

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN  
BALANCED SCORECARD (BSC) EN LA EMPRESA SERVICIO PÚBLICO DE  
ALUMBRADO DE PASTO SEPAL S.A.**

**JOHN ROMÁN CORDOBA BASANTE  
DIEGO ALBERTO CHAÑA MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN  
BALANCED SCORECARD (BSC) EN LA EMPRESA SERVICIO PÚBLICO DE  
ALUMBRADO DE PASTO SEPAL S.A.**

**JOHN ROMÁN CORDOBA BASANTE  
DIEGO ALBERTO CHAÑA MARTÍNEZ**

**Trabajo de Diplomado, presentado como requisito parcial para optar al título  
de Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. Luís Alberto Sarasty**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:*

*Carlos Rúaes gerente de la empresa, por su colaboración y confianza para la realización del presente trabajo dentro de la empresa SEPAL S.A.*

*Al personal que labora en SEPAL. S.A. por su tiempo y dedicación que facilitó la realización de esta propuesta.*

*Al doctor Luis Alberto Sarasty, asesor del proyecto por su incondicional apoyo estímulo y orientación en el desarrollo de este trabajo.*

*Y a todos quienes de una u otra forma contribuyeron a la elaboración de este trabajo.*

## DEDICATORIA

*A dios, por que es quien guía mis pasos y me acompaña siempre.*

*A mi hijo Danilo y a mi futura esposa por que ellos son el motor que me impulsa a seguir superándome día tras día.*

*Y especialmente a mi padre que con su apoyo y ejemplo me ha ayudado a conseguir mis metas.*

*A todas las personas que me colaboraron en esta etapa de mi vida.*

**DIEGO ALBERTO CHAÑA MARTÍNEZ**

## DEDICATORIA

*A Dios por que me permitió alcanzar este triunfo de mi vida.*

*A mis padres por su inalcanzable lucha y apoyo incondicional.*

*A mis hermanas por apoyarme en cada instante de mi vida y darme fortaleza para siempre seguir adelante*

***JOHN ROMÁN CORDOBA BASANTE***

## CONTENIDO

|                                                                                                | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN.....                                                                              | 16   |
| 1. ASPECTOS PRELIMINARES.....                                                                  | 17   |
| 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....                                                                 | 17   |
| 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....                                                             | 17   |
| 1.2.1 Planteamiento del problema.....                                                          | 17   |
| 1.2.2 Formulación del problema:.....                                                           | 17   |
| 1.2.3 Sistematización del problema.....                                                        | 17   |
| 1.3 OBJETIVOS.....                                                                             | 18   |
| 1.3.1 Objetivo general.....                                                                    | 18   |
| 1.3.2 Objetivos Específicos:.....                                                              | 18   |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN.....                                                                         | 18   |
| 1.5 MARCO REFERENCIAL.....                                                                     | 18   |
| 1.5.1 Marco teórico:.....                                                                      | 18   |
| 1.5.1.1 Balanced scorecard (BSC).....                                                          | 18   |
| 1.5.1.2 Mapa estratégico.. ..                                                                  | 18   |
| 1.5.1.3 Tablero de comando. ....                                                               | 19   |
| 1.5.1.4 Perspectivas. dimensiones o aspectos claves para la formulación de la estrategia. .... | 19   |
| 1.5.1.5 Perspectiva financiera.....                                                            | 19   |
| 1.5.1.6 Perspectiva clientes. ....                                                             | 19   |
| 1.5.1.7 Perspectiva innovación y aprendizaje.....                                              | 19   |
| 1.5.1.8 Perspectiva de procesos.....                                                           | 19   |
| 1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....                                                                | 19   |
| 1.6.1 Tipo de estudio.....                                                                     | 19   |
| 1.6.2 Métodos de investigación:.....                                                           | 20   |
| 1.6.2.1. Observación.....                                                                      | 20   |
| 1.6.2.2. Método inductivo.....                                                                 | 20   |

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6.3 Fuentes de información:.....                                                                                         | 20 |
| 1.6.3.1 Primarias.....                                                                                                     | 20 |
| 1.6.3.2 Secundarias .....                                                                                                  | 20 |
| 1.6.3.3. Instrumentos para recolectar información.....                                                                     | 20 |
| 1.6.3.4 Población y muestra.....                                                                                           | 20 |
| 1.6.3.5 Procedimiento .....                                                                                                | 20 |
| 1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....                                                                        | 21 |
| 1.7.1. Descripción general de la empresa.....                                                                              | 21 |
| 1.7.2. Misión corporativa.....                                                                                             | 21 |
| 1.7.3 Visión corporativa .....                                                                                             | 21 |
| 1.7.4 Objetivos estratégicos descritos en el plan estratégico de la empresa .....                                          | 22 |
| 1.7.5 Estrategias:.....                                                                                                    | 22 |
| 1.7.6 Principios corporativos de la organización.....                                                                      | 23 |
| 1.7.7 Estructura funcional: .....                                                                                          | 25 |
| 2. DISEÑO DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE<br>GESTIÓN BALANCED SCORECARD.....                                  | 26 |
| 2.1 OBTENER EL COMPROMISO .....                                                                                            | 26 |
| 2.1.1 Obtener el compromiso de la alta gerencia de la empresa.....                                                         | 26 |
| 2.1.2 Definición De Los Objetivos Para El B.S.C.....                                                                       | 26 |
| 2.1.3 Conformación del equipo de trabajo .....                                                                             | 26 |
| 2.1.4 Entrenamiento Sobre B.S.C Para El Equipo De Trabajo .....                                                            | 26 |
| 2.2 DEFINIR LA ARQUITECTURA DE MEDICIÓN .....                                                                              | 28 |
| 2.2.1 Diagnostico Sobre Balanced Scorecard (B.S.C) En La Empresa Servicio<br>Público De Alumbrado De Pasto SEPAL S.A ..... | 28 |
| 2.2.1.1 Objetivo del diagnostico.....                                                                                      | 29 |
| 2.2.1.2 Resultados Obtenidos:.....                                                                                         | 29 |
| 2.2.1.3 Interpretación De Los Resultados.....                                                                              | 34 |
| 2.2.2 Seleccionar Las Perspectivas .....                                                                                   | 34 |
| 2.2.2.1 Perspectiva de la comunidad y usuarios.....                                                                        | 35 |
| 2.2.2.2 Perspectiva De Procesos.....                                                                                       | 36 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.3. Perspectiva financiera.....                                           | 36 |
| 2.2.2.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje.....                          | 36 |
| 2.2.3 Definir El Formato De Presentación Del B.S.C.....                        | 37 |
| 2.2.4 Revisar La Misión, Visión Y Estrategias.....                             | 38 |
| 2.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....                                 | 38 |
| 2.3.1 Identificar Los Objetivos Estratégicos: .....                            | 38 |
| 2.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS .....                               | 40 |
| 2.4.1 Definir Los Indicadores Estratégicos Para Cada Objetivo Estratégico..... | 40 |
| 2.5 TABLA BALANCEADA SERVICIO PÚBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO<br>SEPAL S.A.....  | 65 |
| 3. CONCLUSIONES .....                                                          | 68 |
| 4. RECOMENDACIONES.....                                                        | 69 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                                              | 70 |
| ANEXOS.....                                                                    | 71 |

## LISTA DE CUADROS

|                                                     | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| Cuadro 1. Enfoque Estratégico .....                 | 29          |
| Cuadro 2. Traslado Del Enfoque Hacia El B.S.C ..... | 30          |
| Cuadro 3. Sincronización Y Despliegue.....          | 31          |
| Cuadro 4. Cultura De Ejecución.....                 | 32          |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                      | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Grafico 1. Resultados del diagnostico sobre BSC en la empresa SEPAL S.A. ....                                                        | 33          |
| Grafico 2. Estructura y relación de perspectivas propuestas para la empresa<br>servicio público de alumbrado de pasto SEPAL s.a..... | 35          |
| Grafico 3. Modelo de perspectivas para servicio publico de alumbrado de pasto<br>SEPAL S.A.....                                      | 39          |

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

Anexo A. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE Y JEFES DE  
ÁREA DE LA EMPRESA SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO SEPAL S.A....72

## **RESUMEN**

Este trabajo expone una propuesta de implementación del modelo de gestión con base en indicadores BALANCED SCORECARD en la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO, para la cual se plantea una fase diagnóstica y una propuesta para la implementación del modelo acorde a la estructura y naturaleza de la empresa.

El modelo de gestión BALANCED SCORECARD propuesto se constituye en una herramienta gerencial que permite al Gerente y jefes de áreas, ejecutar los objetivos corporativos que hacen parte de su agenda estratégica, es decir, les facilita el monitoreo y seguimiento de los principales ejes temáticos de sus propósitos futuros, mediante indicadores con alertas tempranas que permiten detectar de manera anticipada si un objetivo se está cumpliendo o no y con base en ello tomar las acciones correctivas pertinentes, hasta lograr en el corto, mediano y largo plazo los resultados esperados.

Una vez conocido el plan estratégico de la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO y a la vez que se está diseñando un sistema de gestión de calidad (SGC) para la empresa, se considera necesario aplicar el modelo BALANCED SCORECARD para llevar de la teoría a la práctica el plan estratégico existente actualmente en la empresa, también se considera necesario este modelo como complemento ideal al sistema de control de calidad (SGC), que permita mejorar la calidad de la gestión de la empresa y organizarse mejor internamente de cara a conseguir, la línea de crecimiento y de rentabilidad necesaria para generar la reinversión que permitiera a SEPAL S.A. situarse entre las empresas más grandes del sector.

## **ABSTRACT**

This paper presents a proposal to implement the management model based on indicators in the company BALANCED SCORE CARD SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO of Pasto, for which poses a diagnostic phase and a proposal for implementation of the model according to the structure and nature of the business.

The management model proposed BALANCED SCORECARD constitutes a management tool that enables the manager and department heads, run corporate objectives which are part of this strategic agenda, also, facilitates the monitoring and tracking key themes of its future purposes, through early warning indicators to detect in advance whether a goal is being fulfilled or not based on this and take corrective actions, to achieve in the short, medium and long term outcomes.

Once you know the company's strategic plan SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO and while this by designing a quality management system (CMS) for the company, is considered necessary to implement the BALANCED SCORE CARD model to bring the theory into practice the strategic plan currently existing in the company, also is considered necessary to this model as an ideal complement to the quality control system (CMS) to improve the quality the management of the company and better organized internally to get a head, the line of growth and profitability needed to generate reinvestment allowing SEPAL. S.A. being among the largest companies in the sector.

## INTRODUCCIÓN

Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que permite a la empresa SEPAL S.A. Dejar clara su visión y estrategia a todos los niveles y convertirlas en acciones. El Balanced Scorecard transforma la planeación estratégica, de un planteamiento teórico en el verdadero centro de la empresa.

El BSC se convierte en una herramienta muy útil para la dirección de la empresa en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

En el modelo propuesto se mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, procesos internos, formación y crecimiento y comunidad / sociedad siendo esta última de mayor relevancia para la empresa por ser esta de carácter público.

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

## 1. ASPECTOS PRELIMINARES

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio centra la tarea del investigador en proponer un modelo de gestión como el Balanced Scorecard para la empresa SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO SEPAL S.A.

Se trata de aportar en gran medida a través de este trabajo a que se apliquen los nuevos modelos de gestión que permitan llevar las estrategias de la empresa a objetivos e indicadores de gestión, involucrando a todos los niveles de la organización.

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Planteamiento del problema.** Ante algunas debilidades encontradas en el plan estratégico de la empresa como son la falta de coordinación y capacitación en los temas de gestión de calidad, auditoria y medición de gestión, es importante resaltar la necesidad que tiene la empresa de un sistema de medición, información y seguimiento integral de tipo gerencial que permita alcanzar sus metas a través de estrategias y ser más efectivos en la toma de decisiones.

Esta situación esta directamente relacionado a la carencia de un sistema de medición a través de indicadores que permita mejorar la calidad de la gestión de la empresa y organizarse mejor internamente de cara a conseguir, la línea de crecimiento y rentabilidad para la empresa.

#### 1.2.2 Formulación del problema:

¿El modelo BSC con base en indicadores nos permite medir y mejorar la situación actual de la empresa SEPAL S.A.?

**1.2.3 Sistematización del problema.** Para dar respuesta a la pregunta general planteada dentro de la formulación del problema. Deben responderse los siguientes interrogantes.

- ✓ ¿Existe en la actualidad un modelo de medición de la gestión gerencial en la empresa SEPAL S.A.?
- ✓ ¿De que forma puede implementarse el modelo de gestión B.S.C en la empresa SEPAL S.A.?

## 1.3 OBJETIVOS

**1.3.1 Objetivo general.** Elaborar una propuesta de implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard (BSC) para la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar si existe en la actualidad un sistema de medición gerencial de la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO
- ✓ Establecer los pasos que permita la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard para la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Por las razones anteriormente expuestas se hace necesario dar a conocer y posteriormente sugerir la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard que permite a la empresa la toma de decisiones oportuna, a la vez contribuir a maximizar la rentabilidad y la creación de valor en el tiempo de la empresa, ofrecer a la gestión una imagen grafica y clara de las operaciones de la empresa, medir el grado de contribución personal con los resultados de la empresa,

Los resultados obtenidos por el presente trabajo permitirán encontrar soluciones a problemas de prestación del servicio de alumbrado público, productividad del talento humano, clima organizacional, redefinición de la estructura interna, que inciden en los resultados e impacto de la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

### 1.5.1 Marco teórico:

**1.5.1.1 Balanced scorecard (BSC).** cuyo nombre en español significa cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización; este modelo ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica en todo tipo de organizaciones, tanto del sector publico como privado.<sup>1</sup>

**1.5.1.2 Mapa estratégico.** Es la representación visual de los objetivos de la organización, utilizando las cuatro perspectivas.

**1.5.1.3 Tablero de comando.** Se constituye sobre la base de las cuatro perspectivas e incluye los objetivos relativos en el mapa estratégico e incluye indicadores, metas e iniciativas, los indicadores son el valor del éxito o fracaso de un objetivo.<sup>2</sup>

**1.5.1.4 Perspectivas.** dimensiones o aspectos claves para la formulación de la estrategia.

**1.5.1.5 Perspectiva financiera.** Tiene por objetivo el responder a las expectativas de los accionistas.

**1.5.1.6 Perspectiva clientes.** Tiene por objetivo el responder a las expectativas de los clientes.

**1.5.1.7 Perspectiva innovación y aprendizaje.** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

**1.5.1.8 Perspectiva de procesos.** Esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.6.1 Tipo de estudio.** El estudio se desarrollara bajo un tipo de investigación analítico–descriptivo. Analítico porque permite identificar las necesidades que tiene la empresa de un sistema de medición, información y control integral de tipo gerencial y descriptivo por que permite formular soluciones que permita alcanzar sus metas a través de estrategias y ser más efectivos en la toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> kaplan, Robert S., Norton, David P. the balanced score card: measures that drive performance Boston. Harvard Business School, 1992. Pag 113

<sup>2</sup> Deustro. Balanced score card como un sistema de gestión estratégica 1996, pág. 34 - 35

## **1.6.2 Métodos de investigación:**

**1.6.2.1. Observación.** Se lleva a cabo para determinar las condiciones actuales de la empresa, especialmente en lo relacionado con la medición de la gestión de la empresa.

**1.6.2.2. Método inductivo.** Sirvió al propósito de analizar los resultados de la aplicación del método de observación para determinar si era o no necesario diseñar una propuesta de un modelo de gestión como el Balanced Scorecard para la empresa.

## **1.6.3 Fuentes de información:**

**1.6.3.1 Primarias:** la fuente principal a ser utilizada será la información suministrada en reuniones realizadas con el gerente y demás funcionarios de la empresa SEPAL S.A.

**1.6.3.2 Secundarias:** textos, revistas, estudios realizados y bibliografía relacionada con el tema.

**1.6.3.3. Instrumentos para recolectar información:** la recolección de la información se hará a través de encuestas dirigidas al gerente y a jefes de área de la empresa con el fin de conocer el enfoque estratégico de la empresa, el nivel de traslado de ese enfoque hacia el BSC, cual es el grado de sincronización y despliegue del BSC y su cultura de ejecución.

**1.6.3.4 Población y muestra:** se utilizara el muestreo aleatorio simple el que se justifica ya que la población es pequeña e igual al tamaño de la muestra de 10 colaboradores de todas las áreas funcionales de la empresa.

**1.6.3.5 Procedimiento:** el trabajo se iniciara con un diagnostico especifico del BSC que permita identificar las debilidades y la necesidades de la empresa de un sistema de medición, información y seguimiento de tipo gerencial a través de encuestas dirigidas al gerente y demás colaboradores de la empresa.

Toda la información obtenida anteriormente nos llevara a formular una propuesta de un modelo de gestión que consistirá en relevar y analizar la Misión y visión de la empresa SEPAL S.A. SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO para luego traducirlas en objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC y elaborar el Mapa Estratégico de dicha empresa. Finalmente, se identificara los indicadores que mejor se adapten para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos e incluir cuando ello fuese posible atento la información disponible, la cuantificación de los valores a los que se espera llegar para cada uno de los indicadores

## **1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

**1.7.1. Descripción general de la empresa.** Servicio Publico de Alumbrado del Municipio de Pasto, SEPAL S.A., es una sociedad de economía mixta por acciones, cuyos socios principales son, el Municipio de Pasto, como socio mayoritario, seguido de **CEDENAR**, como entes públicos y por la parte privada, 160 comunidades organizadas y representadas por sus juntas de acción comunal, y un grupo de particulares en calidad de pequeños inversionistas.

La sociedad es una empresa de economía mixta vigilada por la superintendencia de sociedades y regida por el derecho privado, por cuanto los aportes del sector oficial son inferiores al 90% de su capital social.

La Empresa tiene como objeto principal prestar el servicio de alumbrado público urbano y rural del municipio, entendiéndose como tal, la administración, operación, mantenimiento, repotenciación y expansión del mismo. Para tal efecto puede realizar todos los actos y contratos relacionados con el objeto social, así como aquellos que resulten necesarios para ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legales o convencionales.

**1.7.2. Misión corporativa.** Somos una empresa de economía mixta de régimen privado comprometida con el desarrollo social y económico del Municipio de Pasto y de la Región Sur principalmente, mediante la implantación de sistemas modernos de prestación del servicio de alumbrado público y actividades afines en los municipios colombianos, orientados por criterios de calidad, equidad, eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad, recurriendo a las alianzas estratégicas, con la comunidad, el gobierno y las organizaciones del sector eléctrico.

**1.7.3 Visión corporativa.** SEPAL S.A., será una empresa modelo en la prestación del servicio de energía alumbrado público, alumbrado navideño y comercialización de energía eléctrica y alternativas, con cobertura y reconocimiento regional y nacional. Los sellos de la empresa serán, la eficiencia, la calidad, la confiabilidad, la innovación y el trabajo en equipo del personal, así como la capacidad para anticipar y responder oportunamente a los cambios y para crear oportunidades, manteniendo los principios y los valores fundantes.

#### 1.7.4 Objetivos estratégicos descritos en el plan estratégico de la empresa

- ✓ Aumentar la cobertura del servicio de alumbrado público en el municipio de san Juan de pasto.
- ✓ Implementar como áreas estratégicas de negocios, la comercialización de energía y la consolidación del alumbrado navideño.
- ✓ Mejorar la calidad en la prestación del servicio de alumbrado público.
- ✓ Fortalecer el sistema de atención al usuario del servicio de alumbrado público.

#### 1.7.5 Estrategias:

- ✓ **EXPANSIÓN CON PENETRACIÓN:** teniendo como referencia la posición actual de la empresa, se considera que es viable y conveniente para el crecimiento de la misma, proyectarse o expandir el mismo servicio de alumbrado público, al mismo mercado pero en otras áreas geográficas distintas al municipio de pasto, como pueden ser otros municipios de departamentos vecinos como el Cauca y el Putumayo y eventualmente provincias del hermano país del Ecuador.
- ✓ **DESARROLLO DEL PRODUCTO:** partiendo de la posición de la empresa se considera que se debe aprovechar su capacidad competitiva para implementar otros servicios nuevos, relacionados o afines como la comercialización de energía eléctrica y/o energías alternativas, así como alumbrado navideño para el mercado actual o clientes actuales del Municipio de Pasto.
- ✓ **EXPANSIÓN CON DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA:** también la empresa podría desarrollar el negocio de alumbrado navideño y la comercialización de energía y/o energías alternativas, conquistando nuevos mercados en otras áreas geográficas, como las Alcaldías de otros Municipios del departamento y de la región sur occidental, sin descartar al vecino País del Ecuador.
- ✓ **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** Ante algunas debilidades presentadas como son la falta de coordinación y capacitación en los temas de gestión de calidad, auditoria y control de gestión la empresa puede desarrollar un plan de de control total de calidad junto con un sistema de medición de gestión basado en indicadores como complemento ideal al SGC (sistema de gestión de calidad) como es el BSC (Balanced Scorecard).

**1.7.6 Principios corporativos de la organización.** En algunas reuniones realizadas con el personal de la Empresa se escogieron los principios y valores con los que la mayoría se identificaba de la mejor manera, estos son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Dialogo
- Eficiencia
- Honestidad
- Productividad
- Compromiso
- Solidaridad
- Honradez
- Calidad

**RESPECTO:** La empresa SEPAL S.A., se entiende como una comunidad laboral en donde priman las buenas relaciones interpersonales, para el desarrollo de sus funciones. Respeto por la dignidad humana: garantizando, hasta donde este al alcance de la Empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano y los recursos disponibles por la institución.

**HONESTIDAD:** El comportamiento de sus trabajadores y directivos, estará enmarcado dentro de los lineamientos de la ética individual y social, garantizando la transparencia, la equidad y la justicia.

**HONRADEZ:** Característica fundamental de los empleados y directivos de la empresa en procura de lograr una confianza plena en las actividades de cada uno de los colaboradores.

**RESPONSABILIDAD:** Es el principio que orienta todos los actos de la vida y por lo tanto, el desempeño de las labores dentro de la empresa estarán gobernadas por el mismo.

**DIALOGO:** Como parte básica en el manejo de las relaciones internas y externas de la compañía el dialogo se constituirá en la herramienta básica de comunicación y resolución de conflictos de la empresa por lo cual estimulara su desarrollo.

**COMPROMISO:** Como la materia prima de un ambiente de pertenencia de los colaboradores con su empresa que le permitan llevar a cabo proyectos que le permitan su crecimiento.

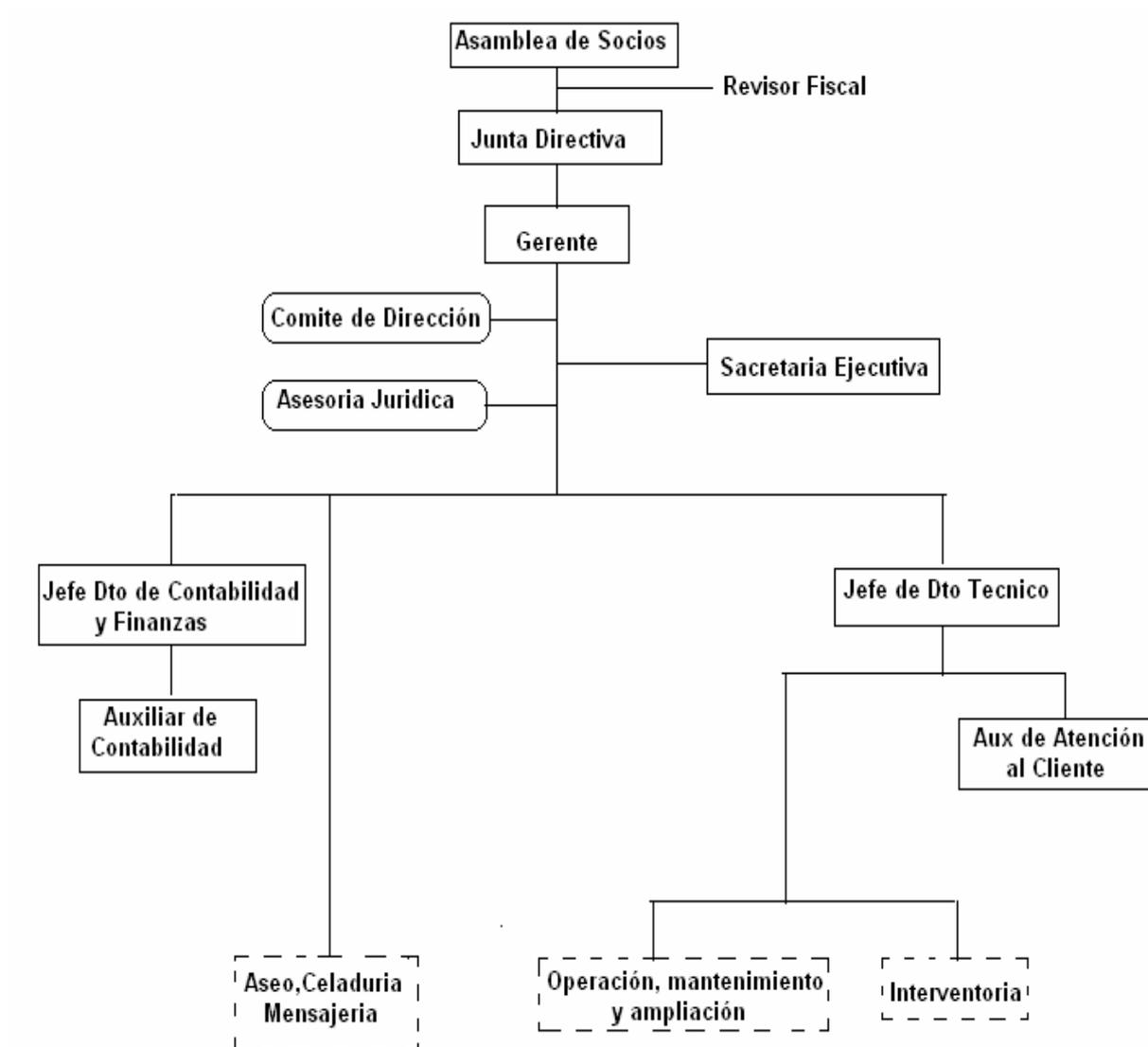
**SOLIDARIDAD:** Ante las difíciles situaciones individuales, empresariales o sociales, que sensibilicen a los miembros de la organización, en procura de ayuda, auxilio o voz de aliento.

**CALIDAD:** Como norma de vida corporativa será una obligación y un compromiso permanente de todos los miembros de la organización. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente.

**PRODUCTIVIDAD:** Lograr niveles óptimos de productividad como reto en la búsqueda de permanencia, crecimiento y desarrollo de la empresa en el ambiente competitivo del sector.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Para hablar de la cultura organizacional de la empresa, es necesario remitirnos a los orígenes de la misma, puesto que allí quedo la orientación básica, la cual se traduce en unos principios y unos valores que alimentan desde su fundación hasta la fecha un proceso de gestión de su cultura organizacional.

### 1.7.7 Estructura funcional:



Fuente: plan estratégico de la empresa SEPAL S.A.

## **2. DISEÑO DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD**

### **2.1 OBTENER EL COMPROMISO**

**2.1.1 Obtener el compromiso de la alta gerencia de la empresa.** Para la implementación del modelo de gestión basado en indicadores como el modelo de Balanced scorecard se necesita en primera instancia el compromiso de la alta dirección, que haya el firme propósito, la voluntad y el presupuesto para llevar el estudio de una fase diagnóstica, el diseño de una propuesta y como etapa final poner en marcha esta iniciativa, el cumplimiento de las acciones anteriores traerá como consecuencia el aprendizaje organizacional por cuanto permitirá compartir experiencias y observaciones entre todos los miembros de la empresa con relación a la estrategia.

#### **2.1.2 Definición De Los Objetivos Para El B.S.C**

- ✓ Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia
- ✓ Desarrollar liderazgo
- ✓ Educar a la organización
- ✓ Fijar metas estratégicas
- ✓ Construir un programa de feedback
- ✓ Manejar el cambio
- ✓ Convertir la estrategia en acción
- ✓ Permitir la toma de decisiones oportunas
- ✓ Facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa, en todos sus niveles de la organización

**2.1.3 Conformación del equipo de trabajo.** Se establece la conformación del equipo de trabajo con el gerente y jefes de área: financiera, técnica y administrativa de la empresa, con el facilitador del proyecto quien coordina la agenda de reuniones, tiene la información necesaria y esta disponible para el equipo.

**2.1.4 Entrenamiento Sobre B.S.C Para El Equipo De Trabajo.** Una vez definidos los equipos de trabajo es aconsejable realizar una pequeña investigación acerca del grado de conocimiento que actualmente ellos tienen del Balanced Scorecard y compararlo con el grado de conocimiento necesario para que puedan utilizarlo eficientemente. A continuación mencionaremos un grupo de preguntas que Ud. puede hacer para llevar a cabo dicha investigación:

1. ¿Qué grado de conocimiento tienen los equipos de trabajo acerca del uso de indicadores para medir la performance, y en especial el uso de indicadores bajo la metodología Causa-Efecto que es la que se usa en el Balanced Scorecard?
2. ¿Cuáles son los nuevos conocimientos que deben enfatizarse en el programa de capacitación para que los futuros usuarios puedan utilizar mediciones que se encuentren alineadas con la estrategia?
3. ¿Cuáles son los conceptos culturales tradicionales de la empresa que deben modificarse para poder implementar el sistema de indicadores que presenta el Balanced Scorecard?

Una vez que tenga información sobre la situación del equipo de trabajo y sus necesidades podrá comenzar con su orientación. La gente aprende de distintas maneras: algunos prefieren el material escrito mientras que otros responden mejor a imágenes animadas. Por otra parte hay personas que prefieren el aprendizaje dentro de grupos, mientras que otras son más proclives al estudio individual. Debe asegurarse de que el material a distribuir sea atractivo para cualquier tipo de perfil de adulto involucrado.

Para comenzar con el programa es recomendable distribuir un frondoso material sobre la importancia y beneficios de trabajar con un sistema de medición de la performance y los conceptos básicos del sistema Balanced Scorecard. Estos conceptos están actualmente bien desarrollados y existe abundante literatura de primera calidad.

En la mayoría de las organizaciones el entrenamiento en BSC se realiza mediante Talleres y Seminarios. A menos que la empresa cuente con personal altamente capacitado y dedicado al proyecto, se recomienda buscar a consultores y especialistas para las etapas de capacitación y lanzamiento de proyecto. Un buen consultor le ahorrará tiempo y sobre todo muchos errores. También le transferirá experiencia ganada en otros proyectos en industrias similares o competitivas. La credibilidad del consultor es un aspecto crítico. Cuando la experiencia y conocimiento del facilitador son grandes, el proyecto tiende a andar sobre ruedas.

Los temas a tratar en su programa de capacitación deben contener, como mínimo los siguientes aspectos:

1. Definición de BSC, su historia y evolución.
2. Conceptos básicos de BSC: las Perspectivas, los Mapas Estratégicos, el Tablero de Control y el Tablero de Comando, etc.
3. Casos exitosos, en especial aquellos de su propia industria.
4. El BSC como sistema de gestión: el efecto cascada para alinear el esfuerzo hacia los objetivos, la vinculación del BSC con presupuestos y compensaciones.
5. Reportes: desarrollo de nuevos métodos de reporting concentrados en la información de performance.

Luego, así como su BSC crecerá y se desarrollará, así también hay que mantener el proceso de capacitación. Los pasos citados arriba le permitirán realizar un vigoroso lanzamiento de su proyecto BSC, pero para mantenerlo deberá continuar con su política de capacitación.

Finalmente, una advertencia. En su esfuerzo por poner en marcha el BSC, muchas empresas cometen el error de desestimar la capacitación como la hemos descrito acá. Ello sucede también porque la misma simplicidad del concepto de BSC conspira contra la percepción de la necesidad de capacitación.

## **2.2 DEFINIR LA ARQUITECTURA DE MEDICIÓN**

**2.2.1 Diagnostico Sobre Balanced Scorecard (B.S.C) En La Empresa Servicio Público De Alumbrado De Pasto SEPAL S.A.** Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una organización, los expertos en BSC recomiendan la aplicación y levantamiento de un diagnostico específico, mediante preguntas concretas agrupadas en capítulos que se especifican a continuación y que se han definido como los elementos de la excelencia organizacional.

Para cada uno de los elementos de la excelencia organizacional se presentaran diez enunciados o 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 “totalmente en desacuerdo” con el enunciado hasta “totalmente de acuerdo” con el mismo. Según la ponderación establecida, cero sería el mínimo valor y diez el máximo puntaje

**2.2.1.1 Objetivo del diagnostico.** A través de la aplicación de la encuesta se pretende conocer:

- Cual su enfoque estratégico
- Cual es el nivel de traslado de ese enfoque hacia el BSC.
- Cual es el grado de sincronización y despliegue del BSC.
- Cual es la cultura de ejecución.

**2.2.1.2 Resultados Obtenidos:**

**Cuadro 1. Enfoque Estratégico**

|                                                                                                                                                                                          |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Conocemos claramente cuales son los segmentos de clientes meta u objetivo en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización.                                            | 9 |
| 2. Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de los mercados objetivo.                                                                | 6 |
| 3. Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado.                                                      | 6 |
| 4. Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados                                                                                                                            | 8 |
| 5. Comprendemos que es lo que esperan nuestros dirigentes.                                                                                                                               | 9 |
| 6. Mantenemos metodologías y herramientas que nos permiten determinar las principales tendencias que afectaran el sector y el país (económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc.) | 6 |
| 7. Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización.                                                                                               | 9 |
| 8. Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización                                                                                                | 9 |
| 9. Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes.                                                                                 | 4 |
| 10. Tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor.                                 | 4 |

Fuente. Este estudio

## Cuadro 2. Traslado Del Enfoque Hacia El B.S.C

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>11.</b> Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves como de apoyo.                                                                                                                                                                               | 6 |
| <b>12.</b> Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves                                                                                                                                                                                              | 3 |
| <b>13.</b> Realizamos análisis comparativos de benchmarking para identificar nuestra posición competitiva.                                                                                                                                                                        | 3 |
| <b>14.</b> Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través del, análisis del desempeño de nuestros procesos, el desempeño de nuestros proveedores y socios claves y la información comparativa de benchmarking. | 7 |
| <b>15.</b> Tenemos claramente definidas y documentadas la misión, visión y valores centrales de la organización.                                                                                                                                                                  | 9 |
| <b>16.</b> Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la misión y visión, son trasladados al mapa estratégico.                     | 6 |
| <b>17.</b> Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores de desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.                                                    | 7 |
| <b>18.</b> Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo.                                                                                                                                                                       | 9 |
| <b>19.</b> Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas                                                                                                                                                             | 6 |
| <b>20.</b> Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados.                                                                                                                       | 3 |

Fuente. Este estudio

### Cuadro 3. Sincronización Y Despliegue

|                                                                                                                                                                                                                                      |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>21.</b> Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor.                                                                                                                     | 3 |
| <b>22.</b> Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente – proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto a: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos.                      | 6 |
| <b>23.</b> Para cada uno de los procesos de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de indicadores en cuanto a: eficiencia, calidad, impacto, etc.                                                                      | 6 |
| <b>24.</b> Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, indicadores e iniciativas.                                                                                                  | 6 |
| <b>25.</b> Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización.                                                                          | 6 |
| <b>26.</b> Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre si”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo.                               | 6 |
| <b>27.</b> 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 que se requiera). | 6 |
| <b>28.</b> Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos.                                                    | 6 |
| <b>29.</b> 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.                                             | 4 |
| <b>30.</b> Tenemos claramente alineados las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización.                                                         | 7 |

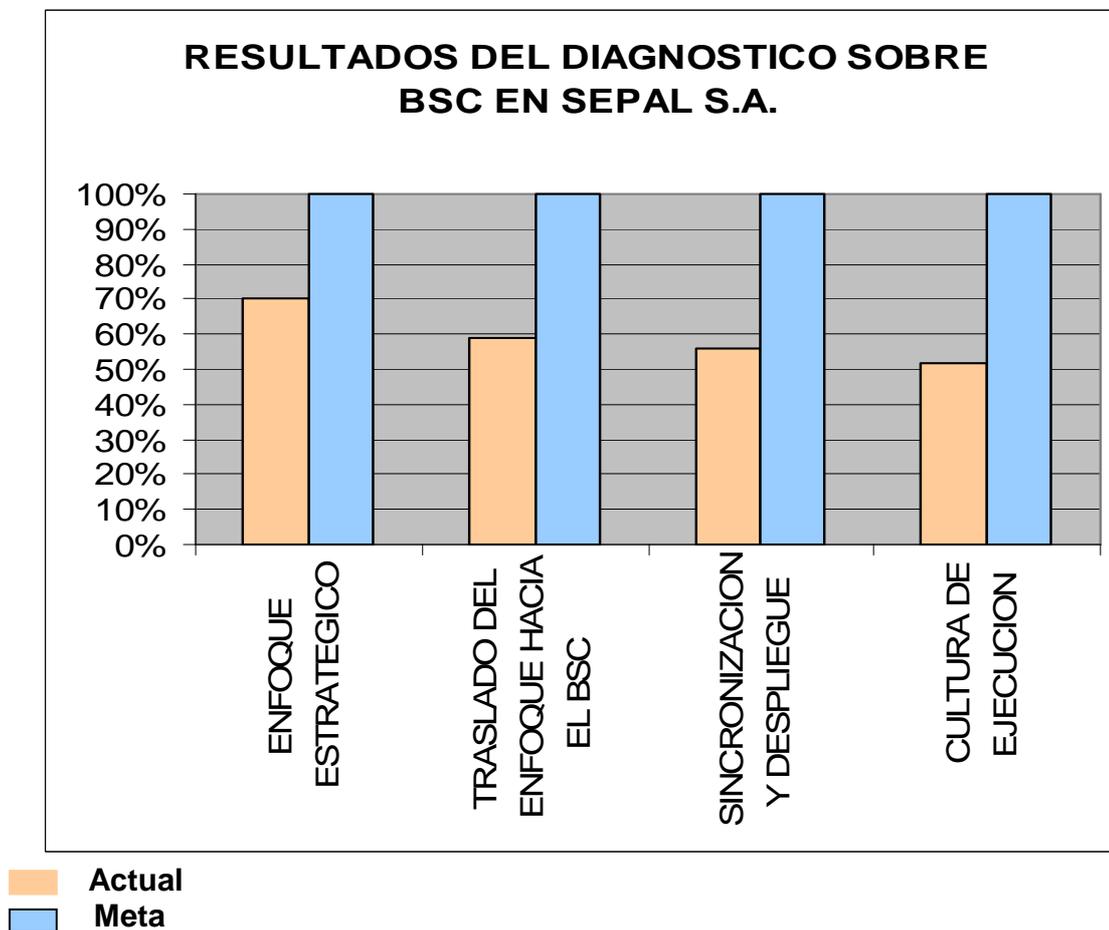
Fuente. Este estudio

#### Cuadro 4. Cultura De Ejecución

|                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>31.</b> Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves de desempeño.                                                                                          | 4 |
| <b>32.</b> Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos.                                                                       | 4 |
| <b>33.</b> Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos.                                            | 6 |
| <b>34.</b> Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales.                                                                                                 | 5 |
| <b>35.</b> Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personal no están de acuerdo con las metas trazadas.                                                                   | 7 |
| <b>36.</b> Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, entrenamiento y retroalimentación sistematizada de nuestro desempeño.                                                                                      | 5 |
| <b>37.</b> Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel.                  | 5 |
| <b>38.</b> Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y los individuales. | 5 |
| <b>39.</b> La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas de la empresa.                                                                                             | 5 |
| <b>40.</b> Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución.                                                                       | 6 |

Fuente. Este estudio

**Grafico 1. Resultados del diagnostico sobre BSC en la empresa SEPAL S.A.**



|                                   | Actual | Meta |
|-----------------------------------|--------|------|
| Enfoque estratégico               | 70%    | 100% |
| Traslado del enfoque hacia el BSC | 59%    | 100% |
| Sincronización y despliegue       | 56%    | 100% |
| Cultura de ejecución              | 52%    | 100% |

Fuente. Este estudio

**2.2.1.3 Interpretación De Los Resultados.** De conformidad con los resultados obtenidos y habiendo generado el consolidado por capítulo, se puede afirmar:

- ✓ **Enfoque Estratégico:** SERVICIO PÚBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO SEPAL .S.A cuenta con un avance muy bueno de un 70% en la adaptación de sus procesos y planteamiento estratégico acorde con la metodología del Balanced Scorecard, es por tanto factible retomar la estructura de sus procesos e incluir los componentes del BSC respecto a las perspectivas, indicadores y definición de los planes de acción por dependencias.
- ✓ **Traslado del Enfoque Hacia El BSC:** ya que se presenta un gran avance en el Enfoque estratégico, la empresa ya avanzado en la definición y manejo de indicadores de gestión en el plan estratégico de la empresa, es por tanto que el traslado de la metodología se encuentra definida por el continuo manejo de estos aspectos.
- ✓ **Sincronización Y Despliegue:** existe coordinación y sincronización en la ejecución de los procesos claves de la metodología del BSC y el despliegue a involucrado a todos los colaboradores de la empresa.
- ✓ **Cultura De Ejecución:** es uno de los aspectos más importantes en hacer realidad la metodología, como se observa según los resultados, el porcentaje es alto aunque el tema es nuevo para la empresa, en algunas dependencias se maneja estándares para medir el desempeño, existe la disponibilidad y el ambiente organizacional adecuado para dar inicio al diseño e implementación del BSC en la empresa.

**2.2.2 Seleccionar Las Perspectivas.** Teniendo en cuenta que la empresa SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO SEPAL S.A. se constituye en una entidad publica, que tiene como único fin el usuario del servicio de alumbrado publico, se puede afirmar que la perspectiva de más alto nivel, o de resultados de largo plazo, sea la orientada hacia la sociedad o comunidad.

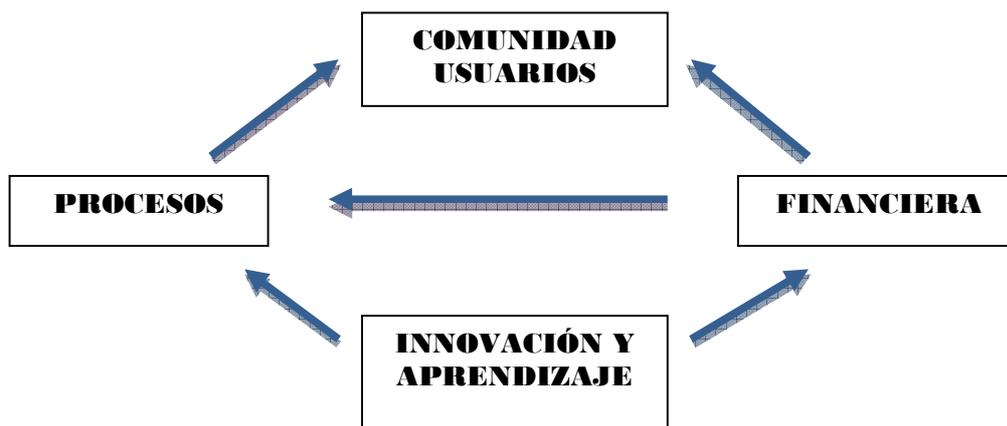
Se establece entonces una perspectiva “sociedad”, “social” o de “comunidad” en contraposición a la perspectiva financiera o del “accionista” comúnmente presente en el modelo para negocios.

Los habilitadores y facilitadores de resultados hacia esta perspectiva serían, por un lado, la perspectiva de procesos que ejecuta las acciones sociales o comunitarias, apalancadas por un proceso financiero de captura y uso de fondos.

Finalmente en la perspectiva de Innovación y aprendizaje, destacarían los temas típicos del BSC para dicha perspectiva como: competencias, información, tecnología y cultura.

La estructura y relación de perspectivas estarían representadas gráficamente así:

**Grafico 2. Estructura y relación de perspectivas propuestas para la empresa servicio público de alumbrado de pasto SEPAL s.a.**



Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta la estructura propuesta, la perspectiva del “cliente” en el modelo para negocios, como resultado del logro de la misión de la empresa, se convierte en la perspectiva de objetivos primarios, entendiendo que para el caso de la empresa el cliente es la comunidad o usuarios que se ve impactada por el logro de la misión y visión.

**2.2.2.1 Perspectiva de la comunidad y usuarios.** Mediante esta perspectiva se pretende describir como se crea y genera valor para los usuarios y la comunidad a través de la prestación de un buen servicio de alumbrado publico, esto implica que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo para la empresa van a ir guiados en esta perspectiva.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar calidad en la prestación del servicio de alumbrado público en el municipio de pasto.

En esta perspectiva SEPAL S.A puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población. Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas esta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es el servir al ciudadano. Para este caso específico los usuarios del servicio de alumbrado público del municipio de pasto.

**2.2.2.2 Perspectiva De Procesos.** En esta perspectiva se describen todos los procesos claves de la empresa, desde el análisis de las necesidades del usuario hasta la prestación oportuna y efectiva del servicio.

Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a mejorar la prestación del servicio de alumbrado público, los procesos de calidad, la ampliación de niveles de cobertura, mantener un portafolio de servicios acreditado. Este análisis incluye la identificación de recursos y capacidades que la propia entidad necesita mejorar.

En esta perspectiva, SEPAL S.A puede monitorear y tomar decisiones sobre el estado de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que se ofrecen a los usuarios del servicio de alumbrado público.

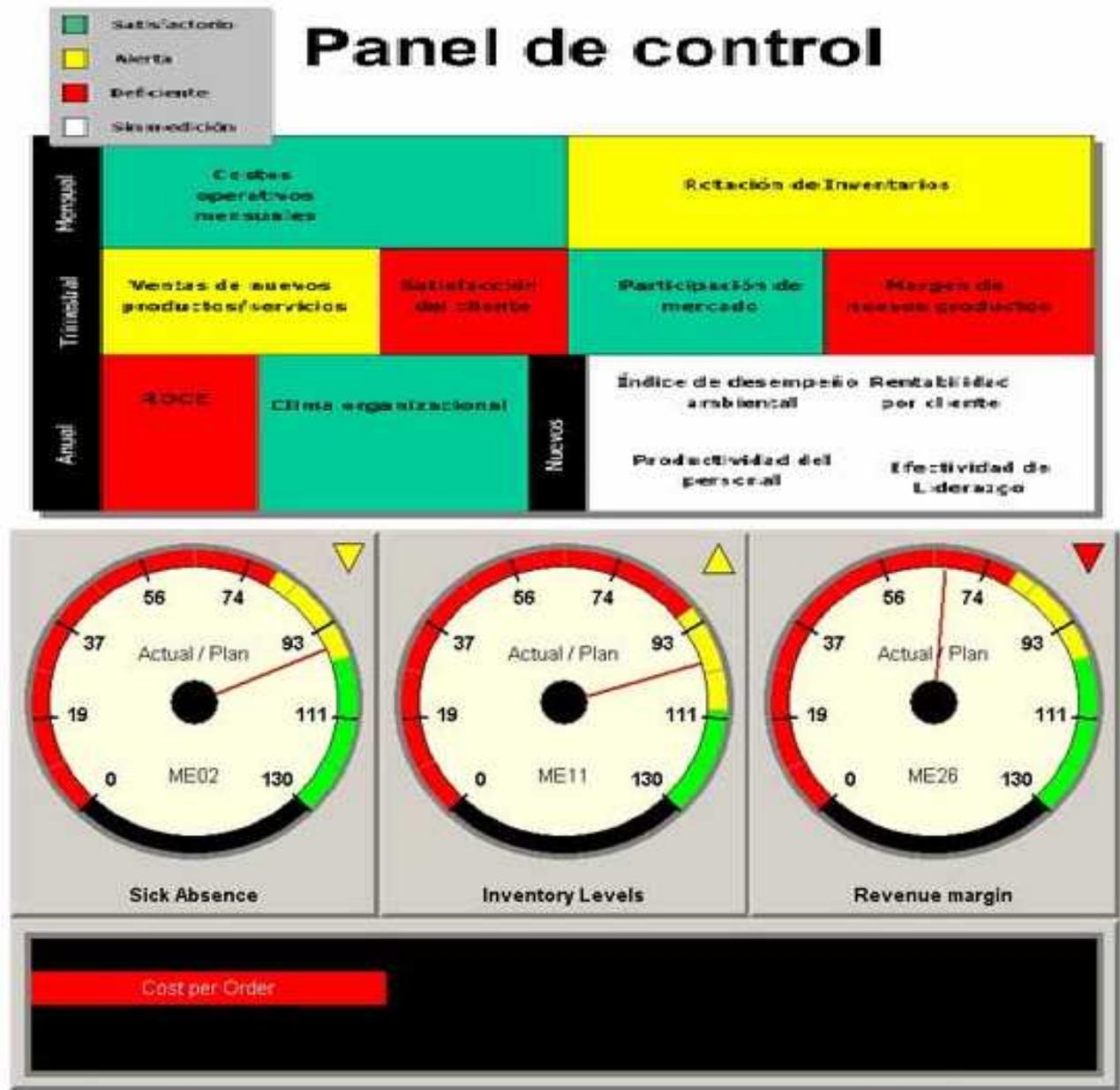
**2.2.2.3. Perspectiva financiera.** Mediante esta perspectiva se pretende garantizar la estabilidad financiera de la empresa.

En esta perspectiva SEPAL S.A puede monitorear el estado de sus finanzas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas, y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos impactaran directamente en la prestación del servicio y percepción de los usuarios.

**2.2.2.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje.** La perspectiva de innovación y aprendizaje permite que la empresa asegure su capacidad en la prestación del servicio de alumbrado público a través del talento humano capacitado, motivado y con gran sentido de pertenencia hacia la labor de la empresa, en este mismo sentido se apoya en las nuevas tecnologías para garantizar servicios de calidad y mantenerse a largo plazo, prerequisite para una existencia duradera.

Esta perspectiva que puede ser la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior de SEPAL S.A; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos. El trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros y mejoras en proyectos, obras y acciones que impacten directamente en la percepción y calidad del servicio de alumbrado público.

## 2.2.3 Definir El Formato De Presentación Del B.S.C



Fuente. Este estudio

**2.2.4 Revisar La Misión, Visión Y Estrategias.** En esta fase, el objetivo fundamental en aras de implementar el modelo de gestión Balanced Scorecard (BSC) se centra en comprender los temas estratégicos de la empresa SEPAL S.A., se necesita de un análisis profundo y de dialogo continuo alrededor de los aspectos estratégicos de la empresa, como el conocimiento de la misión y visión de la empresa. Esto plantea el reto de valorar las diferencias y aprovecharlas para construir la mejor alternativa para el nuevo esquema de operación de la empresa SEPAL S.A. para ello se tiene en cuenta el plan estratégico de la empresa y reuniones con el equipo de trabajo y el facilitador del proyecto.

## **2.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **2.3.1 Identificar Los Objetivos Estratégicos:**

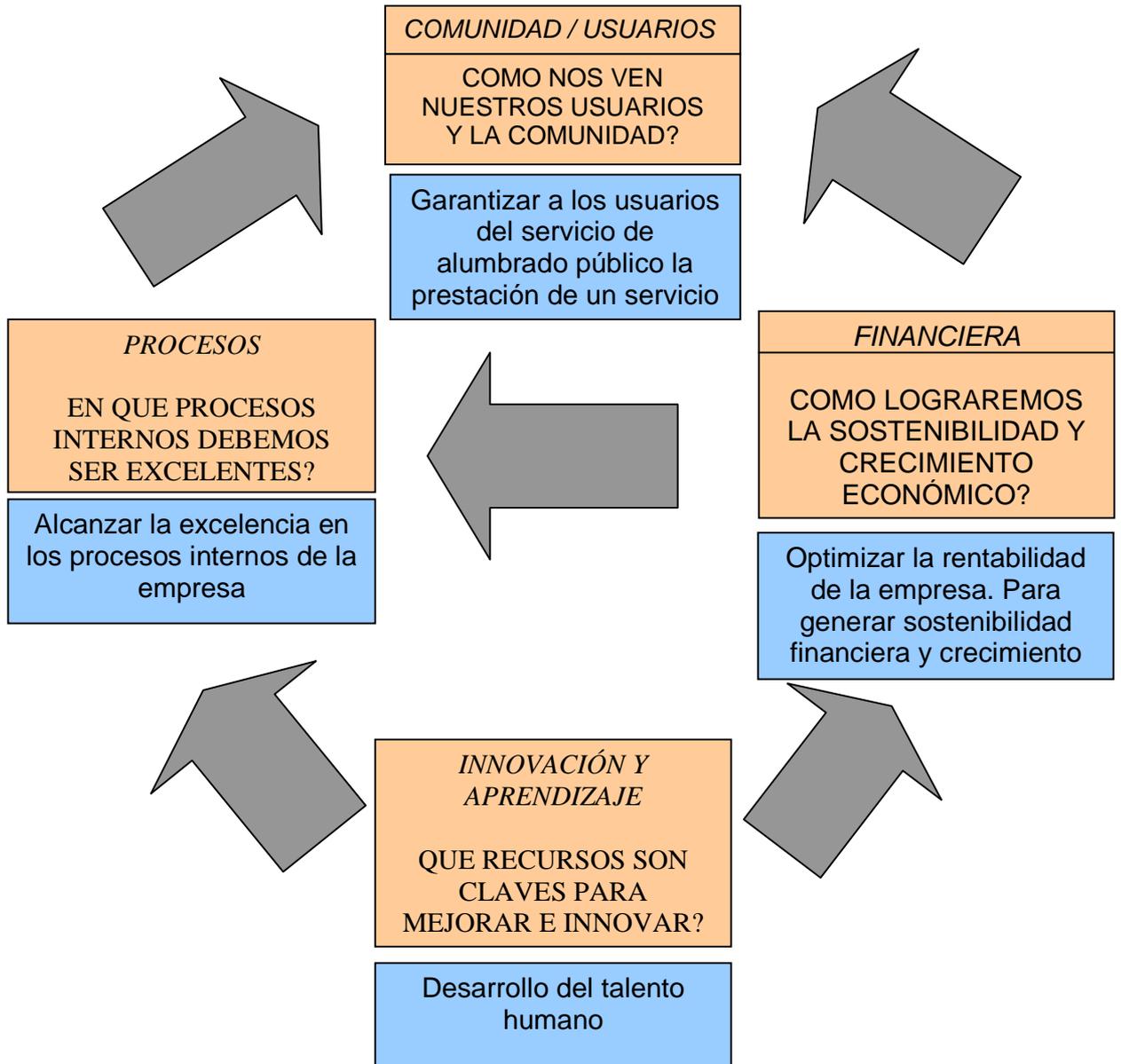
**Perspectiva de la comunidad y usuarios:** garantizar a los usuarios del servicio de alumbrado público del municipio de pasto la prestación de un servicio de excelente calidad atendiendo sus necesidades y sugerencias.

**Perspectiva financiera:** minimizar los costos y emplear eficientemente los recursos de la empresa para generar estabilidad financiera, crecimiento económico y mayor impacto en la comunidad.

**Perspectiva de procesos claves:** alcanzar la excelencia de los procesos de la empresa (misional y no misional)

**Perspectiva de innovación y aprendizaje:** desarrollar las competencias del talento humano

**Grafico 3. Modelo de perspectivas para servicio publico de alumbrado de pasto SEPAL S.A.**



Fuente. Este estudio

## **2.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS**

### **2.4.1 Definir Los Indicadores Estratégicos Para Cada Objetivo Estratégico**

#### **PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD Y USUARIO**

**OBJETIVO:** garantizar a los usuarios del servicio de alumbrado público del municipio de pasto la prestación de un servicio de excelente calidad atendiendo sus necesidades y sugerencias.

#### **Descripción**

Mediante este objetivo se busca aumentar La satisfacción de los usuarios del servicio de alumbrado público, que sólo pueden lograrse si el cliente tiene una buena imagen de la empresa, imagen relacionada a la calidad del servicio que ofrece, y la atención que brinda.

#### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Lograr el reconocimiento y buena imagen de la empresa
- Ofrecer cordialidad y rapidez en la atención al usuario del servicio de alumbrado público.
- Ofrecer calidad y variedad en al prestación del servicio, especialmente en el alumbrado navideño.

#### **Indicadores para el objetivo “Lograr satisfacción de los usuarios”**

- ✓ Nivel de satisfacción del usuario

#### **Descripción:**

Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por los usuarios con respecto a la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los usuarios que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al usuario que responda su grado de satisfacción con la empresa, de 1 a 3, siendo 1 satisfecho, 2 indiferente y 3 insatisfecho. Se espera que los resultados de tipo 1 (satisfecho) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (insatisfecho).

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$$

**Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** 100%.

✓ **Cantidad de quejas y reclamos**

**Descripción**

Permite evaluar la satisfacción del usuario en la prestación del servicio de alumbrado público mediante manifestación de quejas y reclamos.

**Fórmula:** Se contabilizan las quejas y reclamos de los usuarios / comunidad del servicio de alumbrado público.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** cantidad en cero de quejas y reclamos.

**OBJETIVO:** lograr el reconocimiento y buena imagen de la empresa

**Descripción**

Este objetivo apunta tanto a hacer conocida la empresa a quienes aún no la conocen como a mejorar la imagen que los usuarios ya tengan de ella. Por otra parte, la seguridad y confiabilidad que genera una buena imagen lograría que los usuarios se sientan más cómodos y conformes con la empresa, lo que derivaría la satisfacción de los usuarios.

## **Objetivos estratégicos precedentes**

- Lograr rapidez y cordialidad en la atención
- Lograr calidad y variedad en la prestación del servicio

## **Indicadores para el objetivo “lograr el reconocimiento y buena imagen de la empresa”**

- ✓ **Percepción de la imagen de la empresa**

### **Descripción:**

Permite evaluar la calidad de la imagen de la empresa, según cómo lo perciben los usuarios. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al usuario que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen. Se espera que los resultados de tipo 1 (buena imagen) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (mala imagen).

### **Fórmula:**

$$\frac{\text{Cantidad de respuestas de tipo 1} * 100}{\text{Cantidad de encuestas efectuadas}}$$

### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** 100%.

**OBJETIVO:** Ofrecer Rapidez Y Cordialidad En La Atención A Usuarios

### **Descripción**

El usuario necesita ser atendido rápidamente, Si el usuario consigue lo que necesita, tendrá una buena imagen de la empresa. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del usuario.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Optimizar procesos

### **Indicadores para el objetivo “Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención”**

#### **✓ Tiempo Total de atención percibido**

#### **Descripción:**

Permite evaluar el tiempo de atención, según cómo lo perciben los usuarios. Cabe aclarar que los usuarios toman el tiempo de atención como todo el tiempo que transcurre desde que llegan a la empresa hasta que la abandonan, es decir, incluyen la espera y la atención propiamente dicha. Habrá que tener en cuenta las mediciones reales de tiempo de espera y de atención al observar este indicador. Se obtiene a través de encuestas efectuadas a los usuarios que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre el tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 indiferente y 3 lento. Se espera que los resultados de tipo 1 (rápido) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (lento).

#### **Fórmula:**

Cantidad de respuestas de tipo 1 \* 100

---

Cantidad de encuestas efectuadas

#### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** 100%.

✓ **Cordialidad percibida en la atención**

**Descripción:**

Permite evaluar la cordialidad en la atención, según cómo lo perciben los usuarios. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los usuarios que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy cordiales, 2 cordiales, 3 indiferente, 4 poco cordiales y 5 irrespetuosos. Se espera que los resultados de tipo 1 (muy cordiales) y 2 (cordiales) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 3 (indiferente), 4 (poco cordiales) y 5 (irrespetuosos).

**Fórmula:**

Cantidad de respuestas de tipo 1 \* 100

---

Cantidad de encuestas efectuadas

Cantidad de respuestas de tipo 2 \* 100

---

Cantidad de encuestas efectuadas

**Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** 100%.

**OBJETIVO:** Ofrecer Calidad Y Variedad En La Prestación Del Servicio De Alumbrado Navideño

### **Descripción**

Es necesario que la empresa cuente con diferentes clases de servicios que pueda ofrecer a los usuarios, todos deben ser de alta calidad entre ellos esta el servicio de alumbrado navideño. Este objetivo permitirá mejorar la imagen que los usuarios tienen de la empresa, ya que saben que SEPAL S.A les ofrece lo que necesitan. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del usuario.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Adecuar instalaciones.
- Optimizar procesos

### **Indicadores para el objetivo “Calidad y variedad de servicios”**

- ✓ **Percepción de calidad**

### **Descripción:**

Permite evaluar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio de alumbrado público y alumbrado navideño. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad. Se espera que los resultados de tipo 1 (alta calidad) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (baja calidad).

### **Fórmula:**

Cantidad de respuestas de tipo 1 \* 100

---

Cantidad de encuestas efectuadas

### **Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** 100%.

✓ **Percepción de variedad**

**Descripción:**

Permite evaluar la percepción de los usuarios sobre la variedad de los servicios ofrecidos, tanto en alumbrado público, como servicios temporales como los de alumbrado navideño. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. Se efectuarán, en principio, 90 encuestas: tres encuestas por día, una en cada turno. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la variedad de productos, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad. Se espera que los resultados de tipo 1 (gran variedad) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (poca variedad).

**Fórmula:**

Cantidad de respuestas de tipo 1 \* 100

---

Cantidad de encuestas efectuadas

**Variables:**

1 – Cantidad de respuestas de un tipo: Se toma la cantidad de encuestas que poseen la respuesta que se desea analizar.

2 – Cantidad de encuestas efectuadas: Se toma la cantidad total de encuestas efectuadas. En caso de haber podido cumplir con la cantidad planeada, este valor debería ser 90.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** 100%

**OBJETIVO:** Ampliar El Nivel De Cobertura Del Servicio De Alumbrado Público En El Municipio De Pasto

### **Descripción**

Ampliando el nivel de cobertura, es posible aumentar los ingresos de la empresa, así mismo se podría satisfacer la necesidad de la prestación del servicio de alumbrado público a la comunidad del municipio de pasto.

### **Objetivos estratégicos precedentes.**

- Lograr el reconocimiento y buena imagen de la empresa
- Efectuar convenios y alianzas

### **Indicadores para el objetivo ampliar el nivel de cobertura**

- ✓ Cantidad de luminarias instaladas

### **Descripción**

Permite saber cuántas luminarias fueron instaladas. Se espera incrementar el nivel de cobertura del servicio de alumbrado público (aunque se reconoce que llega un punto en el que el crecimiento se estabiliza).

**Fórmula:** Se contabilizan los nuevos usuarios del servicio de alumbrado público.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

**OBJETIVO:** Optimizar La Rentabilidad De La Empresa

## **Descripción**

El objetivo primordial de la empresa es optimizar la rentabilidad. La rentabilidad indica cuánta riqueza ha generado la empresa por cada unidad de moneda invertida.

## **Objetivos estratégicos precedentes**

- Incrementar Ingresos
- Reducir Egresos

## **Indicadores para el objetivo “Optimizar rentabilidad de la empresa”**

- ✓ **Apalancamiento o Efecto palanca**

### **Descripción:**

Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los socios y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee para desarrollar la actividad. El activo de una empresa, que está conformado por todos los bienes que la empresa posee, es financiado por terceros (deudas; pasivo) y accionistas (capital propio) para generar rendimiento. Este rendimiento se utiliza, entre otras cosas, para pagar las deudas a terceros y beneficios a los accionistas. Por supuesto, a los socios les conviene obtener beneficios de la financiación de terceros, es decir, que terceros financien activos que generen un rendimiento tal que permita pagar la deuda y beneficios para ellos.

El apalancamiento indica la conveniencia o no de la deuda, hasta dónde conviene determinar la mezcla de financiación propia y de terceros de manera de obtener la mayor rentabilidad para los socios; permite evaluar si las ganancias percibidas por los activos financiados por terceros se utilizan para beneficio de los socios o si, por el contrario, los activos financiados con recursos propios se utilizan para cubrir la deuda. Dependiendo del resultado se puede evaluar si conviene:

- 1) aumentar la deuda para generar más beneficios a los propietarios a partir de la financiación de terceros;
- 2) reducir la deuda para evitar que la financiación de capital propio se utilice para pagarla;
- 3) mantener la proporción de capital propio y deuda.

Un apalancamiento superior a uno ( $ROE > ROI$ ) indica que el aumento de endeudamiento con terceros es positivo para los socios de la empresa, ya que la deuda aumenta la rentabilidad de los propietarios, siempre y cuando las operaciones sigan generando el mismo rendimiento. Esto es así debido a que el

costo de financiación de la deuda con terceros es inferior a lo que genera el activo. Cabe aclarar que, a medida que aumenta el endeudamiento, aumenta el riesgo (tasa de financiación más alta) y, por lo tanto, para continuar teniendo un apalancamiento positivo el rendimiento del activo debería continuar aumentando.

Un apalancamiento inferior a uno ( $ROE < ROI$ ) indica que el costo de financiación con terceros es superior a lo que rinden los activos, por lo que el endeudamiento está reduciendo el beneficio a los socios. Es decir, que parte de las ganancias percibidas por los activos financiados con recursos propios se usa para cubrir la deuda. En este caso, la deuda debería ser reducida o renegociada a diferente tasa de interés.

Un apalancamiento igual a uno ( $ROE = ROI$ ) indica que el efecto de la deuda no altera la rentabilidad de los propietarios.

**Fórmula:**

$$\frac{ROE}{ROI}$$

**Variables:**

1 – ROE: Rentabilidad del Patrimonio Neto. Cuánto resultado se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los socios de la empresa.

(Mencionado a continuación con mayor detalle).

2 – ROI: Rentabilidad del Activo. Cuánto resultado se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los socios de la empresa y terceros.

(Mencionado a continuación con mayor detalle).

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

✓ **ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto**

**Descripción:**

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan los fondos invertidos por los socios o propietarios. También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen las ganancias mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en el uso de los activos que tiene.

En caso de que sea positivo, ROE estaría indicando que la rentabilidad generada permite repartir fondos a los socios (acciones o dividendos o capitalización de fondos para la propia empresa). Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de rentabilidad, mejor es para la empresa y los socios. Sólo puede ser negativo si la empresa genera pérdidas. En este caso no puede pagarse a los accionistas.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{GANANCIA NETA}}{\text{PAT. NETO PROMEDIO}}$$

**Variables:**

1 – Ganancia Neta: Se mide en Pesos. Representa la suma de dinero que queda disponible para ser distribuida entre los accionistas, capitalizada en la empresa o utilizada para absorber resultados negativos de ejercicios anteriores. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Pat. Neto Promedio: Se mide en Pesos. Mide el valor promedio del capital propio. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

✓ **ROI o Rentabilidad del Activo**

**Descripción**

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan todos los activos de la empresa, es decir, la rentabilidad generada por todos los bienes que la empresa posee. Indica el resultado que se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los socios de la empresa y terceros.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen los resultados operativos mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en la operación.

En caso de que sea positivo, ROI estaría indicando que la rentabilidad generada permite repartir fondos. Los fondos se reparten en el siguiente orden: primero se paga a terceros (pago de deudas e intereses), luego, si aún hay fondos, al Estado (impuestos) y por último, si aún hay fondos, a los socios (acciones o dividendos o capitalización de fondos para la propia empresa). Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de rentabilidad, mejor es para la empresa, ya que puede repartir los fondos a todos los entes mencionados.

Sólo puede ser negativo si el resultado operativo o EBIT es negativo. En este caso no puede pagarse a terceros, al fisco ni a propietarios.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Activo promedio}}$$

**Variables**

1 – EBIT: Se mide en Pesos. Se calcula como ventas menos costo de ventas y gastos de administración y comercialización. Representa la ganancia antes de impuestos e intereses, la cual puede repartirse entre terceros, estado y socios. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Activo Promedio: Se mide en Pesos. Mide el valor de todos los bienes que la empresa posee en el período en medición, por lo tanto representan todo el valor invertido por terceros y socios. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

✓ **Liquidez:**

**Descripción**

Indica si una empresa es capaz de afrontar sus pasivos corrientes, es decir, los más exigibles, con sus activos corrientes. Un resultado superior a uno indica que la totalidad de los activos corrientes alcanzan a cubrir la totalidad de los pasivos corrientes. No debe analizarse solo, sino que deben tenerse en cuenta otros indicadores financieros y auxiliares.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

## **Variables**

1 – Activo Corriente: Se mide en Pesos colombianos. Mide la cantidad de activos de corto plazo que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

2 – Pasivo Corriente: Se mide en Pesos colombianos. Mide la cantidad de pasivos de corto plazo que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

### ✓ **Endeudamiento**

## **Descripción**

Indica el grado de endeudamiento de la empresa. Si el ratio es menor a uno significa que el total del patrimonio de los propietarios, alcanza para hacer frente a la totalidad de las obligaciones de la empresa para con terceros, es decir que es una empresa solvente. Un ratio superior a uno, indica que el patrimonio de los socios no alcanza para hacer frente a las obligaciones; podría decirse entonces que la empresa es más propiedad de terceros que de los socios, por lo que es insolvente.

## **Fórmula:**

Pasivo total

---

Pat. Neto

## **Variables**

1 – Pasivo Total: Se mide en Pesos. Mide la cantidad de pasivos totales que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

2 – Pat. Neto: Se mide en Pesos. Mide el patrimonio neto que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**OBJETIVO:** Optimizar Ingresos

## **Descripción**

Mediante el incremento de ingresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida. Al hablar de incremento de ingresos nos referimos básicamente al incremento de las ventas de servicio. Este incremento se logra aumentando las unidades vendidas y/o aumentando el precio de venta. Dado que el precio está prácticamente fijado por el consejo municipal, no es posible que la empresa de curso a este objetivo por ese lado. Para la empresa sólo es posible incrementar ingresos aumentando la cantidad de clientes o usuarios por medio de la ampliación de cobertura del servicio de alumbrado público.

## **Objetivos estratégicos precedentes**

- Aumentar el nivel de cobertura del servicio de alumbrado publico en el municipio de pasto

## **Indicadores para el objetivo “Incrementar ingresos”**

- ✓ **Margen Bruto**

## **Descripción**

Indica la rentabilidad de la operación antes de que se hayan incurrido en gastos administrativos, comerciales, financieros e impositivos.

Si el resultado es positivo, hay probabilidades de que la empresa genere ganancias. En cambio, si es negativo, la empresa incurrió en pérdidas.

## **Fórmula**

**Ganancia bruta**

---

**Ingresos por ventas**

## **Variables**

1 – Ganancia Bruta: Se mide en Pesos. Se calcula como Ventas menos el costo de ventas. Indica la ganancia obtenida antes de incurrir en gastos comerciales, administrativos, financieros e impuestos. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**OBJETIVO:** Optimizar Egresos

### **Descripción**

Mediante la reducción de egresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida. Básicamente, cuando hablamos de egresos, hablamos de gastos. Este objetivo apunta al intento de reducción de aquellos gastos en los que la empresa podría no incurrir sin que esta reducción vaya en detrimento de la operación de la empresa en su conjunto. Los gastos se clasifican en gastos comerciales y gastos administrativos. Se incurre en estos gastos para el normal funcionamiento de la empresa, por ejemplo, fletes, sueldos, servicios, etc.

Otros egresos para los cuales se pueden buscar estrategias de reducción son los intereses de deudas, mediante renegociaciones de deuda, y los impuestos, mediante medidas impositivas que estén de acuerdo a la ley.

El objetivo de la reducción de egresos es que los ingresos generados por las ventas de servicio se vean reducidos en la menor proporción posible.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Optimizar procesos

### **Indicadores para el objetivo “Reducir egresos”**

Los indicadores mencionados a continuación conforman, prácticamente, lo que se conoce como “Análisis Vertical del Estado de Resultados”, en el cual se analiza cada componente del mencionado estado contable con respecto a las ventas.

- ✓ **Gastos de Administración respecto de ventas**

### **Descripción**

Permite evaluar la relación entre los gastos administrativos y las ventas y, en consecuencia, evaluar la eficiencia del área administrativa de la empresa. Ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Gastos de Administración} * 100}{\text{Ingresos por Ventas de servicios}}$$

**Variables**

1 – Gastos de Administración: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a la administración de la empresa, como sueldos, servicios, etc. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

- ✓ **gastos de Comercialización respecto de Ventas**

**Descripción**

Permite evaluar la relación entre los gastos Comercialización y las ventas y, en consecuencia, evaluar la eficiencia de la empresa y la necesidad de un área comercial de la empresa. Ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Gastos de Comercialización} * 100}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

**Variables**

1 – Gastos de Comercialización: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a la Comercialización de la empresa.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

✓ **Resultados Financieros respecto de Ventas**

**Descripción**

Permite evaluar la relación entre los resultados financieros (intereses) y las ventas y, en consecuencia, evaluar qué porcentaje de las ventas se pierden debido al pago de intereses por deudas. Ya que los intereses se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

**Fórmula**

Resultados Financieros \* 100

-----  
Ingresos por Ventas

**Variables**

1 – Resultados Financieros: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a pagos y cobros de intereses. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**Evaluación de desvíos:** respecto a valor presupuestado y respecto a mes anterior. Se tomarán valores porcentuales.

✓ **Impuestos respecto de Ventas**

## **Descripción**

Permite evaluar la relación entre los impuestos y las ventas y, en consecuencia, evaluar qué porcentaje de las ventas se pierde debido al pago de impuestos. Ya que los impuestos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por las ventas, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa ni viole la ley.

## **Fórmula**

$$\frac{\text{Impuestos} * 100}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

## **Variables**

1 – Impuestos: Se mide en Pesos. Está compuesto por todas aquellas erogaciones relacionadas a pagos y provisiones de impuestos, a excepción del impuesto a las ganancias. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Pesos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

**OBJETIVO:** Optimizar Procesos

## **Descripción**

Los procesos operativos y administrativos deben mejorarse a fin de entregarle una mejor propuesta de valor al usuario y lograr reducir gastos innecesarios. Tratándose de una empresa literalmente nueva, es de esperarse que haya procesos administrativos manuales y desordenados que puedan acelerarse y mejorarse. También es normal encontrar falta de definiciones claras y controles en los procesos operativos. Es por esto que es necesario optimizar los procesos en lo que sea necesario. Para hacerlo, se requerirá capacitar al personal e invertir en herramientas, tecnología y asesoramiento.

## **Objetivos estratégicos precedentes**

- Capacitar al personal
- Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento

## **Indicadores para el objetivo “Optimizar procesos”**

### **✓ Rotación y Antigüedad de Cuentas a pagar**

#### **Descripción:**

Permite evaluar la eficiencia del proceso de pagos, ya que determina cuántas veces rotan las cuentas a pagar en las compras de la empresa. Esto está directamente relacionado con la cantidad de días que tarda la empresa en pagar sus deudas: cuanto menor sea la rotación, mayor es la antigüedad de las cuentas a pagar y, por lo tanto, la empresa tiene más tiempo para contar con el dinero. De todas maneras, es importante que la empresa cumpla con sus políticas de pagos: si la empresa tiene una política de pagar a 45 días, pero realmente salda sus deudas en 30, el área de pago a proveedores está siendo ineficiente o se debe revisar la política; si paga en 60 días, después de lo pactado, puede parecer ventajoso, pero no permite planear la gestión y seguramente incrementa los intereses, por lo que también debe considerarse una alarma. Es muy importante revisar este indicador junto al de antigüedad de cuentas a cobrar, ya que es importante que la antigüedad de cuentas por cobrar sea menor que la antigüedad de cuentas a pagar, en otras palabras, que se cobre antes de pagar.

#### **Fórmula:**

Rotación = Compras y gastos /Cuentas a pagar promedio

Antigüedad = Días transcurridos/Rotación

#### **Variables:**

1 – Compras y gastos: Se mide en Pesos colombianos. Representa el monto vendido. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Cuentas a pagar promedio: Se mide en Pesos colombianos. Mide el valor promedio de todas las cuentas a pagar que la empresa posee en el período en medición. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

3 – Días transcurridos: Representa la cantidad de días que transcurrieron desde el inicio del ejercicio. Al cierre del ejercicio se utilizan 365 días.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

✓ **Tiempo Total de Atención Real**

**Descripción:**

Permite comparar la percepción del usuario sobre el tiempo de espera (indicador mencionado anteriormente) con el tiempo real. Es realmente la percepción del usuario la que interesa mejorar, pero, en caso que el cliente no esté conforme, este indicador permite determinar si el problema se encuentra realmente en el tiempo de atención y, de ser así, tomar medidas correctivas. Dada la dificultad operativa de la medición (costo de tener una persona haciendo la medición, mediciones sesgadas, incomodidad del empleado que se sabe observado, etc.), se tercerizará la obtención del tiempo total de atención real.

**Fórmula:**

Tiempo Real de Atención + Tiempo Real de Espera

**Variables:**

1 – Tiempo Real de Atención: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente es atendido hasta que abandona la estación. (Mencionado a continuación con mayor detalle).

2 – Tiempo Real de Espera: Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la estación hasta que es atendido. (Mencionado a continuación con mayor detalle).

**Frecuencia de actualización:** Trimestral.

**Valor Meta:** Valor presupuesta

✓ **Tiempo de Espera Real**

**Descripción:**

Permite evaluar el tiempo real de espera del usuario. En caso que haya un problema en el tiempo de atención total real, recién mencionado, este indicador permite determinar si el problema se encuentra en el tiempo de espera. En caso

de ser así, se deben tomar medidas como: capacitar empleados para mejorar el tiempo, aumentar cantidad de empleados, revisar procedimiento de carga, cambiar surtidores por otros más rápidos, aumentar la cantidad de surtidores, hacer más amena la espera de cierta forma, etc.. Ya se ha mencionado que, dada la dificultad operativa de la medición, se tercerizará la obtención del tiempo real de espera.

**Fórmula:** Se toma la cantidad de minutos desde que el cliente llega a la empresa hasta que es atendido.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Trimestral.

**Valor Meta:** Valor presupuestado

**OBJETIVO:** Efectuar Convenios Y Alianzas

### **Descripción**

A través de convenios con empresas que requieran el servicio de alumbrado publico para llevar a cabo su actividad principal esto en departamentos como cauca y putumayo y el vecino país del ecuador, la empresa puede aumentar sus ingresos. Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas, a fin de aumentar la cantidad de usuarios. Estas alianzas deben efectuarse de manera tal que sea provechoso tanto para el que realice la alianza como para la empresa.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Capacitar al personal

### **Indicadores para el objetivo “Efectuar convenios y alianzas”**

- ✓ **Cantidad de Convenios**

### **Descripción:**

Permite tener en cuenta la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a SEPAL S.A. como proveedor del servicio de alumbrado publico. No necesariamente debe tratarse de nuevas alianzas, sino que se tendrán en cuenta convenios vigentes en el mes de análisis, independientemente de la antigüedad del mismo. El objetivo es continuar con las alianzas mes a mes e incorporar una nueva cada vez que sea viable.

**Fórmula:** Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes.

**VARIABLES:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** Mensual.

**Valor Meta:** Valor presupuestado.

**OBJETIVO:** Adecuar Instalaciones

### **Descripción**

El contexto de negocios de las empresas que prestan el servicio de alumbrado público tampoco es ajeno al contexto cambiante de la economía y los negocios en general. Dada la gran cantidad de necesidades de los usuarios que se deben satisfacer, siempre será necesario adecuar las instalaciones para poder hacerlo satisfactoriamente. Por ende, requiere de actualizaciones y reformas continuas a fin de poder abastecer calidad y variedad en los servicios y así poder mantener el nivel de satisfacción. Por ello, y más aún en este tipo de negocios, la adecuación de las instalaciones es un factor fundamental. Por supuesto, se deberá efectuar una evaluación sobre los costos de la adecuación y los beneficios de la misma y, según el resultado de esta evaluación, decidir sobre la conveniencia de efectuarla. También es importante adecuar las instalaciones para optimizar los distintos procesos a fin de hacer más eficientes el flujo de los mismos.

### **Objetivos estratégicos precedentes**

- Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento

### **Indicadores para el objetivo “Adecuar instalaciones”**

- ✓ **Impacto de la inversión en adecuación**

### **Descripción:**

Permite evaluar el posible impacto de la inversión realizada para la adecuación de las instalaciones, en pos de mejorar la calidad y la variedad del servicio.

### **Fórmula:**

Inversión en adecuación \* 100

---

Ventas

**Variables:**

1 - Inversión en la adecuación: se mide en pesos. Es toda aquella inversión destinada al mejoramiento de las instalaciones, en pos de mejorar la oferta de servicios como así también la calidad de los mismos, que se haya efectuado en el semestre anterior al semestre analizado.

2 - Ventas: se mide en pesos. Se toman las ventas del semestre actual (posterior al semestre en el que se efectuó la inversión).

**Frecuencia de actualización:** Semestral

**PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

**OBJETIVO:** Capacitar Al Personal

**Descripción**

Para poder optimizar procesos, y lograr comprender las necesidades de los usuarios, es fundamental contar con personal capacitado. La capacitación se debe dar a lo largo y a lo ancho de la empresa, en todos sus niveles jerárquicos:, personal administrativo y gerencia. Una empresa que no invierta en capacitación está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos los ámbitos. Para poder capacitar al personal se requerirá asesoramiento externo, además de los cursos que pueda brindar la propia bandera.

**Indicadores para el objetivo “Capacitar al personal”**

- ✓ **Cantidad de horas de cursos tomados**

**Descripción:**

Por medio de este indicador se medirá el nivel de inversión que la empresa efectúa en capacitación al personal con el objetivo de ofrecer siempre mayor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.

**Fórmula:** se mide en horas de curso por hombre/mes.

**Variables:** No posee.

**Frecuencia de actualización:** mensual

**OBJETIVO:** Incrementar El Rendimiento Eficiente De Los Recursos Tecnológicos De La Empresa.

**Descripción**

Al igual que con la capacitación, es indispensable que La empresa obtenga un rendimiento eficiente de los recursos tecnológicos útiles para su administración y operación de los procesos. Este rendimiento permite mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y mejor calidad del servicio que ofrece la empresa

**Indicadores para el objetivo “Incrementar el rendimiento eficiente de los recursos tecnológicos de la Empresa”**

✓ **Eficiencia en los recursos tecnológicos utilizados**

**Descripción:**

Permite evaluar el rendimiento de los recursos tecnológicos existentes en la empresa, en la operación de procesos.

**Formula:**

$$\frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados eficientemente}}{\text{Total recursos tecnológicos}} * 100$$

**Variables:**

1 – Recursos tecnológicos existentes utilizados eficientemente.

**Frecuencia de actualización:** Semestral

**OBJETIVO:** Lograr La Satisfacción Del Talento Humano De La Empresa

## **Descripción**

Para mejorar el desempeño del personal de la Empresa se requiere de un personal motivado y satisfecho, así se mejora el rendimiento y la prestación del servicio.

## **Indicadores para el objetivo “lograr la satisfacción del talento humano de la empresa”**

### **✓ Índice de satisfacción**

#### **Descripción:**

Mide el nivel de satisfacción del talento humano de la empresa través de encuestas realizadas.

#### **Fórmula:**

$$\frac{\text{Numero de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

#### **Variables:**

1. Personal satisfecho en la empresa.

**Frecuencia de actualización:** mensual

## 2.5 TABLA BALANCEADA SERVICIO PÚBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO SEPAL S.A

Esta tabla presenta una síntesis de los objetivos e indicadores analizados, en formato similar al de un Balanced Scorecard implementado. Adicionalmente, iniciativas posibles para el alcance de los valores esperados de cada indicador.

| <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>                         | <b>INDICADORES</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>INICIATIVAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Optimizar la rentabilidad de la empresa               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efecto palanca</li> <li>- ROE</li> <li>- ROI</li> <li>- Liquidez</li> <li>- Endeudamiento</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimizar recursos asignados.</li> <li>- dar seguimiento a las actividades planeadas.</li> <li>- dar seguimiento al presupuesto designado.</li> </ul>                                                                      |
| Optimizar ingresos                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- margen bruto</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el nivel de cobertura en zonas geográficas nuevas y/o líneas de servicio nuevos</li> <li>- optimización de costos y mejora de la productividad</li> </ul>                                                      |
| optimizar egresos                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de administr. respecto de ventas</li> <li>- Gastos de comercialización respecto de ventas</li> <li>- Resultados financieros respecto de ventas</li> <li>- Impuestos respecto de ventas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimizar costos unitarios y globales de producción y operación según análisis de su capacidad de acuerdo a la planeacion anual.</li> </ul>                                                                                |
| Lograr satisfacción en los usuarios                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción del cliente</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- incrementar el valor del usuario</li> <li>- mayor atención centrada en el usuario</li> </ul>                                                                                                                               |
| Lograr el reconocimiento y buena imagen de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de la imagen de la empresa</li> </ul>                                                                                                                                                         | <p>Invertir en publicidad, así como en investigación de lo que los usuarios desean y requieren de la empresa. Se deberá dejar claro el mensaje que la empresa desea transmitir para posicionarse adecuadamente en la mente de los usuarios.</p>                     |
| Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo Total de atención percibido</li> <li>- Cordialidad percibida en la atención</li> </ul>                                                                                                            | <p>Para llevar a cabo estas acciones será necesario invertir en investigación de lo que los usuarios desean y requieren de la empresa y de lo que la empresa provee. Además, será necesario investigar sobre cada uno de los procesos actuales, a fin de lograr</p> |

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      | identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Lograr calidad y variedad en la prestación del servicio de alumbrado navideño | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de calidad</li> <li>- Percepción de variedad</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mejorar el rendimiento del capital humano de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ampliar el nivel de cobertura                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- cantidad de luminarias instaladas</li> </ul>                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Optimizar procesos                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación y antigüedad de créditos</li> <li>- Rotación y antigüedad de Ctas. a Pagar</li> <li>- Tiempo Total de Atención Real</li> <li>- Tiempo de atención real</li> <li>- Tiempo de espera real</li> </ul> | Investigar sobre cada uno de los procesos actuales a fin de lograr identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora. Será importante detectar costos ocultos o innecesarios tanto en procesos administrativos y operativos, En el caso de algunos procesos de, se pueden implementar sistemas de incentivos a los empleados, con el fin que se encuentren motivados a proporcionar la atención adecuada. Para poder identificar las brechas entre lo que los usuarios desean y lo que la empresa provee. |
| Efectuar convenios y alianzas                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de convenios</li> </ul>                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercarse a entidades y gobiernos locales para proponer convenios y alianzas</li> <li>- Desarrollar y mejorar habilidades de RRPP y negociación (cursos)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Adecuar instalaciones                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto de la inversión en adecuación</li> </ul>                                                                                                                                                            | Estudiar la demanda del mercado, a la competencia y las tendencias a fin de visualizar la mejor alternativa de inversión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Capacitar al personal                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de horas de cursos Tomados</li> </ul>                                                                                                                                                              | Contratar capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- atención al cliente</li> <li>- manejo de sist. Informáticos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                          |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Lograr la satisfacción del personal de la empresa</p> | <p>- índice de satisfacción</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- garantizar la disponibilidad de los recursos tecnológicos</li><li>- implementar y actualizar permanentemente la intranet de la empresa para fortalecer la comunicación y mejorar los procesos de trabajo interno.</li><li>- adoptar una política de mejora e incremento en la infraestructura tecnológica.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **3. CONCLUSIONES**

El Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia de negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unas metas determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas.

La empresa SEPAL S.A. cuenta con el diseño de un modelo de gestión (BSC) con una serie de indicadores interconectados entre sí, lo cual le permite verificar cual es el estado de la implementación de su estrategia, al igual que conocer cuales son las áreas que no están cumpliendo con las metas. Si se han establecido adecuadamente se puede profundizar en cada indicador hasta llegar a las áreas operativas y conocer cuales son las transacciones que de una u otra forma afectan a la estrategia.

Toda organización independientemente del sector al que pertenezca, debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva financiera, para la perspectiva de clientes, para la perspectiva de los procesos internos, para la perspectiva de innovación y aprendizaje.

El modelo de gestión propuesto debe ser la herramienta de trabajo diario en SEPAL S.A. tendrá una función natural en los informes y el control, mediante su impacto en las operaciones de cada día, por lo tanto debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento sea efectivo.

Todos los indicadores propuestos están ligados a los resultados e impacto que tendrá la empresa en caso en que se implemente esta metodología.

#### **4. RECOMENDACIONES**

De conformidad con el diseño del Balanced Scorecard en la empresa SEPAL S.A. y teniendo en cuenta el alcance del mismo, se recomienda a quienes han de trabajar en la implementación de esta metodología:

La implementación de este modelo de gestión implica la adquisición de un software especializado, también la capacitación del personal responsable de la sistematización y Manejo de la información.

Deben plantearse las nuevas formas en que se debe desempeñar el personal para el logro de los retos establecidos en los objetivos.

Los indicadores establecidos deben obedecer a un factor crítico que deba inspeccionarse.

Los planes deben ser claros lineamientos de cual será la forma de actuar de la organización para el logro de su estrategia.

El BSC lleva implícito todo un proceso de pensamiento, dialogo y reflexión estratégicos, que tradicionalmente no han estado incorporados en la empresa.

El proceso del BSC es un proceso de dialogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje atreves del dialogo y la comunicación en la empresa. En la medida de que este proceso de comunicación funcione, se logra mayor participación y alineación.

## BIBLIOGRAFÍA

Conferencia Dr. Alberto Sarasty, Pasos para implementar BSC en Universidades.

DEUSTRO. Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. 1996

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Boston, Harvard Business School Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston, Harvard Business School Press, 1996.

\_\_\_\_\_. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Boston, Harvard Business School Press, 2000.

## **ANEXOS**

**Anexo A. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE Y JEFES DE  
ÁREA DE LA EMPRESA SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO SEPAL S.A.**

Fecha:-

Encuestado:

Encuestador:

**OBJETIVO:** recopilar información para la realización de un diagnóstico específico sobre Balanced Scorecard (BSC) en la empresa servicio público de alumbrado de pasto SEPAL s.a.

Marque con una x la calificación que usted considere adecuada para el caso, de 0 a 10 desde “totalmente en desacuerdo” con el enunciado, hasta “totalmente de acuerdo” con el mismo. Según la ponderación establecida, cero “0” sería el mínimo valor y diez “10” el máximo puntaje.

**Enfoque Estratégico**

**0 1 2 3 4 5 6 7 8 9**

**10**

|                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. Conocemos claramente cuales son los segmentos de clientes meta u objetivo en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización.                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de los mercados objetivo.                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado.                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados                                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. comprendemos que es lo que esperan nuestros dirigentes.                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. mantenemos metodologías y herramientas que nos permiten determinar las principales tendencias que afectaran el sector y el país (económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización.                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización                                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes.                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor.                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Traslado Del Enfoque Hacia El B.S.C**

**0 1 2 3 4 5 6 7 8 9**

**10**

|                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 11. tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves como de apoyo.                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. realizamos análisis comparativos de benchmarking para identificar nuestra posición competitiva.                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través del análisis del desempeño de nuestros procesos, el desempeño de nuestros proveedores y socios claves y la información comparativa de benchmarking. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. tenemos claramente definidas y documentadas la misión, visión y valores centrales de la organización.                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la misión y visión, son trasladados al mapa estratégico.                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores de desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo.                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados.                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Sincronización Y Despliegue**

**0 1 2 3 4 5 6 7 8 9**

**10**

|                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 21. Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor.                                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente – proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto a: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23. Para cada uno de los procesos de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de indicadores en cuanto a: eficiencia, calidad, impacto, etc.                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, indicadores e iniciativas.                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización.                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre si”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo.          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 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 que se requiera).                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>28.</b> Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos.        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>29.</b> 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. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>30.</b> Tenemos claramente alineados las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización.             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Cultura De Ejecución**

**0 1 2 3 4 5 6 7 8 9**

**10**

|                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>31.</b> tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves de desempeño.                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>32.</b> tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos.                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>33.</b> los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarias para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos.                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>34.</b> contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales.                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>35.</b> acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personal no están de acuerdo con las metas trazadas.                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>36.</b> nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, entrenamiento y retroalimentación sistematizada de nuestro desempeño.                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>37.</b> se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel.                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>38.</b> los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y los individuales. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>39.</b> la evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas de la empresa.                                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>40.</b> los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución.                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**¡Gracias por su colaboración!**