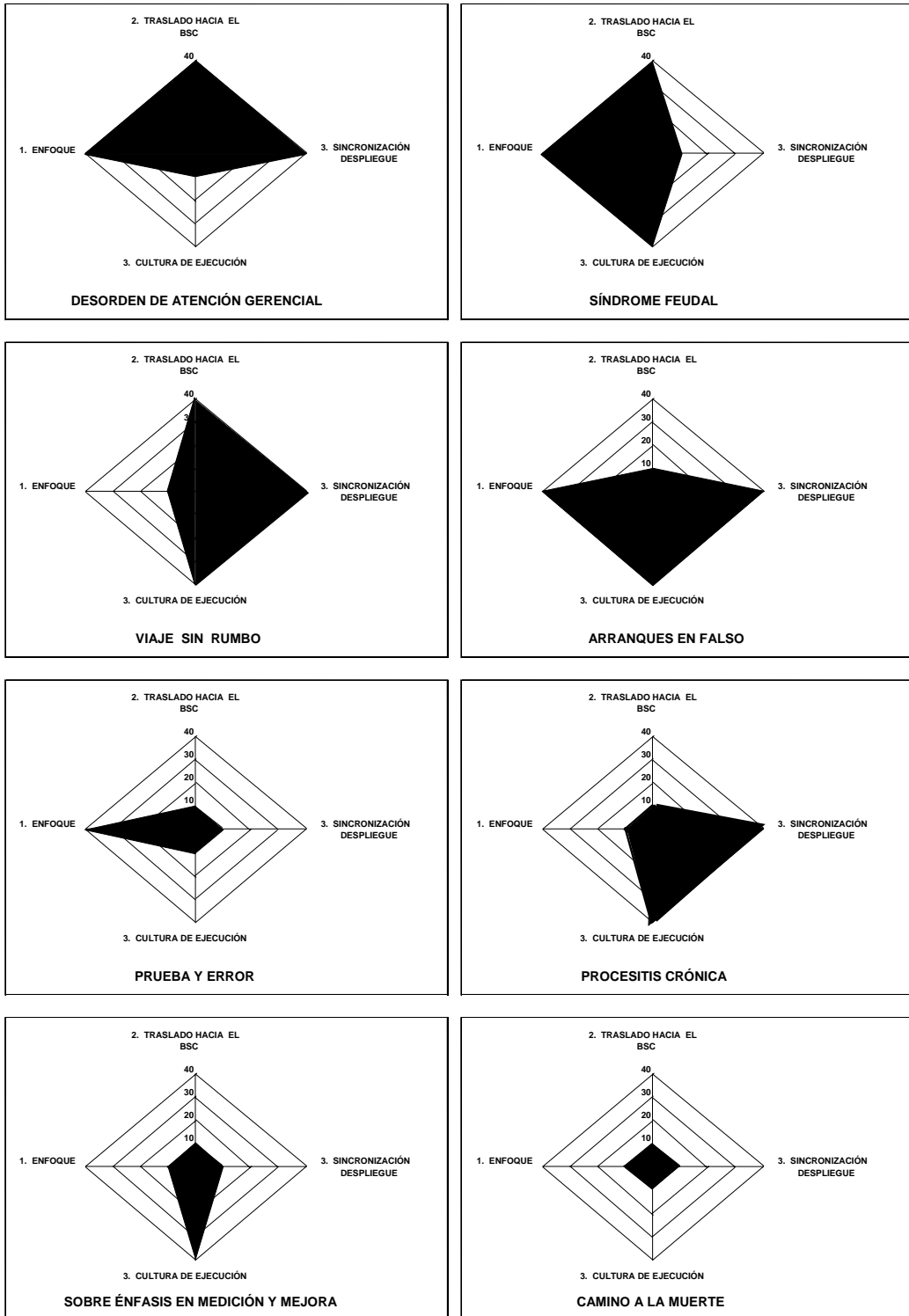
A continuación, para cada uno de los elementos de la Excelencia Organizacional, se presentarán diez enunciados ó áreas claves de evaluación, para cada uno de ellos se encuentra una escala de evaluación de la situación actual.

La escala - del tipo "bipolar semántica" - consta de dos extremos de contraste: desde "debilidad" con el enunciado, hasta "fortaleza" con el mismo,

Para evaluar la situación actual, indicar la opinión de la organización para cada uno de los enunciados presentados, colocando en la escala provista, el número que mejor represente el "estado actual" de tu organización en cada uno de los impulsores o bloqueadores claves enunciados, "debilidad" con el enunciado planteado = 0, hasta "fortaleza" con el enunciado planteado = 2.5.

Posteriormente, al realizar un análisis de la gráfica de los resultados totales de cada uno de los cuatro elementos críticos de la Administración basada en BSC, y determinar el diagrama de la situacional actual (línea base) de la empresa, se compara con las causas disponibles, entre las que se tiene:

CAUSAS DE ENFERMEDADES TÍPICAS



7.1 Enfoque estratégico

La definición de una estrategia competitiva única y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de un mapa de objetivos (mapa estratégico). Los impulsores / bloqueadores claves proporcionan información que permite definir la estrategia, la dirección de futuro, misión y valores.

**ADMINISTRACION BASADA EN SCORECARDS
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES**

© PROF. ALVARO REYNOSO 1

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Fortaleza									Debilidad
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?										0
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?										0
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?	2.5									
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?										0
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?	2.5									
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencia, comparaciones, benchmarking, etc.?	2.5									
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?										0
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?	2.5									
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?	2.5									
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), gráficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano, etc.?	0									
TOTAL										12.5

7.2 Traslado hacia BSC:

La operacionalización de los objetivos en KPIs (financieros y no financieros), metas, medios, proyectos y su integración en el Balanced Scorecard.

Los impulsores / bloqueadores claves, proporcionan información sobre las 3 Ms (metas, medidas y medios).

2. TRASLADO HACIA EL BSC										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	fortaleza								debilidad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?	2.5									
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	2.5									
13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?	2.5									
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?	2.5									
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?										0
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc, de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?	2.5									
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?										0
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?										0
19. ¿Cada uno de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?										0
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia ?										0
TOTAL										12.5

7.3 Sincronización y despliegue

El alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia, y alineamiento vertical, la vinculación de todas las personas de todos los niveles de dicha estrategia y el desarrollo de diferentes Balanced Scorecards individuales para garantizar responsabilidad compartida y desempeño sincronizado en la ejecución de la estrategia.

Los impulsores y bloqueadores clave proporcionan información sobre la cadena de valor, alineamiento horizontal interno y externo (cadena de suministro) y alineamiento vertical.

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Fortaleza									Debilidad
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	2.5									
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?	2.5									
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?	2.5									
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?	2.5									
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?	2.5									
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	2.5									
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?										0
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel gerencial?										0
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?	2.5									
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?										0
TOTAL										17.5

7.4 Cultura de ejecución

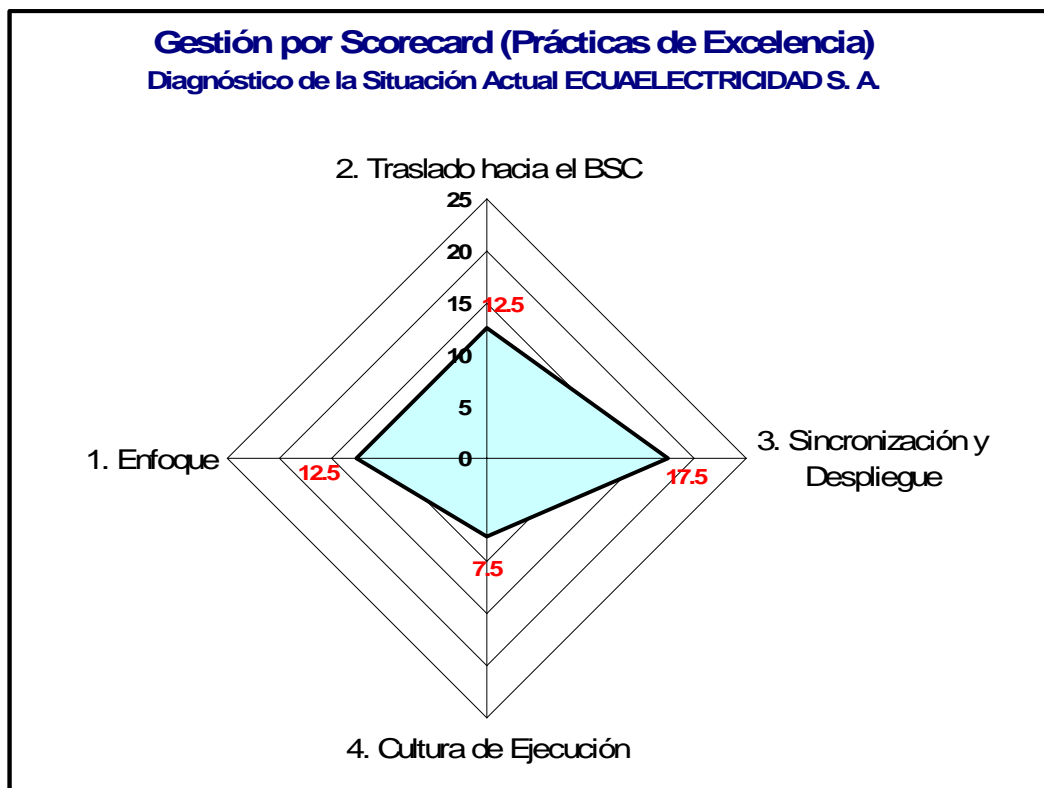
La información enfocada, seguimiento, aprendizaje organizacional y toma de decisiones, evaluación del desempeño, coaching y desarrollo de capital humano, necesario para alcanzar los resultados.

Los impulsores / bloqueadores claves, proporcionan información referente a la toma de decisiones y al capital humano.

4. CULTURA DE EJECUCION										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Fortaleza									Debilidad
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?										0
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?	2.5									
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?										0
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?										0
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?										0
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes , para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?										0
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, principalmente para aquellos puestos categorizados como estrategicos?	2.5									
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?										0
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	2.5									
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?										0
TOTAL										7.5

Diagnóstico Situacional Resumen:

PROCESO CLAVE	TOTAL
1. Enfoque	12.5
2. Traslado hacia el Balanced Scorecard	12.5
3. Sincronización y despliegue	17.5
4. Cultura de Ejecución	7.5



De acuerdo a los resultados obtenidos, y el análisis del diagrama de la situación actual, en comparación con los modelos típicos de “causas de enfermedades típicas” de la organización, ECUALECTRICIDAD S. A. presenta una característica semejante a un “desorden de atención gerencial”. Por lo que se deberá dedicar mayor esfuerzo hacia un mejoramiento sustancial de su Cultura de Ejecución, sin que se descuide a los otros tres elementos de la excelencia organizacional, que también requieren ajustes.

8. Satisfacción de necesidades de los Stakeholders

Los modernos sistemas de planeación estratégica se enfocan en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, para luego hacer un alineamiento estratégico de los sistemas, recursos, información y personas, hacia la satisfacción de esas necesidades. La fuente o insumo prioritario de la planeación estratégica para el alto desempeño, es la detección de necesidades y expectativas de los clientes, las cuales deben ser tomadas directamente con los clientes claves de la organización, diferenciados en diversos grupos o segmentos de enfoque.

ECUAELECTRICIDAD S. A. mediante entrevistas y encuestas de satisfacción, realizo la determinación de necesidades y expectativas futuras, de manera directa con los clientes, además determino los niveles de satisfacción propios y comparativos para definir su posición competitiva.

La determinación del nivel o grado de prioridad de las necesidades, desde el punto de vista del cliente, permite enfocar a las estrategias hacia esas necesidades y seleccionar cual debería ser el enfoque de la organización, parte fundamental del proceso de planeación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por ECUAELECTRICIDAD S. A. en la determinación de las necesidades:

8.1 Necesidades del Cliente

- a) Cumplimiento de requerimientos del contrato de servicios
- b) Expectativa de cumplimiento de rentabilidad
- c) Disminución de costos de mantenimiento
- d) Información oportuna, confiable y en línea hacia el cliente
- e) Calidad en el servicio y bajo costo

8.2 Necesidades de otros Stakeholders

La comprensión de la voz del cliente, es un aspecto clave para la determinación del enfoque del negocio, pero de igual importancia es la comprensión de los requerimientos de los otros stakeholders claves de la organización. Los stakeholders, son aquellos grupos de individuos que dependen de la organización para satisfacer sus propias

necesidades, y que a su vez, influyen positiva o negativamente en la consecución de los objetivos de la Compañía.

ECUAELECTRICIDAD S. A., a través de entrevistas y grupos foco, determino aquellas necesidades / requisitos que los stakeholders críticos (accionistas, empleados, proveedores y comunidad) tienen para con la organización, los cuales fueron los siguientes:

Accionistas

- a) Incremento de la rentabilidad
- b) Expansión a nuevos mercados
- c) Diversificación de servicios
- d) Control de gastos
- e) Personal calificado en la empresa
- f) Minimizar riesgos

Empleados

- a) Remuneración adecuada
- b) Capacitación permanente
- c) Incentivos
- d) Plan de carrera
- e) Mejora de canales de comunicación (comunicación efectiva)
- f) Estabilidad laboral
- g) Mejora de ambiente de trabajo (infraestructura)
- h) Participación en la empresa

Proveedores

- a) Incremento de ventas
- b) Especificaciones claras
- c) Aumento de rentabilidad
- d) Asegurar las ventas
- e) Pago oportuno

Comunidad

- a) Asistencia y soporte técnico

- b) Manejo adecuado del medio ambiente
- c) Disponibilidad de fuentes de trabajo
- d) Apoyo en servicios de salud y educación

9. Tendencias PEST (Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas)

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una

extensión de la tradicional tabla de ventajas y desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. Para establecer la tabla se plantean preguntas como puntos de discusión, y pueden ser alteradas según el asunto del análisis.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia el, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- a) Una empresa viendo su mercado
- b) Un producto viendo su mercado
- c) Una marca en relación con su mercado
- d) Una unidad de negocios local
- e) Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- f) Una adquisición potencial
- g) Una sociedad potencial
- h) Una oportunidad de inversión

Es de vital importancia asegurar que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a el, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

9.1 Plantilla de análisis PEST

Para construcción de la plantilla PEST, las preguntas y temas mencionados en la plantilla no son exhaustivos. Colocar las preguntas según las necesidades, experiencia y nivel de habilidades de quienes lo llevan a cabo, así como según sus objetivos.

Si los factores ambientales son más relevantes que los económicos, deberán sustituirse. Es importante considerar los tres factores adicionales del PESTELI: ecológicos, legislativos e Industria.

El análisis puede convertirse en una medida más científica, al asignarle una calificación a cada ítem. Esto es particularmente útil cuando se analiza más de un mercado, con el objetivo de decidir cual de las dos oportunidades de mercado tiene mayor potencial o más obstáculos.

Las tendencias PEST son analizadas y priorizadas para ver su impacto.

Políticas	Inestabilidad de Gobierno, se prevee que no habrá inversión extranjera en esta área. Los contactos políticos serán clave para la adjudicación de nuevos contratos. Esto se convierte en una amenaza porque el mercado se vuelve limitado.
	Inestabilidad jurídica, lo que ahuyenta a los inversionistas, lo que genera que no se desarrolle el sector eléctrico.
	No hay políticas de inversión estatal para proyectos hidroeléctricos importantes, lo que obliga a mantener operativos a los proyectos que están en operación. Esta es una oportunidad para mantener los contratos actuales.
	Tratado de Libre Comercio TLC con Estados Unidos de Norteamérica, su eventual suscripción podría abrir la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al sector. A pesar de que en la actualidad se encuentran paralizadas las negociaciones, se manifiesta como una tendencia a nivel regional.
	Posible construcción de micro centrales hidroeléctricas, lo que abre la posibilidad de expansión de las empresas de servicios.

Económicas	La permanencia de la economía dolarizada, produce incertidumbres en los inversionistas extranjeros, lo que a su vez permite a la empresa, mantener vigentes los contratos.
	El mal manejo de ciertas empresas de distribución, sumado al diferencial tarifario, puede desembocar en la quiebra del sector, a pesar del subsidio estatal permanente.
	No hay presupuesto para el mejoramiento de la infraestructura. Esto es una amenaza porque las centrales pueden quedar indisponibles.

Sociales	Alto costo de la energía comparada con países vecinos. Esto se da porque no existe competencia en el mercado eléctrico ecuatoriano. La generación hidroeléctrica es monopolica. Puede ser una amenaza porque si las tarifas eléctricas se elevan, causan un descontento social, que repercutirá en las empresas del sector.
	Corrupción general del país, es una amenaza para la empresa, por lo que tiene que apalancarse en contactos políticos.

Tecnológicas	Sistemas alternativos de generación eléctrica, de gas o diesel, operando en el país puede ser una amenaza si no están preparados tecnológicamente.
	Repotenciación de centrales térmicas para solventar la demanda de energía del país en crisis hídrica, se constituyen una oportunidad para las empresas de servicios de operación y mantenimiento.

10. Razones de éxito de la competencia

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a una empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y le distinguen de la competencia haciéndola única.

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo, y es en donde los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los directivos de ECUAELECTRICIDAD S. A. determinaron las competencias claves del principal competidor del mercado, las mismas que deberían poseer tres aspectos básicos:

- a) deben ser valoradas por los clientes
- b) deben ser diferentes de cualquier otro competidor
- c) deben ser difíciles de imitar

Para establecer las competencias claves del competidor, los directivos establecieron el siguiente procedimiento:

- 1) Identificar que unidad estratégica es más exitosa para el Competidor. Una unidad estratégica se considera como un producto, servicios, mercado geográfico, segmento, etc. En el cual el competidor tenga un excelente desempeño en ventas, preferencia del cliente o participación de mercado. El punto crítico es identificar claramente donde el competidor tenga claro éxito. Se identifico que el competidor tiene éxito claro en la operación y mantenimiento de plantas de generación térmica de su propiedad en América Latina.
- 2) Una vez identificada la unidad estratégica de análisis, se procedieron con la identificación de cuales son los aspectos claves por los cuales los clientes los prefieren. Para ello se utilizo la información sobre la “voz del cliente” con que contaban en los informes de gestión y otros.
- 3) Finalmente se identifican las razones del éxito de la empresa en cada uno de los aspectos, haciendo un análisis detallado del Competidor (para lo cual se apoyaron en información anual de gestión, benchmarking, resultados en el país). Se determinaron únicamente aquellas razones de éxito del competidor que son realmente competencias centrales, es decir: (i) aquellas que son valoradas altamente por los clientes, (ii) les provee ventaja real al competir y (iii) los hace diferentes de otros competidores.

En resumen las razones de éxito del competidor, que cumplían con los criterios descritos fueron:

Aspectos claves que valoran los clientes	Razones de éxito “son importantes para el cliente, le proveen ventajas y los hace diferentes”
Ofrecen soluciones completas para la operación y el mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de personal para realizar consultoría y estudios eléctricos. • Experiencia en montaje, pruebas, y puesta en marcha de centrales eléctricas. • Disponibilidad de software especializado.
Administración de Bodegas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficiente de bodegas y procesos de compra. • Disponen de tecnología informática para el manejo de bodegas y compras.
Servicios Especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de equipos con tecnología de punta. • Servicio de diagnóstico de campo. • Servicio de metrología. • Mantenimiento predictivo.
Aplicación de modernas técnicas de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría del negocio de mantenimiento. • Desarrollo de técnica para incrementar la confiabilidad del sistema. • Capacitación continua de facilitadores.

11. Generación de ideas para innovación de la Empresa

La innovación es hoy un requerimiento básico para seguir en el negocio. Las empresas innovadoras crean nuevas reglas de juego que dejan fuera de escena a las empresas más conservadoras.

La generación e implantación de iniciativas y proyectos de innovación depende en última instancia de la actuación concreta en áreas que favorecen o inhiben la capacidad de innovar de la empresa, así como del encaje entre todas ellas, de ahí el papel clave de la alta dirección.

La innovación es una herramienta esencial a la hora de adecuarse a las nuevas necesidades de los clientes y a los constantes cambios del mercado antes de que lo hagan los competidores. Asimismo, puede ser la llave para abrir a la empresa innovadora las puertas de nuevos mercados o segmentos de la demanda hasta ahora no conocidos.

Es importante destacar que innovación, no se refiere a innovación en un sentido estricto de producto / servicio, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca todos los conceptos empresariales: estrategia, procesos, productos / servicios.

Citando el modelo desarrollado por Gary Hamel en "Liderando la Evolución", un concepto empresarial comprende cuatro componentes principales: "Relación con el cliente", "Estrategia Clave", "Recursos Estratégicos" y "Conexiones de Valor". Así, una empresa innovadora es la que redefine total o parcialmente alguno de estos conceptos clave.

Innovar tiene un cierto riesgo y este será creciente en función de lo disruptiva que sea la innovación. Si simplemente se están buscando pequeñas mejoras respecto a lo existente, los riesgos serán menores. Si se está intentando reinventar un sector, los riesgos serán mayores pero también los resultados obtenidos serán mucho menores. De esta manera observamos que suele haber un equilibrio entre riesgos y resultados obtenidos.

Actualmente, innovar no es una elección sino una obligación del mercado. En la actualidad, nadie puede dudar que la innovación es INDISPENSABLE para ser competitivo. Si no se innova, al final se compete en mercados en los que la oferta es básicamente igual y en el que la diferenciación se ha de basar en el precio en lugar de en la propuesta de valor hecha a los clientes, con lo que cada vez los márgenes son menores.

La innovación se convierte en la base de la competitividad, que a través de la creatividad permite generar y concretar ideas de negocio. Para facilitar la generación de estas ideas se puede recurrir a diversas fuentes, tales como: Empleados, Proveedores y Clientes de determinada empresa o determinado sector.

La generación de ideas para la innovación de ECUAELECTRICIDAD S. A. se describirán en los diferentes aspectos: discontinuidad del entorno, creación de valor para los stakeholders, creación de más valor que la competencia, y a través de superar las debilidades y aprovechar las fortalezas en la cadena valor y suministros.

11.1 A través de aprovechar la discontinuidad del entorno

Identificación de cambios	¿Qué retos estratégicos se visualizan?	¿Qué tendremos que hacer para visualizarlos?
<p>¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito político y económico en la industria?</p>	<p>El año 2006 es un año electoral y eso hace que haya inestabilidad política. No se prevee que haya inversión extranjera que permita fortalecer la industria local.</p> <p>Dentro del proceso de negociación del TLC, resulta inminente su firma, lo que permitiría que empresas internacionales puedan brindar servicios de operación y mantenimiento de centrales eléctricas.</p>	<p>Acercamiento político con los ganadores de las elecciones.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con empresas multinacionales, y lograr más participación de mercado en el país, y además lograr presencia internacional.</p>
<p>¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico y la industria?</p>	<p>El país necesita energía abajo costo, y la solución es construir centrales eléctricas con energía renovable. Se requiere que existan empresas que estén preparadas para la construcción, operación y mantenimiento de estas plantas. Cumpliendo las normas que exige la industria.</p>	<p>Capacitar al personal en las nuevas tendencias tecnológicas del ramo. La industria requiere empresas con modelos de gestión en sistemas de calidad certificadas con la norma ISO.</p>
<p>¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social y la comunidad en la industria?</p>	<p>Cada vez es más fuerte la conciencia ambiental: las comunidades reclaman ambientes limpios y sin contaminación.</p> <p>La mayoría de comunidades del Ecuador son gente de escasos recursos económicos, y el pago de energía eléctrica se vuelve una carga pesada. Por esta razón este rubro es subsidiado por el Estado.</p>	<p>Aprovechar la experiencia lograda en la operación y mantenimiento de centrales hidroeléctricas cumpliendo las normas ISO 14000.</p> <p>Mantener sus servicios con valores competitivos de manera que el costo final al usuario se mantenga o disminuya.</p>
<p>¿Qué aspectos de otras industrias o grupos estratégicos podrían ser incorporados a esta industria?</p>	<p>La generación alternativa de centrales térmicas</p>	<p>El personal de Ecuaelectricidad deberá estar capacitado para brindar este servicio, para este tipo de centrales de generación.</p>

11.2 A través de crear más valor para los stakeholders

¿Cuales son los principales requerimientos de los clientes para con la empresa?	¿Como podríamos innovar en la relación con el cliente de modo que se sienta verdaderamente encantado?
Cumplimientos de los requerimientos	Planes de control / reportes periódicos / actas de entrega – recepción / garantía técnica.
Expectativa	Proyectos de mejora / Desarrollo de procedimientos / Informes ampliados de compra.
Servicios Especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de equipos con tecnología de punta. • Servicio de diagnóstico de campo. • Servicio de metrología. • Mantenimiento predictivo.
Aplicación de modernas técnicas de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria del negocio de mantenimiento. • Desarrollo de técnica para incrementar la confiabilidad del sistema. • capacitación continua de facilitadores.

¿Cuales son los principales requerimientos de los accionistas para con la empresa?	¿Como podríamos innovar en la relación con los accionistas de modo que se sienta verdaderamente encantado?
Rentabilidad	Generación de proyectos adicionales al contrato
Expansión	Marketing / programas informativos en la industria / vistas técnicas / investigación / participación en concursos
Diversificación	Investigación de mercado / creación de nuevas empresas
Control de gastos	Creación y manejo de base datos confiable / manejo de herramientas gerenciales
Personal especializado	Alternabilidad en funciones al personal / plan integral de capacitación acorde a la función a desempeñar
Minimización del riesgo	Estudios de factibilidad de proyectos de inversión

¿Cuales son los principales requerimientos de los empleados para con la empresa?	¿Como podríamos innovar en la relación con los empleados de modo que se sienta verdaderamente encantado?
Remuneración competitiva	Benchmarking con otras empresas / políticas de incremento gradual
Capacitación	Plan de capacitación especializado / facilidades para incrementar nivel académico
Incentivos	Reconocimiento de méritos / detalles personales y familiares
Oportunidad de desarrollo	Participación activa en proyectos
Carrera profesional	Promoción de nivel / delegación de funciones de mando en otros negocios
Estabilidad laboral	Contratos a largo plazo
Ambiente laboral adecuado	Satisfacción de necesidades / plan de entretenimiento / integración de directivos en actividades

¿Cuales son los principales requerimientos de la comunidad para con la empresa?	¿Como podríamos innovar en la relación con la comunidad de modo que se sienta verdaderamente encantado?
Asistencia técnica	Visitas periódicas a los sectores
Apoyo en obras	Presencia de personal técnico / apoyo material
Cuidado del medio ambiente	Difundir y cumplir normas de cuidado del medio ambiente / plan de manejo ambiental
Generación de fuentes de trabajo	Preferencia de trabajadores del sector aledaño al proyecto

11.3 Generación de ideas de innovación estratégica a través de crear más valor que la competencia

¿Cuales son las principales competencias centrales de los competidores que tenemos que bloquear o sobrepasar?	¿Como podríamos innovar para ganar ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores?
Personal especializado	Formar un grupo especializado en diferentes áreas
Aplicación de estrategias modernas	Desarrollar conjuntamente con los clientes estrategias modernas
Disponibilidad de software	Adquisición y desarrollo de software especializado
Experiencia empresarial en consultoría	Formación de grupo de consultores dentro de la empresa y/o contratación

11.4 Generación de ideas de innovación estratégica a través de sobrepasar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la cadena de valor y suministros

¿Cuales son las principales debilidades de nuestra cadena de valor y/o nuestra cadena de suministro?	¿Como podríamos innovar para eliminar dichas debilidades para recuperar ventaja competitiva?
Falta de capacitación	Plan continuo de capacitación
Desactualización tecnológica	Visitas técnicas / alianzas estratégicas con fabricantes de los equipos
Insuficiente equipo de diagnóstico	Cronograma de adquisición de equipos
Desconocimiento de la competencia	Programa de acercamiento a competidores
Falta impulso a proyectos e ideas	Responsabilizar a la persona de su proyecto
Falta política remunerativa	Contratos a largo plazo
Ambiente laboral adecuado	Desarrollo de escalas salariales / difusión al personal

¿Cuales son las principales fortalezas de nuestra cadena de valor y/o nuestra cadena de suministro?	¿Como podríamos innovar para mantener o incrementar dichas fortalezas para ganar ventaja competitiva?
Conocimiento del negocio	Involucramiento de todos los directivos y personal de confianza en el negocio
Estructura organizacional sólida	Establecer una estructura de back up en los puestos claves
Disponibilidad de recursos económicos	Alianzas estratégicas con empresas multinacionales
Personal directivo comprometido	Delegación de responsabilidades mayores
Sistema de gestión de calidad ISO 9001 : 2000	Implantar un sistema de gestión integrado
Presencia en el mercado	Informes de gestión a clientes y público
Personal con experiencia	Incrementar las competencias del personal

12. Enfoque Estratégico

En torno a la misión y visión se tiene la trilogía del Balanced Scorecard, constituida por los siguientes elementos:

- Impulsores claves de la organización
- Objetivos estratégicos
- Mediciones metas, y medios (3Ms). Proyectos y presupuestos.

Impulsores claves de la organización, que son los que guían el desempeño de la empresa, están constituidas por las estrategias de más alto nivel, las cuales permiten enfocar y alinear la organización. Los impulsores son elementos críticos del mapa estratégico.

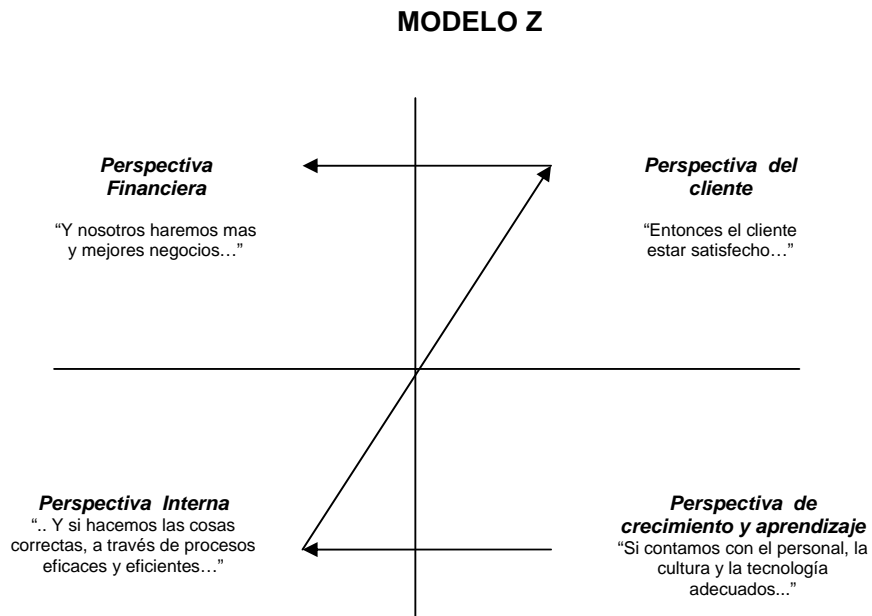
Los objetivos estratégicos describen las cosas que se deben hacer bien para lograr la visión.

13. Modelo de negocios

Hamel (2000) propuso un concepto de modelo de negocio que incluye cuatro principales componentes y tres componentes puente. Los componentes principales son: estrategia central, recursos estratégicos, interfase con el cliente y red de valor. Los tres componentes puente son: la configuración de actividades, los beneficios para el cliente y los límites de la empresa.

La estrategia se entiende más como un componente del modelo de negocios. El concepto de modelo de negocio enfatiza la red o constelación de negocios que participa en la generación de valor.

Las relaciones causa – efecto permiten mostrar no solo que se quiere lograr finalmente (resultados financieros) sino también, como vamos a lograrlo.



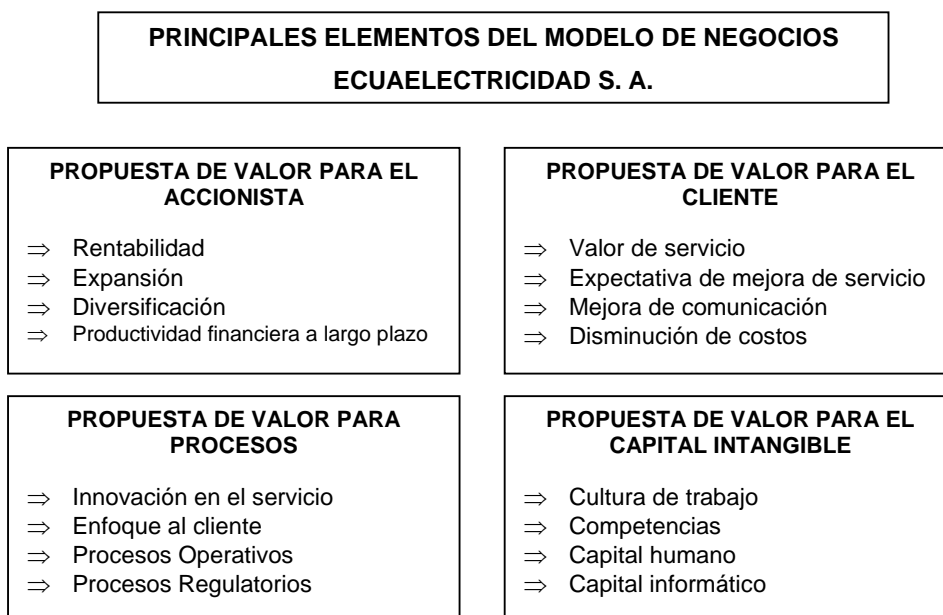
Funcionarios de la empresa ECUAELECTRICIDAD S. A. con la información de ideas para la innovación estratégica, generadas a partir de los datos recopilados en el cuarto de innovación estratégica:

- a) Información de clientes y stakeholders,
- b) Análisis del mercado y de la competencia,
- c) Tendencias PEST. Oportunidades y Amenazas;

procedieron a determinar el modelo de negocios de la Organización, el cual consta de cuatro partes clave:

- estrategia de valor para los accionistas
- estrategia de valor para los clientes
- estrategia de procesos y redes de cooperación, y
- estrategia de capital intangible.

A continuación se presenta el modelo de negocios de la empresa ECUAELECTRICIDAD S. A.



14. Determinación de propuesta de valor

La propuesta de valor esta definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando una condición particular de “características”. Una propuesta de valor sirve para:

Estrategia: Identificar mercados objetivos
 Definir estrategia de crecimiento
 Definir estrategia de productividad financiera
 Definir estrategia de marketing

Operaciones: Desarrollo de productos

Relación con los clientes

Procesos operacionales

Capital intangible

14.1 Propuesta de valor para los accionistas

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR
Rentabilidad	Incremento de ventas vía generación de proyectos nuevos.
Expansión	Investigación y participación en nuevos mercados geográficos.
Diversificación	Otros servicios con empresas nuevas.
Productividad financiera a largo plazo	Rentabilidad consistente a través del control de costos y gastos, ROI.

14.2 Propuesta de valor para los clientes

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR
Valor de servicios	Cumplimiento de los requerimientos utilizando planes de control. Tiempo de respuesta ante fallas.
Expectativa	Establecimiento de proyectos de mejora permanente, personal capacitado disponible.
Relaciones	Ampliación de canales de comunicación
Disminución de costos	Establecimiento de servicios adicionales a costos competitivos y tiempos menores de entrega

14.3 Propuesta de valor para los procesos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR
Innovación	Investigación y desarrollo de nuevos servicios, alianzas para innovación de servicios
Enfoque al cliente	Asesoría y soporte técnico. Manejo de no conformidades, servicio al cliente.
Operativos	Mantenimiento de sistema de calidad, eficiencia en operaciones, mejora de capacidad instalada.
Regulatorios	Implementación de sistema integrado de gestión, calidad, salud ocupacional, medio ambiente. Control de riesgos.

14.4 Propuesta de valor para el capital intangible

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR
Cultura	Cultura de trabajo en equipo, respuesta rápida a cambios, ética en las relaciones, ejecución y resultados, innovación.
Competencias	Formación permanente en especialidades, mejora de nivel académico, participación activa en la estrategia.
Capital humano	Garantizar la satisfacción del empleado, proporcionarle oportunidad de desarrollo y carrera, compensación de acuerdo al desempeño.
Capital informático	Información disponible y en línea para toma de decisiones, integración con clientes y proveedores, infraestructura.

15. Objetivos Estratégicos Claves

Los objetivos estratégicos claves describen las cosas que tenemos que hacer para lograr la visión, representan enunciados concretos que describen las cosas específicas que tenemos que lograr para implementar los impulsores organizacionales.

Son orientadores de la dirección e impacto que queremos lograr. Definen concretamente las pocas áreas vitales necesarias para lograr y enfocar a toda la organización hacia el éxito.

15.1 Para los accionistas

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Rentabilidad	Incremento de ventas vía generación de proyectos nuevos.	1. Maximizar la rentabilidad
Productividad financiera a largo plazo Expansión	Rentabilidad consistente a través del control de costos y gastos, ROI.	
Diversificación	Otros servicios con empresas nuevas.	2. Especializar servicios y concretar alianzas estratégicas
Expansión	Investigación y participación en nuevos mercados geográficos	

15.2 Para los clientes

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Valor de servicios	Cumplimiento de los requerimientos utilizando planes de control. Tiempo de respuesta ante fallas.	3. Desarrollo y utilización de planes de control
Expectativa	Establecimiento de proyectos de mejora permanente, personal capacitado disponible.	4. Servicios especializados con personal altamente calificado.
Relaciones	Ampliación de canales de comunicación	5. Buen conocimiento de los clientes (intimidad)
Disminución de costos	Establecimiento de servicios adicionales a costos competitivos y tiempos menores de entrega	6. Incrementar la percepción de los clientes en tiempo y costos

15.3 Para los procesos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Innovación	Investigación y desarrollo de nuevos servicios, alianzas para innovación de servicios	7. Innovación en procesos y servicios para convertirnos en la mejor opción
Enfoque al cliente	Asesoría y soporte técnico. Manejo de no conformidades, servicio al cliente.	8. Asesoría técnica para solución de no conformidades
Operativos	Mantenimiento de sistema de calidad, eficiencia en operaciones, mejora de capacidad instalada.	9. Desarrollar proyectos de mejora continua
Regulatorios	Implementación de sistema integrado de gestión, calidad, salud ocupacional, medio ambiente. Control de riesgos.	10. Certificar la empresa con un sistema integral de gestión

15.4 Para el capital intangible

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Cultura	Cultura de trabajo en equipo, respuesta rápida a cambios, ética en las relaciones, ejecución y resultados, innovación.	11. Desarrollar las capacidades para la estrategia y el proceso.
Competencias	Formación permanente en especialidades, mejora de nivel académico, participación activa en la estrategia.	12. Mejorar las competencias del personal para optimizar el tiempo y calidad de servicio.
Capital humano	Garantizar la satisfacción del empleado, proporcionarle oportunidad de desarrollo y carrera, compensación de acuerdo al desempeño.	13. Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para garantizar la productividad.
Capital informático	Información disponible y en línea para toma de decisiones, integración con clientes y proveedores, infraestructura.	14. Desarrollar software especializado para la toma de decisiones.

Los objetivos determinados en el plan estratégico de ECUAELECTRICIDAD S. A. están relacionados de manera directa con los objetivos estratégicos, determinados para las cuatro perspectivas, plantadas en el desarrollo del Balanced Scorecard.

16. Mapa estratégico

Un mapa estratégico (modelo de negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor, la integración de Valor Organizacional. Es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

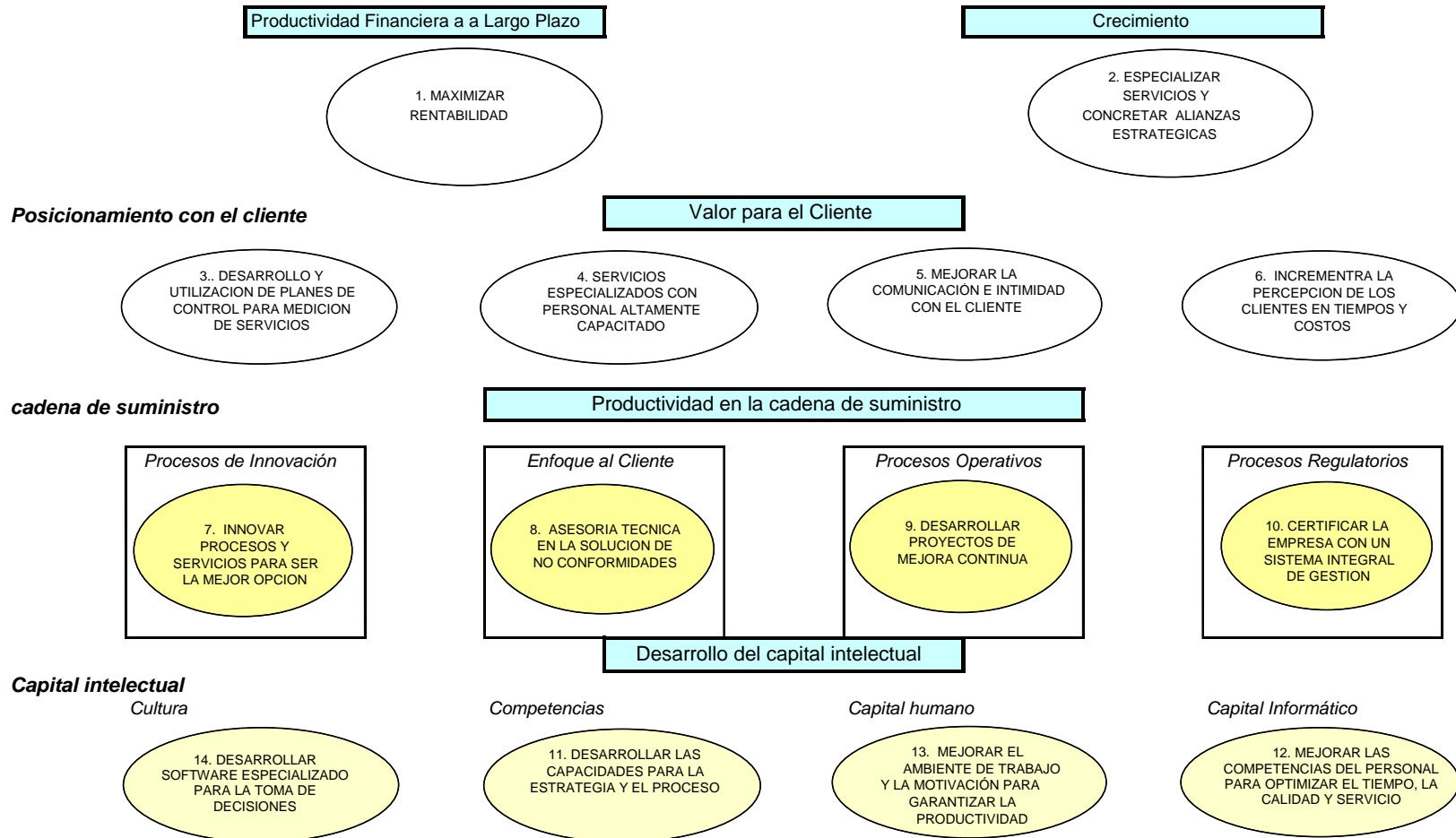
El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral. Su configuración requiere un buen análisis para señalar los Objetivos Relacionales que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la Estrategia Relacional. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, manteniendo un componente importante de esfuerzo y creatividad.

Al plasmar un Mapa Estratégico, todos los Objetivos Relacionales definidos forman parte de una cadena de relaciones CAUSA – EFECTO que van pasando de Perspectiva a Perspectiva, siguiendo una dirección de abajo a arriba comenzando por la perspectiva del Capital Humano hasta llegar a la cuarta y última, la perspectiva Financiera. Los mapas estratégicos tienen sus beneficios porque:

- Elimina la ambigüedad y clarifica las responsabilidades al otorgarles una visión clara e integra.
- Comunica y educa a los empleados sobre la estrategia
- Valida en ejecución el logro de los objetivos estratégicos, a través del uso del doble loop.
- Alinea a cada área de la organización y a cada individuo a los objetivos del mapa.
- Permite definir objetivos de largo plazo y determinar metas a través del uso de causa – efecto.

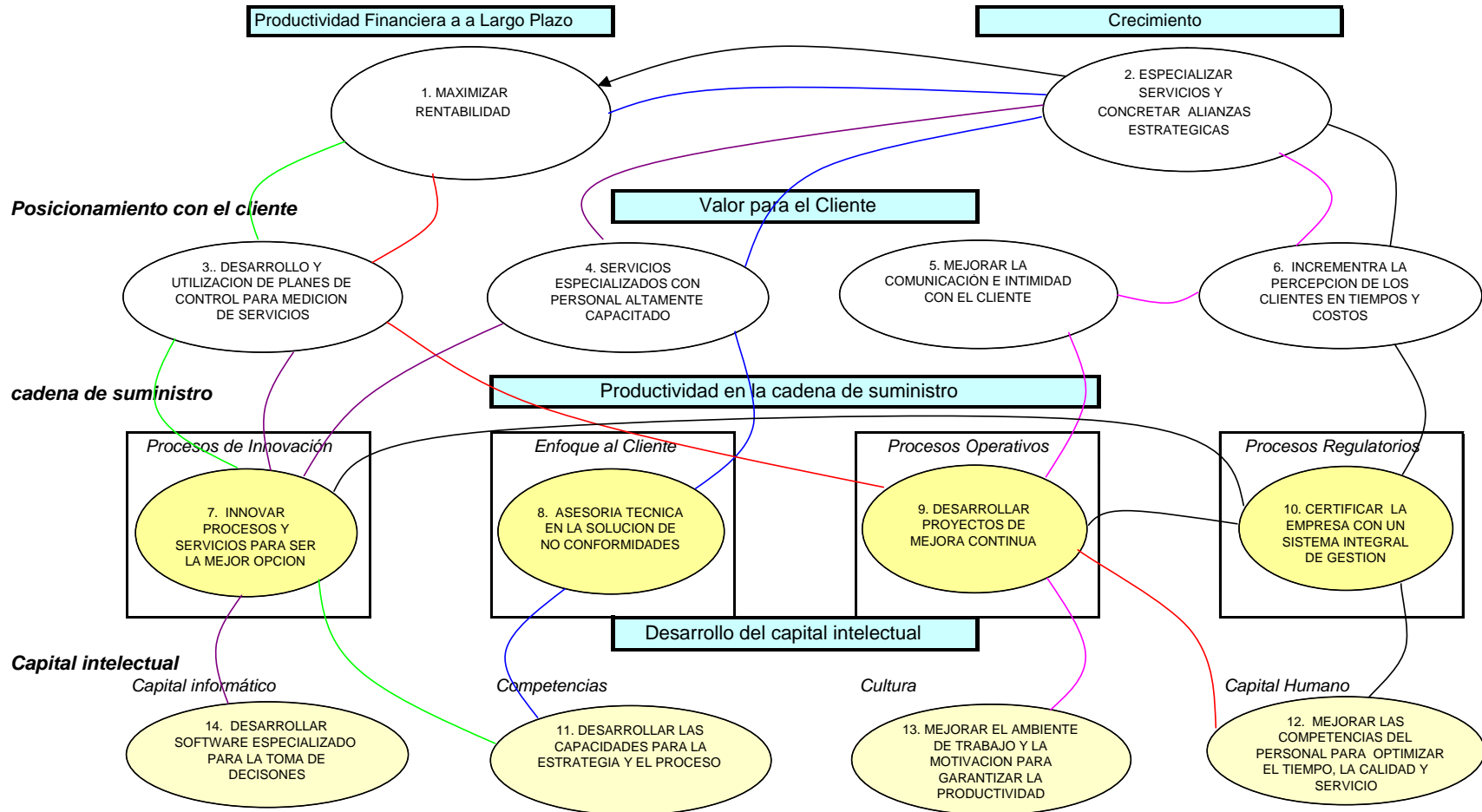
ECUAELCTRICIDAD S.A.

Propuesta de valor



ECUAELECTRICIDAD S.A.

Propuesta de valor



17. Importancia del uso de KPI s

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los “Indicadores” los encargados de esa concreción.

El término “Indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores son importantes debido a que:

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad

productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

Se tienen dos tipos básicos de KPIs:

- KPIs de resultado: los cuales únicamente nos indican el impacto de nuestras acciones (retrovisor).
- KPIs impulsores: los cuales nos permiten gestionar el negocio o nos ayudan a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado (parabrisas).

18.1 KPI s por perspectiva

Perspectiva Financiera

- Indicadores que miden resultados de acciones tomadas en un ejercicio anterior.
- Por lo general tienen que ver o con el crecimiento de ingresos o con la reducción de costos o mejoras en la productividad.
- Los indicadores entre otros se refieren a: ingresos, costos, utilidades, plan, ejecución y evolución presupuestaria.

Perspectiva del cliente

- Indicadores que afectan futuros resultados financieros.
- Mide si se está satisfaciendo las expectativas de sus clientes, brindando productos y servicios diferenciados, en relación al tiempo, la calidad y la eficiencia y los costos.
- Indicadores genéricos incluyen: satisfacción de clientes, retención de clientes, número de reclamos, número de devoluciones.

Perspectiva de los procesos

- Indicadores que miden la calidad de los procesos críticos e identifican los atributos básicos: productividad, calidad, tiempos del ciclo de los procesos, costos de los procesos, disponibilidad, confiabilidad.

Perspectiva aprendizaje / crecimiento

- Identifica el capital intangible que se debe construir para apoyar los procesos críticos. Es decir, se refiere a las inversiones que debe hacer para poder lograr los resultados deseados.
- Proviene de tres fuentes: competencias (capacitación, satisfacción, retención), tecnología de información (disponibilidad y oportunidad de información), y cultura (clima organizacional, estructura, alineamiento con incentivos, etc.).

18.2 KPI s de Misión y Visión

Un elemento único del BSC, debe ser la capacidad de medir y monitorear el logro de la Misión y Visión de la organización. El BSC nos permite responder: ¿si ya se alcanzaron la misión y visión organizacional? ¿Qué tanto falta para alcanzarlas? ¿En donde deberíamos de poner más esfuerzo para lograrlas?

La utilización del ADN de la Misión y Visión, la definición de algunos KPIs claves nos facilitan el proceso de ajuste y monitoreo.

ECUAELCTRICIDAD S. A. para garantizar el logro de la estrategia y la dirección de futuro ha diseñado los principales KPIs que aseguran el logro de la Misión y Visión del negocio.

Misión

“Ofrecemos al país soluciones integrales para la generación y transformación de energía eléctrica.”

ADN DE LA MISION	KPIs PARA GARANTIZAR SU LOGRO
Soluciones integrales Generación Transformación	Contratos de operación y/ o mantenimiento. Disponibilidad / confiabilidad Disponibilidad/ confiabilidad

Visión

“Para el año 2009 ser una líder a nivel Latinoamericano, mediante la utilización de nueva tecnología y personal especializado, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de la organización.”

ADN DE LA VISION	KPIs PARA GARANTIZAR SU LOGRO
Empresa líder	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad• Número de contratos por servicios especializados de mantenimiento
Personal especializado	<ul style="list-style-type: none">• Productividad por empleado
Nueva tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de software especializado
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de respuesta al cliente• Nivel de satisfacción del cliente (%)
Satisfacción de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Medición del clima laboral

19. Tablero Central de Comando

19.1 Matriz del Balanced Scorecard BSC – uso de 3 Ms

El concepto de Medidas, Metas y Medios se conoce como las 3 Ms.

Medidas, control de nivel de logros y brechas. Mecanismo de validación o invalidación.

¿Cómo sabemos si vamos bien?

Metas, resultado esperado, predicción. ¿Cuánto lograremos?

Medios, planes y/o proyectos para lograr objetivos, hipótesis. ¿Cómo lo lograremos?

Plan de acción, implementación, avance de medios y aprendizaje. ¿Acciones, productos, tiempos, responsables y recursos?

19.1.1 Definición de metas

Para la medición de metas se utilizaran fases:

- Fase 1: Niveles

Para la definición de metas es necesario al menos contar con información sobre los niveles actuales (línea base) del desempeño. Si no se dispone de información base, las metas son artificialmente definidas y el logro es cuestión de suerte, casualidad o azar.

- Fase 2: Tendencias

La definición de metas a través de conocer un “patrón de tendencia” de desempeño es mucho más robusta y precisa, que conocer únicamente datos y niveles puntuales. Las tendencias pueden mostrar “picos y estacionalidades” en el desempeño.

- Fase 3: GAPs

La definición de metas a través de conocer GAPs o variaciones entre lo estimado y lo esperado es un proceso de “entendimiento del desempeño organizacional”. Se puede tener GAPs contra especificaciones de clientes, proyecciones de desempeño, variabilidades. Este método es más certero, preciso y motivador.

- Fase 4: Comparaciones

Se define como el benchmarking del desempeño de la empresa contar los mejores de la industria en un particular proceso.

El contar con información de comparaciones, principalmente contra “best performances” permite determinar el real desempeño y definir con gran precisión hacia donde se debe apuntar las metas.

- Fase 5: Correlaciones

La relación causa – efecto entre dos o más variables, es la utilización de métodos estadísticos para definir la fuerza de la relación entre variables (coeficiente de correlación). El BSC se basa en “doble loop learning” y para esto la relación entre variables es la clave.

19.1.2 Determinación de Medios y Planes de Acción

Un medio esta definido como un proyecto, un esfuerzo temporal para construir o rediseñar un proceso, producto o servicio, o para apoyar la ejecución de la estrategia, garantizando así los resultados que la organización busca.

Una buena planeación estratégica, debe eliminar el apostar al éxito y pone al logro de las metas y los resultados en el campo de lo predecible, a través de la ejecución de Medios o Iniciativas Estratégicas y Planes de Acción.

El propósito es reducir la incertidumbre que se tiene para alcanzar las metas en el futuro y saber exactamente que se tiene que hacer, para cuando, por quién, para lograr los objetivos estratégicos.

Las estrategias FO, DO, FA y DA definidas de la matriz DOFA de la planeación estratégica de la empresa ECUAELECTRICIDAD S. A. mantienen relación con los proyectos definidos (medios) del Balanced Scorecard.

TABLERO CENTRAL DE COMANDO

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS				MEDIOS					
FINANZAS Y CRECIMIENTO	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTION KPI 'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC. 2008	META DIC. 2006	META FEB. 2006	VARIACIONES	RESPONSABLE DE META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA DE INICIO	FECHA FIN
		RENTABILIDAD CONSISTENTE A TRAVES DEL CONTROL DE COSTOS Y GASTOS. INCREMENTO DE VENTAS VIA GENERACION DE PROYECTOS NUEVOS	1. MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD	1. RENTABILIDAD	RENTABILIDAD-INGRESOS-EGRESOS- GASTOS OPERATIVOS	MENSUAL	CONTRALORIA	10%	>16%	>12%	>10%	10% / 10%	DIRECTORES DE LA EMPRESA	CONTROL PRESUPUESTARIO	MARCELO PALACIOS (PRESIDENTE EJECUTIVO)	01/01/2007
	OTROS SERVICIOS CON EMPRESAS NUEVAS. INVESTIGACION Y PARTICIPACION EN NUEVOS MERCADOS GEOGRAFICOS	2. ESPECIALIZAR SERVICIOS Y CONCRETAR ALIANZAS ESTRATEGICAS	2. SERVICIOS ESPECIALIZADOS NUEVOS	NUMERO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS CON CONTRATO (NUEVOS)	TRIMESTRAL	DIRECCIONES DE LA EMPRESA	3	6	4	2	2 / 3	DIRECTORES DE LA EMPRESA	ANALIZAR LAS NECESIDADES DEL MERCADO POR AREAS DE ESPECIALIZACION	JORGE CARRERA (DIRECTOR DE MANTENIMIENTO)	01/09/2006	30/04/2006
			3. INGRESOS POR ALIANZAS ESTRATEGICAS	USO INGRESADOS POR CONTRATOS EN FUNCION DEL TOTAL DE INGRESOS	SEMESTRAL	CONTRALORIA	5%	>12%	>9%	>6%	5% / 6%	MARCELO PALACIOS (PRESIDENTE EJECUTIVO)				
CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTION KPI 'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC. 2008	META DIC. 2006	META FEB. 2006	VARIACIONES	RESPONSABLE DE META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA DE INICIO	FECHA FIN
	CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS UTILIZANDO PLANES DE CONTROL. TIEMPO DE RESPUESTA ANTE FALLAS	3. DESARROLLO Y UTILIZAR PLANES DE CONTROL PARA MEDICION DE SERVICIOS	4. OPTIMIZAR LA MANTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS	TIEMPO MEDIO ENTRE FALLAS	SEMESTRAL	DIRECCIONES DE LA EMPRESA	15	6	8	10	10 / 15	DIRECTORES DE OPERACION Y MANTENIMIENTO	GRAFICOS DE CONTROL Y TENDENCIAS	PABLO SILVA (DIRECTOR DE OPERACION)	01/12/2006	30/06/2007
	ESTABLECIMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA PERMANENTE. PERSONAL CAPACITADO DISPONIBLE	4. SERVICIOS ESPECIALIZADOS CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO	5. CAPACITACION DEL PERSONAL	HORAS HOMBRE DE CAPACITACION	SEMESTRAL	DPTO. DE MANTENIMIENTO	20	50	40	20	15 / 50	JEFS DE AREAS	PLAN DE CAPACITACION	MARIA ELENA ORELLANA (RESPONSABLE DE RRHH)	01/01/2007	01/03/2007
	MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACION INTERIORS (EMPLEADOS-EJECUTIVOS) Y EXTERIORS (EJECUTIVOS-DIRECTIVOS DE CENTRALES)	4. MEJORAR LA COMUNICACION E INTIMIDAD CON EL CLIENTE.	6. PROMEDIO DE LLAMADAS DEL CLIENTE	TIEMPO DE CICLO PARA CONTESTAR UN REQUERIMIENTO (HORAS MES)	MENSUAL	DIRECCIONES DE LA EMPRESA	15 horas/mes	5 horas/mes	8 horas/mes	12 horas/mes	12 / 15 HORAS-MES	DIRECTORES D ELA EMPRESA	ESTABLECER CANALES DE COMUNICACION	MARCELO PALACIOS (PRESIDENTE EJECUTIVO)	01/01/2007	31/12/2007
	ESTABLECIMIENTO DE SERVICIOS ADICIONALES A COSTOS MENORES Y TIEMPO MENOR QUE LA COMPETENCIA	4. INCREMENTAR LA PERCEPCION DE LOS CLIENTES EN TIEMPOS Y COSTOS	7. INGRESO GENERADO POR SERVICIOS ADICIONALES	PORCENTAJE DEL INGRESO ADICIONAL RESPECTO AL INGRESO NETO DEL TRIMESTRE ANTERIOR (FUERA DE REQUERIMIENTO CONTRACTUAL)	TRIMESTRAL	DIRECCIONES DE LA EMPRESA	7%	15%	10%	8%	7% / 8%	RENATO PESANTEZ (DIRECTOR DE SERVICIOS)	VENTA DE SERVICIOS	RENATO PESANTEZ (DIRECTOR DE SERVICIOS)	01/01/2007	31/12/2007
			8. RESPUESTA AL CLIENTE	TIEMPO DE ESPERA ANTE SOLICITUD DE UN SERVICIO. (HORAS)	MENSUAL	JEFS DE AREAS	5	2	3	4	5 / 4		RESPUESTA AL CLIENTE	JORGE CARRERA (DIRECTOR DE MANTENIMIENTO)	01/12/2006	30/06/2007
PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTION KPI 'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC. 2008	META DIC. 2006	META FEB. 2006	VARIACIONES	RESPONSABLE DE META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA DE INICIO	FECHA FIN
	FORMAR GRUPOS DE TRABAJO ESPECIALIZADOS QUE PERMITAN UN SERVICIO INTEGRAL. ASESORIA Y APOYO TECNICO.	7. MEJORAR PROCESOS Y SERVICIOS PARA SER LA MEJOR OPCION	7. FORMACION DE PERSONAL EN AREAS DE ESPECIALIZACION	PORCENTAJE DE PERSONAL EN AREAS DE ESPECIALIZACION	SEMESTRAL	DIRECCIONES DE LA EMPRESA	10%	25%	15%	10%	10% / 10%	JEFS DE AREAS	FORMACION DE GRUPOS ESPECIALIZADOS	JORGE CARRERA (DIRECTOR DE MANTENIMIENTO)	01/01/2007	30/06/2007
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	8. ASESORIA TECNICA EN LA SOLUCION DE NO CONFORMIDADES	6. SATISFACCION DEL CLIENTE	% NIVEL ACTUAL DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	MENSUAL	PROCESO DE GESTION DE CALIDAD	70%	90%	80%	70%	70 % / 70 %	RESPONSABLES DE PROCESOS	ANALISIS DE BRECHAS ENTRE NECESIDADES Y SATISFACCION DEL CLIENTE	MARCELO PALACIOS (PRESIDENTE EJECUTIVO)	01/12/2006	31/12/2007
	MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD. PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA	9. DESARROLLAR PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA.	9. PROYECTOS DE MEJORA DESARROLLADOS	NUMERO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA EJECUTADOS	MENSUAL	AREAS DE LA EMPRESA	4	10	6	5	4 / 5	JEFS DE AREAS	PLAN DE BONIFICACION POR PROYECTO	DIRECTORES DE LAS AREAS	01/12/2006	30/04/2007
IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	10. CERTIFICAR LA EMPRESA CON UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION	CERTIFICACION ISO 14000 /18000	% DE AVANCE DEL PLAN DE IMPLEMENTACION DE NORMAS	ANUAL	DPTO. DE CALIDAD	10%	100%	80%	10%	10% /10%		IMPLEMENTACION SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD	MANUEL CALLE (DELEGADO DE LA DIRECCION)	01/11/2006	31/12/2008	
CAPITAL INTANGIBLE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTION KPI 'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC. 2008	META DIC. 2006	META FEB. 2006	VARIACIONES	RESPONSABLE DE META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA DE INICIO	FECHA FIN
	DESARROLLO DE UNA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO. DESARROLLAR UN SISTEMA BSC ORIENTADA A LOGROS	11. DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PARA LA ESTRATEGIA Y EL PROCESO	PRODUCTIVIDAD POR AREAS	RELACION ENTRE HORAS DISPONIBLES Y HORAS TRABAJADAS	MENSUAL	AREAS DE LA EMPRESA	75%	> 90%	> 85%	78%	75% / 78%	JEFS DE AREAS	SOFTWARE REGISTRO INFORMACION DEL PERSONAL	CARLOTA SALINAS (COORDINADORA DE CALIDAD)	01/02/2007	30/04/2007
			CUMPLIMIENTO DE METAS	% DE CUMPLIMIENTO DE METAS PROPUESTAS	TRIMESTRAL	AREAS DE LA EMPRESA	80%	> 95%	> 90%	85%	80% / 85%	JEFS DE AREAS	GESTION DE CALIDAD	MARCELO PALACIOS (PRESIDENTE EJECUTIVO)	01/01/2007	31/03/2007
			ENTRENAMIENTO POR ESPECIALIZACION	NUMERO DE HORAS - HOMBRE DE ENTRENAMIENTO POR ESPECIALIZACION	SEMESTRAL	RECURSOS HUMANOS	20	70	50	22	20 / 22	DIRECTORES DE LA EMPRESA		JORGE CARRERA (DIRECTOR DE MTO)	01/01/2007	01/01/2008
	FORMACION PERMANENTE EN ESPECIALIDADES Y MEJORA DE NIVEL ACADÉMICO. PARTICIPACION ACTIVA EN LA ESTRATEGIA.	12. MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO, LA CALIDAD Y SERVICIO	PORCENTAJE DE EMPLEADOS CON PLANES DE DESARROLLO	RELACION EMPLEADOS QUE HAN CAMBIADO SU NIVEL ACADÉMICO EN RELACION AL PERSONAL DE CADA DIRECCION	SEMESTRAL	RECURSOS HUMANOS	2%	>13	10%	> 2%	2% / 2%	RECURSOS HUMANOS	EVALUACION DE DESEMPEÑO EN TIEMPO Y CALIDAD	MARIA ELENA ORELLANA (RESPONSABLE DE RRHH)	01/12/2006	30/06/2008
			MONTO DISTRIBUIDO EN RECOMPENSA	CANTIDAD EN USD DISTRIBUIDO AL PERSONAL EN RE TRIBUCION POR EL LOGRO DE METAS PERSONALES Y DE LA ORGANIZACION DEL BSC	ANUAL	CONTRALORIA	600	>1400	> 1000	700	600 / 700	DIRECTORES DE LA EMPRESA		MARCELO PALACIOS (PRESIDENTE EJECUTIVO)	01/01/2007	31/12/2007
	GARANTIZAR LA SATISFACCION DEL EMPLEADO PROPORCIONANDE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y CARRERA. COMPENSACION DE RIESGOS A DESDEÑO.	13. MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA MOTIVACION PARA GARANTIZAR LA PRODUCTIVIDAD.	MEDICION DEL CLIMA LABORAL	NIVELES DE SATISFACCION PARA CON EL AMBIENTE. LIDERAZGO Y SOPORTE A LA CULTURA DE EJECUCION QUE APOYA EL BSC	TRIMESTRAL	RECURSOS HUMANOS	70%	>80%	>75%	> 72%	70% / 72%	DIRECTORES DE LA EMPRESA	MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES	MARIA ELENA ORELLANA (RESPONSABLE DE RRHH)	01/11/2006	01/05/2007
INTEGRACION DE TODOS LOS PROCESOS. MEDIANTE SISTEMAS DE INFORMACION PARA MEJORAR COORDINACION Y MANTENER CONTROL DE COSTOS. DESARROLLO DE SOFTWARE ESPECIALIZADO.	14. DESARROLLAR SOFTWARE ESPECIALIZADO PARA LA TOMA DE DECISIONES.	IMPLEMENTACION DE SOFTWARE ESPECIALIZADO	% DE IMPLEMENTACION DE SOFTWARE ESPECIALIZADO	SEMESTRAL	CONTRALORIA	10%	100%	60%	12%	10% / 12%	DIRECTORES DE LA EMPRESA	SOFTWARE DE MANEJO DE ACTIVOS / OPERACION Y MANTENIMIENTO	MARCELO SARMENTO (TECNOLOGIA DE LA INFORMACION)	01/12/2006	31/08/2007	

20. CONCLUSIONES

La transformación del mundo de los negocios y la apertura económica, ha planteado que las empresas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas.

La dirección estratégica se ha introducido como un proceso; se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la gerencia posea una metodología administrativa, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente y viable.

A lo largo del tiempo se ha acumulado un acervo de conocimientos acerca de la planeación estratégica, el cual ha ayudado a los directivos a introducir tales sistemas en sus organizaciones y/o aumentar la efectividad de sus sistemas ya empleados.

No existe una manera única de realizar una planeación estratégica; los sistemas deben diseñarse para que se adapten a las características únicas de cada empresa. Por tanto los directivos deben aprender las lecciones de la experiencia pasada y aplicarlas al diseño del sistema que se ajusta a las características particulares de su empresa.

El modelo de planeación estratégica presentado pretende dar a los directivos de ECUAELCTRICIDAD S. A. una orientación hacia una visión sistémica para el alto desempeño de la organización incluyendo mantenimiento, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados, de tal forma de identificar estrategias para alcanzar objetivos específicos.

Se ha determinado que esta metodología no es un dominio reservado únicamente a los Directivos de la empresa, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por

naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Como parte del proceso de implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se ha considerado como insumo lo que la empresa ha definido como su Plan Estratégico.

La aplicación del BSC induce a una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa, y pretende beneficios como la comunicación de los objetivos y su cumplimiento a todos los empleados, quienes deben estar alineados con la visión de la organización, y redefinición de la estrategia en base a resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- FRED R. DAVID "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- ALVA FUENTES, BENJAMÍN, "Un Modelo de Planeación Estratégica orientado a resultados a través de BSC: El caso de San Luis Potosí", 2005
- CORREA AMAYA, JAILER, "El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica", Neiva, diciembre del 2004.
- MTRA. CLAUDIA DE FUENTES. "Planeación Estratégica", Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- MORRISEY GEORGE L., "Pensamiento Estratégico; Construya los cimientos de su planeación". Pearson Educación.
- SCHAFFER ROBERT H. Y HARVEY A. THOMSO. "Los programas de cambio de éxito comienzan con resultados". Harvard Business Review. Gestión del cambio. Ediciones Deusto. Editorial Planeta Colombiana S.A.
- HOYOS VALLEJO CARLOS ARTURO. "Artículo Entorno y competitividad". 2005.

- JARAMILLO JOSÉ CARLOS (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- STEINER GEORGE A. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- PORTER, M. (1990): "The competitive advantage of nations". Harvard Business Review, marzo-abril.
- KAPLAN, ROBERT, "Gestionar la Estrategia es gestionar el cambio", julio del 2003.
- MARTINEZ RIVADENEIRA, RICARDO, "Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico. Consultor particular, 2003.
- ARAPÉ, JESÚS ENRIQUE, "Usos y Abusos de la Metodología de Balanced Scorecard en la Planeación Estratégica", Grupo de Consultores Visión, 1999.
- PEREZ, GONZALO, "El Balanced Scorecard", (<http://www.degerencia.com/gperez>).
- REYNOSO, ÁLVARO, "Módulo de Cuadro de Mando Integral". Escuela Politécnica del Ejército ESPE. Quito, Ecuador, Octubre del 2005.
- KAPLAN, ROBERT S. AND NORTON, DAVID. Mapas Estratégicos. Gestión 2000, Barcelona 2004.
- CARRERA, JORGE, y CASTILLO, FABIAN, "Modelo de planeación estratégica orientado a resultados a través del Balanced Scorecard aplicado a la empresa ECUELECTRICIDAD S. A., Escuela Politécnica del Ejército ESPE, Quito- Ecuador, julio del 2006.

Autor

Jorge Iván Carrera Espinoza,

Nacido en Cuenca – Ecuador

Ingeniero Eléctrico con especialidad en Sistemas Eléctricos de Potencia, graduado en la Universidad Estatal de Cuenca, 1987. Egresado de Maestría en Planificación y Desarrollo Estratégico en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) 2006. Miembro del Comité de Administración de Mantenimiento (CAM) del Ecuador (1992-2000), Miembro del Comité Ecuatoriano de Generadores (CEG) (1993-1999), Presidente de la Asociación de Ingenieros del Proyecto Paute (1993-1999). Conferencista en la Comisión de Integración Eléctrica Regional CIER (Montevideo 1994), Expositor en Conferencias de Megger Internacional (Dallas 1997 – Buenos Aires 2004), Expositor en los Congresos de Ingeniería de Mantenimiento en Perú (Lima 2004) y Chile (Santiago 2004 – 2006). Jefe de mantenimiento eléctrico de la Central Hidroeléctrica Paute (1990 – 1998), Ingeniero de Proyectos de Hidropaute (1999), Director del Consorcio E Y E en las centrales Hidroeléctricas Agoyán y Pucara, en la actualidad Director de Mantenimiento de la Empresa Ecuaelectricidad S.A. en la Central Hidroeléctrica Paute, Ecuador (2000 – 2007).