



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: Lady Johanna Vargas Latorre
Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo**

Santiago, septiembre 2017

*Por la oportunidad, el aprendizaje y la satisfacción, gracias a Dios.
También a mi familia por su apoyo y a mis profesores por su orientación.*

Resumen Ejecutivo

A través de la aplicación de las diferentes herramientas que proporciona el Control de Gestión el objetivo del presente análisis es proponer mejoras en la planificación y el desarrollo de la estrategia actual de una empresa concesionaria de distribución del servicio de energía eléctrica. Tales mejoras contemplan un sistema de control de gestión que busca el alineamiento de toda la organización en función del cumplimiento de su propuesta de valor y los objetivos estratégicos.

En este sentido, el esquema utilizado comprende desde los análisis de las declaraciones estratégicas y del contexto en el que se desempeña la organización hasta la definición de los planes de incentivos para la ejecución y monitoreo de la estrategia.

En la primera fase se desarrolla la redefinición de las declaraciones estratégicas mediante el análisis crítico de la misión, visión y valores. A su vez, se realizan los análisis del macro y micro entorno para identificar las principales debilidades y fortalezas que enfocarán la estrategia de la organización de cara a las oportunidades y amenazas que proporciona el sector.

La segunda fase muestra la formulación de la propuesta de valor y el modelo de negocio. A partir de estos se plantea el desarrollo de la estrategia mediante el uso de un mapa estratégico, un cuadro de mando integral, tableros de gestión y un esquema de incentivos asociado al cumplimiento de los objetivos a nivel corporativo e individual.

Con esta metodología, se logró definir de manera integral y secuencial una propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa de distribución de energía eléctrica.

CONTENIDO

1.	Introducción	1
1.1.	Descripción del contexto.....	1
1.2.	Justificación del proyecto de grado.....	2
1.3.	Objetivo General y Objetivos Específicos	2
1.3.1.	Objetivo General	3
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	3
2.	Empresa y Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	4
2.1.	Descripción de la organización	4
2.1.1.	Grupos de interés.....	5
2.1.2.	Líneas de negocio.....	5
2.1.3.	Segmento de clientes.....	6
2.2.	Descripción de la UEN.....	8
2.2.1.	Estructura organizacional.....	8
3.	Declaraciones Estratégicas	10
3.1.	Análisis y definición de la MISIÓN de la UEN.....	11
3.2.	Análisis y definición de la VISIÓN de la UEN	12
3.3.	Definición de valores de la UEN	15
4.	Análisis Estratégico.....	17
4.1.	Análisis FODA.....	18
4.1.1.	FODA Cuantitativo	23
5.	Formulación Estratégica.....	27
5.1.	Declaración de la propuesta de valor	28
5.2.	Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y Creencias	30
5.3.	Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	31
6.	Modelo de Negocio	33
6.1.	Importancia del Modelo de negocio dentro de la planificación estratégica.....	33
6.2.	Lienzo del modelo de negocio de La Compañía.....	35
6.3.	Elementos del modelo de negocio.....	36

6.4. Lienzo del modelo de negocio y descripción de cada elemento en función de la propuesta de valor	41
6.5. Análisis Rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio	44
7. Mapa Estratégico.....	46
7.1. Importancia del mapa estratégico:	46
7.2. Esquema del Mapa estratégico para la UEN.....	49
7.3. Descripción del Mapa Estratégico	50
7.4. Diccionario de Objetivos.....	53
7.4.1. Explicación de temas estratégicos y Diccionario de objetivos	53
8. Cuadro de Mando Integral (CMI)	57
8.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control	57
8.2. Presentación CMI.....	59
8.3. Principales iniciativas del CMI	62
9. Tableros de Control.....	65
9.1. Desdoblamiento estratégico	65
9.2 Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	66
9.3. Tableros de control.....	67
9.3.1. Tableros de control para la <i>Gerencia de Infraestructura y Redes</i>	68
9.3.2. Tableros de control para la <i>Gerencia de Market</i>	70
10. Esquema de Incentivos.....	74
10.1. La MOTIVACIÓN cómo predictor del comportamiento de los individuos	74
10.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades entorno al cumplimiento de la propuesta de valor.....	75
10.3. Situación actual de la Unidad Estratégica de Negocio respecto a los esquemas de incentivos para directivos	77
10.4. Propuesta esquemas de incentivos	81
10.4.1. Descripción esquema de incentivo propuesto	83
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXO No. 1 Detalle Análisis Estratégicos	

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad por tipo de cliente	7
Tabla 2. Matriz FODA - Listado Oportunidades y Amenazas (OA)	20
Tabla 3. Matriz FODA - Listado Fortalezas y Debilidades (FD)	21
Tabla 4.FODA Cuantitativo	24
Tabla 5. Relación Atributos y Creencias.....	30
Tabla 6. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	31
Tabla 7. Tablero de control Gerencia I&N	69
Tabla 8. Tablero de Gestión Gerencia de Market	71
Tabla 9. Tablero de Control Gerencia Market	72
Tabla 10. Detalle composición objetivos de desempeño	78
Tabla 11. Tabla proporción compensaciones	79
Tabla 12. Esquema de incentivos Gerencia Infraestructura y redes	81
Tabla 13. Esquema de incentivos Gerencia Market.....	82

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Participación por tipo de cliente.....	7
Ilustración 2. Tipo de clientes por potencia	7
Ilustración 3. Estructura organizacional.....	8
Ilustración 4. Esquema autoridades sectoriales.....	9
Ilustración 5. Declaraciones estratégicas a 2016.....	10
Ilustración 6. Esquema resumido modelo de negocio de la distribución.....	17
Ilustración 7. Lienzo del Modelo de negocio.....	35
Ilustración 8. Relación modelo de negocio y atributos de valor	41
Ilustración 9. Mapa Estratégico.....	49
Ilustración 10. Tema estratégico No. 1 Excelencia Operacional	54
Ilustración 11. Tema estratégico No. 2 Nuevos modelos de negocio	55
Ilustración 12. Tema estratégico No. 3 Potenciar relaciones con el cliente.....	56
Ilustración 13. Cuadro de Mando Integral	59
Ilustración 14. Tablero de Gestión Gerencia I&N	68

1. Introducción

Para contextualizar el ámbito en la que se desempeña la organización objeto del presente proyecto, a continuación una breve descripción del sector de la distribución de energía eléctrica como sector prestador de servicios públicos domiciliarios de primera necesidad.

1.1. Descripción del contexto

El sector de prestación de servicios públicos domiciliarios de primera necesidad (agua, electricidad, y gas), por lo general, es percibido por la comunidad como una industria en la que pese a los controles regulatorios, las empresas no se preocupan por prestar un servicio de calidad ni atender adecuadamente a los clientes. Esto es atribuible principalmente a la ausencia de un componente importante en la dinámica de mercados como lo es la *competencia*, por supuesto debido a la asignación de áreas por concesión.

Sin embargo, esta situación ha venido cambiando debido a la privatización de las empresas de que prestan servicios públicos, las exigencias regulatorias y a que cada vez más los usuarios tienen acceso a la información para conocer y exigir el cumplimiento de sus derechos.

Como resultado a estos nuevos cambios, las empresas de servicios públicos domiciliarios se han preocupado por ajustar sus modelos de gestión estratégica para crear valor en las comunidades dentro de sus áreas de influencia y para los accionistas. Para ello han

implementado herramientas de planificación y control estratégico, así como acciones de innovación para hacer más eficientes sus operaciones y a la vez diversificar sus negocios.

1.2. Justificación del proyecto de grado

Además de cumplir con las nuevas exigencias del mercado eléctrico Chileno, como las relacionadas con eficiencia energética, las empresas distribuidoras también están buscando diversificar sus fuentes de ingreso apalancándolas en la estructura administrativa y operativa del negocio de la distribución.

Por lo anterior, es necesario crear sinergias entre las actividades clave de la organización tales como la operación de las redes para el suministro eléctrico, la innovación y gestión de los nuevos negocios así como la gestión del servicio al cliente. De ahí, que la presente propuesta se sustenta en la necesidad de plantear un sistema de control que gestione que integre la planeación, ejecución y monitoreo de dichas actividades y de otras secundarias para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En línea con esta necesidad, se han definido los siguientes objetivos para orientar el diseño y desarrollo de esta propuesta.

1.3. Objetivo General y Objetivos Específicos

A continuación se presentan los objetivos planteados para el desarrollo del trabajo:

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de un sistema de Control de Gestión para una empresa distribuidora de energía eléctrica en Chile. Para efectos del presente trabajo académico se trabajará como unidad estratégica de negocio la organización Enel Distribución Chile.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Revisión y actualización de la misión, la visión y los valores de la UEN
- Desarrollo del análisis interno y externo de la UEN con el objeto de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollo de la Propuesta de Valor de la UEN.
- Revisión de la estrategia a través del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS.
- Desarrollo de un Mapa Estratégico para la UEN
- Elaboración de una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la UEN.
- Diseño y desarrollo de tableros de gestión, en conjunto con respectivos tableros de control.
- Identificación de indicadores que midan el desempeño de las áreas claves, de acuerdo a la propuesta de valor.
- Diseño de un esquema de incentivos en función del cumplimiento de los objetivos.

La ejecución de las actividades planteadas anteriormente permite el análisis secuencial de las variables que hacen parte de la gestión de toda organización y facilita la definición de una propuesta de un sistema de control de gestión para alinear la organización con la estrategia, tal y como se muestra durante los siguientes análisis.

2. Empresa y Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

La organización en la cual se desarrolla el presente proyecto de grado es Enel Distribución Chile S.A. en adelante La Compañía. Su negocio se centra en la distribución y comercialización de energía eléctrica en la ciudad de Santiago de Chile. Cabe mencionar que los análisis fueron elaborados a partir de información de acceso público oficializada a través de la página Web, la Memoria Anual 2015 y 2016 además de los respectivos informes de Sostenibilidad.

2.1. Descripción de la organización

Enel Distribución Chile S.A es una empresa privada que se desempeña en el rubro de la distribución y comercialización de electricidad y servicios relacionados. Distribuye energía en **33 comunas** de la Región Metropolitana, en una zona de concesión de 2.065,7 km². Según las cifras publicadas en la Memoria Anual 2016 de La Compañía el nivel de venta física de energía fue de 15.924 GWh, lo que la convierte en la empresa de distribución de energía eléctrica más grande de Chile representando el **40%** del total de ventas de las distribuidoras del país. Entre sus **1.825.519 clientes** figuran industrias, grandes empresas, comercio, entidades fiscales y domicilios particulares.



2.1.1. Grupos de interés

Mediante un análisis de materialidad considerando variables como Influencia, Dependencia y Tensión, La Compañía ha definido los siguientes grupos de interés en orden de relevancia:

1. Trabajadores
2. Clientes
3. Sociedad Civil y comunidades locales
4. Proveedores y contratistas
5. Instituciones / Autoridades (Regulador)
6. Medios
7. Comunidad de Negocios
8. Comunidad Financiera

2.1.2. Líneas de negocio

La Compañía incluye dentro de su oferta, una gama de productos y servicios con el objetivo de agregar valor a su negocio y a su vez aportar a la satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, las principales líneas de negocio se centran en:

- **Venta de energía eléctrica a los clientes del mercado regulado:** En este mercado los precios de la energía y demanda (precio de Nudo) son estabilizados por la Comisión Nacional de Energía (CNE) en la cadena de Generación – Distribución para clientes finales menores a 5.000 Kw de potencia conectada.

- **Venta de energía eléctrica a clientes libres:** Los precios son libremente pactados con los clientes través de un contrato bilateral de suministro. Estos clientes deben tener una potencia instalada mayor a 5000 Kw, principalmente industriales y mineros.

Los clientes con potencia conectada **entre 500 y 5.000 KW**, tienen la opción de contratar energía a precios que pueden ser convenidos con sus proveedores -o bien-, seguir sometidos a valores regulados.

- **Venta de productos y servicios de valor añadido (PSVA):** Suministro de otro tipo de productos y servicios mayoritariamente relacionados con el suministro de energía eléctrica tales como proyectos de eficiencia energética, equipos de climatización, iluminación, obras eléctricas, etc.

En el año 2016, los ingresos de La Compañía equivalentes a \$1,3 billones CLP se distribuyeron **97,8%** asociados a la venta de energía y **2,2%** a la venta de productos y servicios de valor añadido.

2.1.3. Segmento de clientes

Como se ha indicado anteriormente, el negocio de la distribución de energía eléctrica se subdivide en dos grupos de distribución sujeto al tipo de cliente:

Cientes Regulados: Son los clientes que tienen un potencia conectada inferior o igual a 5.000 kW; las características del mercado son de monopolio natural y por lo tanto la Ley establece que están afectos a regulación de precios. Este segmento de clientes agrupa clientes de tipo residencial, comercial, industrial, e institucional. A continuación se muestra la participación de cada uno de estos:

Ilustración 1. *Participación por tipo de cliente*

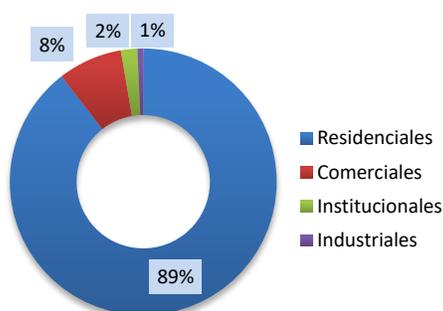


Tabla 1. *Cantidad por tipo de cliente*

Total Clientes	1.825.519
Residenciales	1.633.536
Comerciales	142.242
Institucionales	37.236
Industriales	12.505

Fuente: Memoria Anual 2016 de Enel Distribución Chile

Cientes libres: Para suministros a usuarios finales cuya potencia conectada es superior a 5.000 kW, la Ley dispone la libertad de precios, suponiéndoles capacidad negociadora y la posibilidad de proveerse de electricidad de otras formas, tales como la autogeneración o el suministro directo desde empresas generadores.

Ilustración 2. *Tipo de clientes por potencia*



Fuente: Página Web Comisión Nacional de Energía

Una vez descrito el contexto general de la organización, a continuación se da a conocer la Unidad Estratégica de negocio objeto del presente análisis.

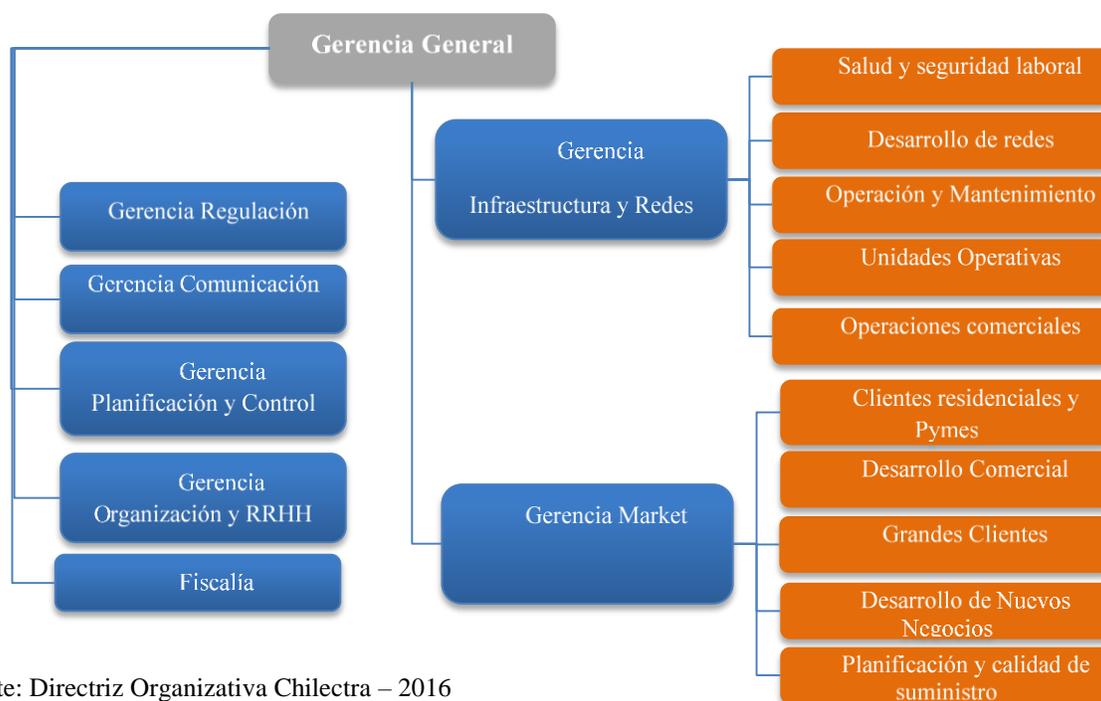
2.2. Descripción de la UEN

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y el esquema organizacional actual, para efectos del presente análisis se considera toda **La Compañía** como la Unidad Estratégica de Negocio, sin embargo, se enfocará el sistema de control de gestión al segmento de mercado de los **clientes Residenciales**.

2.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional está definida conforme al modelo de negocio de la distribución de energía eléctrica, razón por la cual, existen cinco gerencias transversales o de apoyo y dos grandes gerencias una responsable del funcionamiento de la parte técnica-operativa del negocio y la otra de la parte comercial del mismo.

Ilustración 3. *Estructura organizacional*



Fuente: Directriz Organizativa Chilectra – 2016

Como se mencionó anteriormente, dentro de los grupos de interés de La Compañía se encuentran las instituciones y autoridades, entre ellas el regulador. Por esto es necesario contextualizar quiénes son los reguladores y cuál es su rol dentro el desempeño de la organización:

Rol del regulador: El negocio de distribución de energía es regulado por el *DFL N°4 - Decreto Fuerza de Ley o Ley General de Servicios Eléctricos* y es coordinado por la CNE y vigilado por la SEC. Las instrucciones regulatorias emitidas por estos entes están en función del comportamiento del mercado y las necesidades de los consumidores.

Ilustración 4. Esquema autoridades sectoriales



Fuente: DFL N°4 - Decreto Fuerza de Ley / Decreto Ley N°2.224 / Ley N°18.140

Una vez considerados los aspectos generales de la Unidad Estratégica de Negocio, es importante dar paso al análisis de las declaraciones estratégicas, es decir, aquellas afirmaciones que definen el propósito de la organización, las aspiraciones futuras y la forma de lograrlas.

3. Declaraciones Estratégicas

Como punto de partida se han considerado las declaraciones estratégicas de La Compañía vigentes en el año 2016 (se hace mención a las declaraciones estratégicas vigentes al mes de diciembre de 2016, fecha de aprobación del informe final de la presente propuesta). En ocasión del reciente lanzamiento de la nueva filosofía corporativa del grupo Enel denominada “**Open Power**” se proponen nuevas declaraciones alineadas con dicha filosofía. Para esto, se ha seguido una metodología de análisis crítico bajo los parámetros de redacción propuestos por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012).

Ilustración 5. Declaraciones estratégicas a 2016



Fuente: Página Web Chilectra S.A - 2016

Declaración actual Grupo Enel:

Visión: *Open power para resolver los mayores desafíos del mundo.*

Misión:

- ✓ *Abrir la energía a más personas*
- ✓ *Abrir la energía a las nuevas tecnologías*
- ✓ *Abrir nuevas formas de gestionar la energía para el consumidor*
- ✓ *Abrirnos a más colaboradores*
- ✓ *Abrir la energía a nuevos usos*

La filosofía Open Power se relaciona con tener una mente y actitud abierta ante una era de cambios permanentes en las necesidades de los clientes, la sociedad, el medio ambiente y la tecnología. En este sentido, a continuación se realiza el análisis crítico de las declaraciones estratégicas vigentes:

3.1. Análisis y definición de la MISIÓN de la UEN

A continuación se realiza el análisis de la misión de La Compañía, siguiendo una serie de preguntas que permiten identificar la claridad y el nivel de descripción de la misma.

Misión actual: *Crea VALOR, entregando CALIDAD de vida a las personas, ENERGÍA Y SOLUCIONES innovadoras a nuestros CLIENTES.*

¿Qué hace?

Entrega energía y soluciones innovadoras. Si bien plantea su misión de una manera atractiva para los clientes, falta que se identifique con mayor claridad cuál es la actividad principal de La Compañía y a qué tipo de soluciones innovadoras se refiere.

¿Cuáles son los productos/servicios que ofrece?

Energía y soluciones innovadoras. Indica que entrega calidad de vida a las personas sin embargo, esto es sólo un atributo del servicio de energía que suministra. Por lo tanto no debería enlistarse como un servicio más. Adicionalmente, no define qué tipo de soluciones son las que ofrece.

¿Quiénes son los clientes?

En la misión no se menciona el segmento de clientes debido a que entre sus tres líneas de negocio puede variar el tipo de cliente. Resulta complejo identificar cada segmento dentro de la misión; sin embargo, dado que para este análisis se definió el segmento de clientes residenciales, se hará referencia a los clientes de la zona de concesión (Santiago de Chile).

¿Cuál es la cobertura geográfica?

No define. Al igual que en la pregunta anterior el área geográfica de los clientes puede variar según el segmento del mercado; para este análisis los clientes por área geográfica serán los usuarios en la ciudad Santiago de Chile (zona concesionada para el segmento de clientes regulados).

Con base en los análisis previos, se ha definido la siguiente propuesta de Misión para la UEN:

MISIÓN PROPUESTA

Distribuir energía eléctrica a los habitantes de la ciudad de Santiago respondiendo con calidad e innovación a los desafíos de las nuevas tendencias en el consumo de energía y otras necesidades domésticas

3.2. Análisis y definición de la VISIÓN de la UEN

A continuación se realiza el análisis de la Visión de La Compañía, siguiendo los parámetros definidos por Thompson et al. (2012) para la redacción de una visión.

Visión actual: Ser la MEJOR EMPRESA de servicios de Chile

¿Es gráfica?

No, no ofrece mayor información de cómo se prepara la empresa o cómo puede lograr ser la mejor empresa de servicios, para lo cual tampoco da un marco referencial breve de qué es ser la mejor empresa de servicios de Chile ni qué tipo de servicios.

¿Se direcciona al futuro?

No, la visión debe precisar de un tiempo futuro, no obstante, no describe un marco temporal en el que aspira a ser la mejor empresa de servicios de Chile.

¿Es viable?

Debido a que no define en qué ámbito de servicios desea ser la mejor, no proyecta una dirección o ruta clara a seguir, esto considerando el amplio espectro del sector de los servicios. Enfocándolo, por ejemplo, a empresas de servicio públicos puede focalizar la visión y hacerla más viable.

¿Es fácil de recordar?

Sí, por la brevedad de la descripción si resulta fácil de recordar, sin embargo, no ofrece un sentido claro de dirección y propósito.

¿Es ambigua o incompleta?

Sí, no da un foco concreto de qué tipo de servicios ni tampoco de cómo podría lograr ser la mejor empresa del país.

¿Su lenguaje es muy general?

Sí, no traza una senda clara que ayude a definir ni direccionar los esfuerzos que la empresa debe realizar para alcanzar esta visión.

¿Es sosa o poco inspiradora?

Si, al no tener una dirección ni un propósito claro resulta poco inspirador para sus grupos de interés. Se puede interpretar como algo protocolario mas no como una meta colectiva.

¿Es genérica y/o extensa?

Si, aplica para muchas empresas de servicios, y es claro que el segmento de servicios públicos es un segmento particularmente regulado que no puede compararse con empresas de otro tipo de servicios tales como consultoría, salud, transporte, etc. La visión es breve pero poco objetiva.

De acuerdo al análisis crítico de la declaración de visión de La Compañía, esta no es la más adecuada dado que no describe claramente las aspiraciones de la organización y por ende cómo llegar a lograrlo. Para la formulación de la visión propuesta se ha considerado la visión 2015 definida para el grupo Enel en varios puntos los cuales se sintetizaron en la siguiente propuesta:

VISIÓN PROPUESTA

En el **2030** suministrar a más personas energía eléctrica con altos niveles de calidad y continuidad, aplicando nuevas tecnologías para facilitar el uso eficiente de la energía y el desarrollo de soluciones para el hogar.

3.3. Definición de valores de la UEN

Los valores de una organización definen el tipo de creencias y normas conductuales que se deben poner en práctica en el día a día para guiar el cumplimiento de la visión y misión. Los seis valores de La Compañía están particularmente declarados cómo objetivos que buscan regular los comportamientos del personal en línea con su misión y visión.

Valores:

Liderazgo

- Ser una organización de referencia en nuestro(s) mercado(s).
- Crear valor para nuestros públicos objetivos.
- Mantener un crecimiento sostenible.

Orientación al cliente

- Escuchar y anticiparse a las necesidades de las personas.
- Facilitar la calidad de vida de nuestros clientes.
- Proteger y proyectar nuestra marca y nuestra reputación.

Excelencia Operacional

- Contar con objetivos y metas compartidos.
- Basarnos en la eficiencia, innovación y una sólida cultura de ejecución.
- Conjugar la excelencia del negocio básico con el desarrollo de nuevos negocios.

Compromiso con la Comunidad

- Fomentar actividades que permitan obtener mutuos beneficios.
- Cuidar el medio ambiente y la calidad de vida de las personas.
- Ser transparentes en nuestra actuación y gestión.

Trabajo en Equipo

- Crear condiciones organizacionales que fomenten un clima laboral de trabajo en equipo.
- Promover la gestión y retención del talento del personal propio y colaboradores.
- Desarrollar visiones compartidas con nuestros colaboradores bajo los principios de mutua responsabilidad y transparencia.

Cuidado de las Personas

- Impulsar una cultura de prevención, seguridad y salud laboral.
- Asegurar la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas.
- Buscar la igualdad de oportunidades en nuestros equipos de trabajo.

Con base en las declaraciones estratégicas propuestas (Misión y Visión) y los Valores ya definidos, se da paso al análisis estratégico con el fin de definir cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a las que hoy se enfrenta La Compañía. A partir de estas, se definirá la propuesta de valor para los clientes y la estrategia para cumplirla apuntando siempre al cumplimiento de la Visión.

4. Análisis Estratégico

Para dar paso a la descripción del análisis estratégico es necesario identificar el esquema de negocio en el que se desempeñan las distribuidoras de energía eléctrica.

El negocio de distribución, dentro del mercado eléctrico, corresponde al suministro de electricidad a clientes finales a un voltaje no superior a 23 kV. Las empresas de distribución operan bajo un régimen de concesión de servicio público, con obligación de prestación de servicio a tarifas definidas por la autoridad pública para abastecer a los clientes regulados.

Debido a sus características esenciales, la distribución de energía eléctrica constituye un monopolio natural. A continuación se muestra un esquema resumido del modelo de negocio de la distribución de energía eléctrica al mercado regulado:

Ilustración 6. *Esquema resumido modelo de negocio de la distribución*



* VAD: Valor Agregado de Distribución

Fuente: Elaboración propia – Datos Sitio Web CNE

La forma de cálculo del concepto del VAD debe ser aprobado por el Estado a través de la CNE (Comisión Nacional de Energía). Cualquier eficiencia lograda en el proceso de Distribución será transferida también en el precio de venta Kwh al cliente, por consiguiente, la empresa no genera margen en todos los tipos de tarifas disponibles para la venta de la energía.

La mayoría de los ingresos se obtienen por la potencia contratada o utilizada por los clientes. Adicionalmente, puede generar margen por la venta de otros productos y servicios de valor añadido.

Una vez descrito el esquema de negocio se da paso al análisis estratégico de La Compañía elaborado mediante el análisis externo e interno de la misma. Con el análisis externo identificamos las condiciones competitivas en la industria en que opera mientras que con el interno evaluamos sus recursos y capacidades organizacionales. Para ver en detalle los análisis interno y externo ver *Anexo No. 1*.

Ambos análisis impactan en la definición y elección de la estrategia para la UEN seleccionada para la presente propuesta (segmento de clientes residenciales).

A continuación se presentan los resultados del análisis estratégico, mediante una matriz FODA cualitativa y cuantitativa.

4.1. Análisis FODA

El análisis FODA hace parte de las principales herramientas para la definición de la estrategia. Tal y como lo señala Kaplan y Norton (2008), la matriz FODA resume las principales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta toda organización. Condiciones que deben ser consideradas por la dirección a la hora de formular la estrategia.

La matriz FODA se construye a partir del análisis de los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la organización.

Las fortalezas y debilidades están definidas por factores internos que son identificados generalmente durante el análisis de los recursos y capacidades de organización. Las oportunidades y amenazas hacen parte de los factores externos o exógenos a la propia gestión; se pueden identificar al aplicar herramientas tales como el análisis PESTEL (condiciones Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales) y de las cinco fuerzas de Porter. (Rivalidad entre competidores, Nuevos Competidores, Servicios Sustitutos, Negociación de los proveedores, Negociación de los clientes).

Conforme a los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas de análisis estratégico mencionadas, a continuación se detallan los principales factores identificados:

Tabla 2. Matriz FODA - Listado Oportunidades y Amenazas (OA)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Mayor reconocimiento en la tarifa de energía por parte del regulador frente a las inversiones en infraestructura (en activos de distribución) realizadas por La Compañía. Promueve la inversión. (Macro entorno - Político /regulatorio)</p>	<p>1. Nuevas exigencias regulatorias más estrictas en cuanto a los indicadores de calidad y continuidad del servicio para todas las distribuidoras. Demanda mayor despliegue operativo y genera incertidumbre. (Macro entorno - Económico)</p>
<p>2. Tendencia positiva de los clientes en hacer eficiente su consumo de energía, buscando soluciones para mantener su consumo actual a un menor precio (tarifa horaria) o reducir el consumo sin afectar sus actividades cotidianas. Mayor demanda de equipos eléctricos como calefactores. (Macro entorno - Económico)</p>	<p>2. En una situación de desaceleración económica disminuya el consumo de energía en todos los segmentos de clientes. (Macro entorno - Político /regulatorio).</p>
<p>3. Nuevos desarrollos tecnológicos en equipos de distribución de energía (smartgrids) y telegestión de redes. Favorece la eficiencia operativa en el suministro eléctrico. (Macro entorno - Político /regulatorio).</p>	<p>3. Liberalización del mercado eléctrico en el largo plazo, es decir, se pierda la exclusividad en la zona de concesión. Amplia las barreras de entrada a competidores. (Macro entorno - Político /regulatorio)</p>
<p>4. Mayor alcance y masificación de las redes sociales y medios digitales de comunicación como ejes de participación e información para los usuarios. Permite comunicación rápida y eficaz con los clientes (Macro entorno - Político /Social)</p>	<p>4. Posibilidad de llegada de nuevas tecnologías y competidores para la instalación de equipos generación distribuida domiciliaria de energía (*) de fácil implementación y acceso. Disminuyendo las ventas de energía y de proyectos de generación domiciliaria. (Micro Entorno – Sustitutos)</p>

(*) *Generación Distribuida: consiste en la generación de energía eléctrica mediante muchas y pequeñas fuentes de generación, instaladas cerca del consumo. Aplica también para clientes residenciales con fuentes renovables como la fotovoltaica para autoconsumo e inyección de excedentes al sistema de distribución.*

Tabla 3. *Matriz FODA - Listado Fortalezas y Debilidades (FD)*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Capital humano experto en temas técnicos y comerciales relacionados con el core del negocio y con una cultura de servicio al cliente. (Recursos intangibles - RRHH)</p>	<p>1. Sistema de información comercial actual no da soporte a algunas operaciones básicas de la distribuidora, dando lugar a ineficiencias operativas y limitaciones en la gestión de clientes. (Recursos tangibles - Tecnológicos)</p>
<p>2. Capacidad de despliegue operativo eficiente para ejecución de actividades preventivas y correctivas en la red, asociados a la expertis en la gestión de empresas colaboradoras Capacidades operativas).</p>	<p>2. Vulnerabilidad de las redes de distribución en épocas de invierno generando frecuentes cortes de servicio (Recursos tangibles - Físicos).</p>
<p>3. Infraestructura del negocio de distribución es compartida con otras líneas de negocio creando mayores eficiencias operacionales y otras opciones de negocio. (Recursos tangibles – Organizacionales)</p>	<p>3. El desarrollo de nuevos negocios, se ve limitado a la estructura organizativa del negocio de distribución, con lo cual resulta más complejo implementar la innovación disruptiva. (Capacidad de innovación).</p>
<p>4. Soporte económico suficiente para ofrecer financiamiento a los clientes, especialmente en ventas de productos y servicios de valor añadido - PSVAs (Recursos tangibles - Tecnológicos)</p>	<p>4. Estructura organizativa global (multinacional) relentiza los procesos administrativos y operativos. (Recursos tangibles – Organizacionales)</p>

Análisis de la Matriz FODA:

Por tratarse de una empresa de servicios públicos La Compañía está condicionada por un marco regulatorio que si bien le brinda exclusividad en el desarrollo del negocio también restringe de cierta manera la aplicación de estrategias para aumentar la rentabilidad del negocio de distribución y de los PSVAs. Por lo tanto las decisiones del regulador pueden verse tanto oportunidad como amenaza.

Se identifica como oportunidad el mayor interés por parte de los clientes en servicios y productos de eficiencia energética, aspectos en los cuales La Compañía ya ha tomado experiencia favorecedora dada la incursión anticipada y el desarrollo de modelos de negocio para el suministro e instalación de equipos especializados para calefacción y calentamiento de aguas para demandas mayores.

Como fortaleza se destaca la trayectoria y tamaño de la empresa, lo cual le permite contar con un capital humano experto en el negocio. Así mismo, su infraestructura física y tecnológica le permite apalancar adecuadamente operaciones el negocio de distribución.

No obstante, presenta algunas debilidades asociadas a la idoneidad del sistema comercial para llevar a cabo una adecuada gestión de clientes de tal forma que se pueda potencializar el desarrollo de otros negocios paralelos al de distribución.

Adicionalmente, se identifica que la debilidad que puede contribuir en mayor proporción a sufrir los efectos de las amenazas asociadas a la desaceleración económica y la entrada de nuevos competidores en eficiencia energética, es la actual limitación de innovación en la generación de otros negocios debido principalmente a algunas restricciones regulatorias y a la poca flexibilidad de la infraestructura (tangible e intangible) del negocio de distribución para soportar otro tipo de negocios.

4.1.1. FODA Cuantitativo

El FODA cuantitativo es un complemento a la matriz FODA inicial, ya que permite cuantificar matricialmente el grado de relación que existe entre las fortalezas y debilidades con respecto a las oportunidades y amenazas. Dicha relación se mide discrecionalmente en una escala de 1 a 7 de acuerdo con el nivel de impacto, afectación y/o mitigación entre éstas tal y como se describe a continuación:

F–O ¿Cuánto contribuye una **Fortaleza** para aprovechar una **Oportunidad**?

F–A ¿Cuánto contribuye una **Fortaleza** para mitigar una **Amenaza**?

D–O ¿Cuánto una **Debilidad** no permite aprovechar una **Oportunidad**?

D–A ¿Cuánto una **Debilidad** permite que se active una **Amenaza**?

Una vez efectuada la cuantificación, se facilita la identificación de las debilidades más críticas y las fortalezas más importantes, de acuerdo al promedio obtenido por cada relación y cuadrante.

Tabla 4.FODA Cuantitativo

FODA CHILECTRA		Oportunidades				Amenazas						
		Mayor reconocimiento de la inversión a través de la tarifa a clientes	Aumento de interés del mercado en servicios y productos de eficiencia energética	Nuevos desarrollos tecnológicos en equipos de distribución de energía	Masificación de las redes sociales como herramienta de información	Promedios	Exigencias regulatorias más estrictas en calidad del servicio	La desaceleración económica siga en aumento	Liberalización del mercado eléctrico en el largo plazo	Nuevas tecnologías y competencias para la generación de equipos generación domiciliaria	Promedios	
Fortalezas	1	Capital humano experto en temas técnicos y comerciales	5	5	5	3	4,5	4	5	4	6	4,8
	2	Capacidad Operativa	5	4	5	2	4,0	3	3	4	6	4,0
	3	Apalancamiento de otros negocios (PSVAs) en el de distribución	2	7	6	4	4,8	3	6	4	7	5,0
	4	Soporte económico para otorgar financiamiento	2	7	4	4	4,3	2	6	5	6	4,8
		Promedios	3,5	5,8	5,0	3,3		3,0	5,0	4,3	6,3	
Debilidades	1	Limitaciones del sistema de información comercial	1	6	3	6	4,0	1	4	1	4	2,5
	2	Vulnerabilidad de las redes de distribución en invierno	5	2	4	3	3,5	5	4	3	2	3,5
	3	Limitación a los procesos de innovación.	2	5	5	3	3,8	1	5	5	4	3,8
	4	Estructura organizativa global (multinacional) ralentiza los procesos internos	2	5	5	2	3,5	2	2	4	4	3,0
		Promedios	2,5	4,5	4,3	3,5		2,3	3,8	3,3	3,5	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de cuadrantes Matriz Foda – cuantitativo

Fortalezas v/s Oportunidades

Con respecto al set de fortalezas analizadas, se identifica que el apalancamiento de otros negocios en la infraestructura tangible e intangible del negocio de distribución permite aprovechar en mayor proporción oportunidades de mercado. Entre estas se encuentra la creciente demanda de equipos e instalaciones para el uso eficiente de la energía, en lo cual, La Compañía se ha venido especializando, y los nuevos desarrollos tecnológicos en materia de distribución de energía para hacer más eficientes las operaciones.

De otra parte, la amplia experiencia del personal de La Compañía favorece el estudio e implementación de nuevos productos y servicios para ofrecer a los clientes, incluyendo aquellos de eficiencia energética.

Se destaca que la solvencia económica de La Compañía le permite realizar inversiones en nuevos desarrollos tecnológicos para el mejoramiento de la infraestructura de distribución. Estas inversiones serán recuperadas bajo el marco de retribución por inversión a las distribuidoras.

Fortalezas v/s Amenazas:

Al igual que en el cuadrante anterior, el apalancamiento de otros negocios en la infraestructura del negocio de distribución y el soporte económico para otorgar crédito a los clientes, son fortalezas que permiten afrontar posibles amenazas como la desaceleración económica y la entrada de nuevos equipos y/o competidores en temas de eficiencia energética.

En el caso que el mercado de energía en Chile se liberalizara (no hay exclusividad para comercializar), la mejor fortaleza que tiene La Compañía para contrarrestar esta amenaza es la experiencia a nivel operativo y comercial en las comunidades de la ciudad de Santiago y el capital humano que la acompaña.

Con respecto a la exigencia regulatorias en calidad del servicio, se destaca que La Compañía ha implementado indicadores de estándar internacional, con lo cual se está preparando para cumplir dar cumplimiento a posibles requisitos aún más estrictos.

Debilidades v/s Oportunidades:

La debilidad asociada al apoyo funcional que presta el sistema de información comercial a los procesos de La Compañía dificulta aprovechar oportunidades de nuevos negocios como la mayor demanda por otros productos y servicios.

El desarrollo de negocios esta de cierta manera atado al esquema de negocios de la distribución, por lo tanto este aspecto se convierte en una limitante para implementar innovaciones disruptivas.

Debilidades v/s Amenazas:

La amenaza más crítica identificada está relacionada con la desaceleración económica del país; tras seguir en aumento podría impactar mayormente en la disminución de la demanda de energía para el segmento residencial así como en el decrecimiento de las ventas de otros productos y servicios.

Dada las valoraciones anteriores se destaca que la oportunidad del aumento del interés del mercado por la implementación de servicios de productos y servicios de eficiencia energética puede ser ampliamente aprovechada con las fortalezas actuales, sin embargo, puede verse perjudicado sino se corrigen algunas debilidades asociadas al apoyo operacional de los sistemas de información y las limitaciones en los procesos de innovación y nuevos negocios.

Las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas serán el input para la formulación de la estrategia para el cumplimiento de la Visión y la propuesta de valor para los clientes.

5. Formulación Estratégica

Con base en los análisis efectuados y según la visión actual de La Compañía, es importante focalizar sus esfuerzos en garantizar un suministro de energía con altos niveles de calidad y continuidad considerando que éste es su negocio principal.

Como se mencionó anteriormente, una de las debilidades con mayor impacto en la continuidad del suministro es la vulnerabilidad de las redes en época de invierno tal y como se ha evidenciado en la últimas temporadas invernales. Esto principalmente por el estado actual de algunos transformadores o alimentadores así como por la caída de árboles y ramas sobre el cableado de las redes áreas de electricidad. Para ello, se requiere continuar con el plan de inversión para la modernización de las redes y los planes de poda de árboles.

Ahora bien, dada la dinámica del mercado y las nuevas tendencias de los usuarios respecto al uso eficiente de la energía, también se requiere potencializar el diseño y desarrollo de nuevas soluciones energéticas o el mejoramiento de las mismas.

Paralelamente y por tratarse de una empresa de servicios públicos domiciliarios, es relevante crear relaciones de confianza con el cliente mediante el cumplimiento de los atributos mencionados y de un trato ágil y amable que priorice la tranquilidad y bienestar del cliente en la solución a sus necesidades.

Con base en lo anterior se definen los atributos que conformarán la propuesta de valor.

5.1. Declaración de la propuesta de valor

Para la definición de la propuesta de valor, también es necesario considerar los grupos de interés de la UEN. Para este proyecto se considera La Compañía como la Unidad Estratégica de Negocio y se enfoca el sistema de control de gestión propuesto al segmento de **clientes Residenciales**. En este sentido, los principales grupos de interés considerados son los clientes residenciales y las instituciones (el regulador). A continuación se define la propuesta de valor para cubrir los intereses de los stakeholders o grupos de interés.

Propuesta de valor

Suministrar energía eléctrica con altos estándares de continuidad, brindando una atención amable y diligente a los clientes y facilitando el acceso a otros productos y servicios.

A continuación se describe la descripción de los atributos de la propuesta de valor y cómo impactan a los grupos de interés:

Suministrar energía eléctrica con altos estándares de continuidad: Este atributo es más valorado por los clientes y corresponde a que el servicio de energía eléctrica llegue a sus domicilios sin ningún tipo de interrupción o variación de voltaje que pueda afectar el normal desarrollo de sus actividades. El cliente espera que siempre el servicio esté disponible para cuando lo necesita. Adicionalmente, este atributo va en línea con las disposiciones regulatorias exigidas por el SEC, por lo tanto, su cumplimiento también es del ámbito legal.

Brindando una atención amable y diligente a los clientes: Cuando existe una interacción entre el cliente y personal de La Compañía y de las empresas contratistas, el cliente espera que el trato sea amable y respetuoso pero a la vez necesita que la empresa dé solución a sus consultas, peticiones o reclamos lo más eficientemente posible. El principal canal en el que se da esta situación es el front office, pero también se da en terreno con el personal técnico que ejecuta las diferentes operaciones técnicas. Se considera que la atención al cliente es uno de los atributos más valorados.

Facilitando el acceso a otros productos y servicios: Se crea valor poniendo a disposición productos y/o servicios de interés para los clientes. En el momento en que el cliente decide comprar un producto y/o servicio ofrecido por La Compañía, éste valora la facilidad con que pueda adquirirlo (canales de venta) al igual que las opciones de pago que pueda tener para ello entre estas el financiamiento de la compra a través de la factura de energía. Para el segmento residencial el acceso a un crédito cumpliendo requisitos básicos, representa una facilidad para adquirir productos /servicios para mejorar su calidad de vida.

Una vez definidos los atributos de la propuesta de valor, es importante realizar un análisis de la coherencia de los mismos en relación a las creencias o valores de La Compañía además de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Estos criterios deben estar alineados para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor.

5.2. Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y Creencias

Con relación a los valores y/o creencias como un eje de actuación en la misión de La Compañía y para guiar el cumplimiento de la visión que se ha trazado, a continuación se destaca la creencia o valor que tiene un mayor impacto en el cumplimiento de cada uno de los atributos de la propuesta de valor:

Tabla 5. *Relación Atributos y Creencias*

ATRIBUTO	CREENCIA/VALOR
 <p>Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico</p>	<p>Excelencia Operacional es la creencia que tiene mayor impacto en este atributo, principalmente porque la convicción de practicar una mejora continua para alcanzar la excelencia operacional en procesos tan relevantes como la operación de las redes, son claves para se puedan lograr los resultados esperados con la continuidad del servicio.</p>
 <p>Facilitar el acceso a productos y servicios</p>	<p>Una de las creencias que potencializa el cumplimiento de este atributo es el Liderazgo. El objetivo de mantener un crecimiento sostenible y crear valor para la comunidad, promueve a que la empresa centre sus esfuerzos en ofrecer diferentes soluciones a los clientes (productos y servicios).</p>
 <p>Asegurar una atención amable y diligente al cliente</p>	<p>La orientación al cliente sin duda es una creencia clave para el cumplimiento de este atributo. A partir de creencia se tiene la consciencia de que la prioridad es el cliente y por tanto todas las actividades que se realicen en La compañía deben realizarse en función de la satisfacción de sus necesidades. Esta creencia permite un trato natural, cálido y servicial hacia los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.3. Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA

A continuación se relacionan y analizan los atributos de la propuesta de valor esta vez con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. Esto con el fin de tener una mayor visualización de las situaciones internas y externas a la organización que podrían afectar el cumplimiento de los atributos.

Tabla 6. *Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA*

ATRIBUTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
 <p>Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico</p>	<p>Todas las fortalezas juegan un rol importante para el cumplimiento del atributo en especial el capital humano con que cuenta La Compañía, no sólo por el conocimiento técnico sino debido a su cultura de orientación al cliente. De igual forma, la capacidad de despliegue operativo es clave para asegurar la continuidad del servicio.</p>	<p>La vulnerabilidad de las redes especialmente en época de invierno afecta el cumplimiento de este atributo al igual que la estructura jerárquica que relentiza los circuitos de aprobación de proyectos de inversión.</p>	<p>Las inversiones efectuadas por la empresa son reconocidas por el regulador indirectamente en la tarifa de venta de energía; lo cual incentiva que se realicen programas de modernización de las redes. Esto contribuye al cumplimiento de este atributo.</p>	<p>La posibilidad de exigencias regulatorias más estrictas impacta principalmente el esquema de compensaciones por interrupciones del servicio, sin embargo, favorece el cumplimiento del atributo, ya que La Compañía se verá obligada a centrar sus esfuerzos en cumplir tales exigencias.</p>
 <p>Facilitar el acceso a productos y servicios</p>	<p>El apalancamiento que tienen los nuevos negocios en la infraestructura de gestión de la distribución de energía, permite diversificar las formas como los clientes pueden acceder a los diferentes productos y servicios tanto en la forma de pago, contratación, y/o entrega. El solvencia económica de La Compañía permite la financiación de algunos productos y servicios a los clientes residenciales.</p>	<p>El sistema de información comercial es la base central de todos los datos de los clientes como consumo y otras ventas. Las limitaciones en el registro de algunos datos, restringen la gestión y el diseño de algunos modelos de negocio para la venta de otros productos y servicios.</p>	<p>La creciente demanda por equipos e instalaciones de eficiencia energética es una oportunidad de negocio para La Compañía que a su vez contrapesa la disminución del consumo por parte de los clientes. La masificación de las redes sociales provee vías de comunicación y venta con los clientes.</p>	<p>La desaceleración económica puede causar un alza en las tasas de interés, por tanto, el financiamiento de los equipos como incentivo para que el cliente los adquiera ya no será atractivo. La posible entrada de equipos y competidores en la instalación de equipo de generación distribuida podría disminuir las ventas de proyectos de eficiencia energética.</p>

	<p>El capital humano actual mantiene una fuerte orientación a la satisfacción del cliente, adicionalmente La Compañía cuenta con robustos programas de formación en este ámbito, por lo que esta fortaleza es clave para dar cumplimiento constante a este atributo.</p>	<p>Las limitaciones del sistema comercial pueden limitar la atención diligente que el cliente espera, por lo que en varias ocasiones, no se le puede ofrecer una solución en primer contacto.</p>	<p>Las redes sociales se han convertido en canales de comunicación con los clientes. Por lo tanto, facilitan que la empresa pueda conocer oportunamente las necesidades que tengas los clientes y así mismo, dar una atención oportuna.</p>	<p>La desaceleración económica podría incidir en la reducción de ingresos y por lo tanto ocasionar limitaciones presupuestales para los programas de formación y cultura de servicio al cliente.</p>
---	--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Con base en la propuesta de valor definida y los aspectos que pueden incidir en el cumplimiento de la misma, a continuación se construye el modelo de negocio que permitirá no solo tal cumplimiento sino que también permitirá alcanzar los objetivos financieros de La Compañía.

6. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Ostelwalder, 2008, p.14).

6.1. Importancia del Modelo de negocio dentro de la planificación estratégica

Considerando las múltiples y similares definiciones de lo que es un modelo de negocio, podríamos indicar que su importancia durante la etapa de planificación estratégica se centra en la articulación entre la formulación de la estrategia y la implementación de la misma. Ricart (2009). Es decir, el modelo de negocio sirve para que una vez definida la estrategia se establezca la forma en que se va a llevar a cabo bajo la premisa de la creación y captación de valor. La definición del valor que se quiere generar es económico, social o de otra índole y está sujeto al objetivo de cada organización.

En este sentido, el modelo de negocio exige la definición de los componentes y sus relaciones causales bajo los cuales operará la organización tales como recursos, actividades, cliente objetivo, estructura de costos, modelo de ingresos y principalmente a la propuesta de valor que debería ser el eje de la estrategia y por ende del modelo de negocio.

Para las empresas con ánimo de lucro la forma de creación, entrega y captación de valor está directamente relacionada con el grado de rentabilidad del negocio. Por lo tanto, desde la

planificación estratégica, se define cuál será el modelo de negocio más apropiado para la implementación de la estrategia de forma rentable y sostenible en línea con el objetivo de la organización.

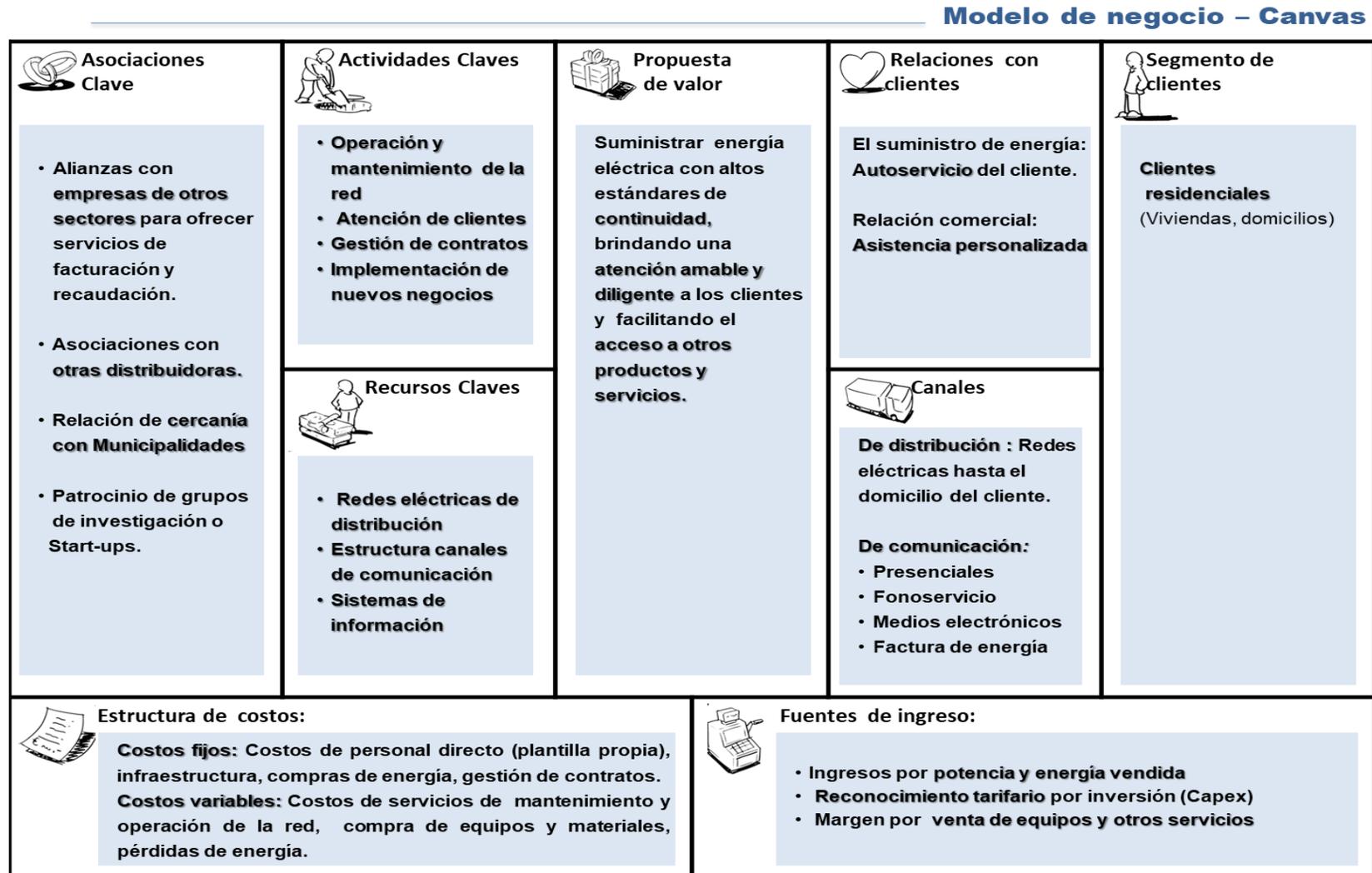
De igual manera, de acuerdo con la definición de Ricart (2009) sobre el modelo de negocio “conjunto de elecciones de la dirección sobre como operar la organización y las consecuencias que de estas se derivan”, en la etapa de Planificación estratégica es donde efectivamente se toman estas elecciones y de cierta manera se proyectan cuales serán estas consecuencias. Por esto el modelo de negocio juega un rol importante en esta etapa.

La definición de cada uno de los segmentos que compone el modelo de negocio es complementaria a los análisis de atributos internos de la organización que se realizan durante la planificación estratégica; tales como recursos, capacidades, análisis de la cadena de valor y que en definitiva contribuyen a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

A continuación se presenta el lienzo del modelo de negocio propuesto para La Compañía analizada:

6.2. Lienzo del modelo de negocio de La Compañía

Ilustración 7. Lienzo del Modelo de negocio



6.3. Elementos del modelo de negocio

Segmento de mercado: Para este proyecto se ha seleccionado el modelo de negocio y esquema operativo de la distribución de energía eléctrica para clientes regulados residenciales que corresponden al 89,5% (1.633.536) del total de clientes de La Compañía.

Este segmento de clientes está conformado por los ciudadanos de las 33 comunas de Santiago de diferentes sectores socioeconómicos. Su necesidad básica y primordial es contar con el servicio de energía en sus viviendas o domicilios, además de requerir productos de climatización, seguros, iluminación en su mayoría con opciones de financiamiento.

Propuesta de Valor: La creación de valor para los clientes residenciales se centra principalmente en suministrar el servicio de energía eléctrica de manera continua y sin fluctuaciones de voltaje. Esto permite que el cliente pueda realizar sus actividades cotidianas sin percances y pueda mantener una calidad de vida en los que respecta a los beneficios de la energía eléctrica.

Adicional al suministro de energía existe un factor importante para los clientes de este segmento y es el servicio al cliente que reciben a través de los diferentes canales de atención. Cuando existe una interacción entre el cliente y personal de La Compañía y de las empresas contratistas, el cliente espera que el trato sea amable y respetuoso pero a la vez necesita que la empresa dé solución a sus consultas, peticiones o reclamos lo más eficientemente posible.

Por otra parte, también se crea valor poniendo a disposición productos y/o servicios de interés para los clientes. En el momento en que el cliente decide comprar un producto y/o servicio ofrecido por La Compañía, éste valora la facilidad con que pueda adquirirlo (canales de venta) al igual que las opciones de pago que pueda tener para ello entre estas el financiamiento de la compra a través de la factura de energía.

Canales: Considerando que en la UEN aplican dos tipos de negocio (energía eléctrica y otros productos y servicios) los canales de distribución, comunicación y venta varían para cada uno.

El canal de **distribución** de la energía son las redes eléctricas hasta el domicilio del cliente, mientras que los canales de distribución de los otros productos y servicios pueden ser las oficinas comerciales o los contratistas, depende del modelo de comercialización de cada producto.

Los canales de **comunicación** son presenciales (oficinas, contratistas que van a la vivienda del cliente), telefónicos, electrónicos (página web, correo, redes sociales) y la factura de energía como medio principal para dar a conocer los productos y servicios.

Los canales de **venta** tanto para energía como para los otros productos y servicios son las oficinas comerciales y el callcenter.

Relaciones con los clientes: Para el suministro de energía eléctrica a clientes regulados La Compañía opera en la zona que se le ha asignado por concesión, por lo tanto, su negocio se fundamenta en la conexión de nuevos puntos de suministro (captación indirecta de clientes); en este campo la relación con el cliente es mayoritariamente de autoservicio puesto que la empresa proporciona todos los medios para el producto llegue al cliente sin ninguna interacción personal.

En el suministro de otros productos y servicios, la relación con el cliente está basada en una figura de atención personal para la identificación de necesidades del cliente y el ofrecimiento de productos y servicios que puedan solucionar tales necesidades. Las ventas se realizan por lo general a los mismos usuarios del servicio de energía a través de los canales de comunicación utilizados.

Fuentes de Ingreso: En el negocio de distribución La Compañía percibe ingresos por la venta de energía eléctrica y potencia instalada a los consumidores (reconocimiento en la tarifa de venta de energía de las inversiones en activos de distribución).

En la venta de otros productos y servicios obtiene margen de forma compartida con el socio de negocio dependiendo del modelo de comercialización, por lo general es por la venta efectuada en los canales propios o por la facturación y el recaudo mediante la factura de energía.

Recursos clave: El principal recurso es la infraestructura de redes eléctricas para poder suministrar el servicio de energía a los clientes, seguido de los sistemas de información para poder gestionar el negocio dado el volumen de clientes y el área de operación. También la

estructura de canales de atención comercial es relevante para el funcionamiento de la organización. El recurso humano también es un recurso clave para la ejecución de todas las actividades de La Compañía.

Actividades clave: Como actividades claves se destaca la operación y el mantenimiento de las redes para prestar un servicio de calidad. Si bien estas actividades son desarrolladas a través de personal contratista, la coordinación y el monitoreo es realizada por personal propio. Para la ejecución de la operación y el mantenimiento de la infraestructura se hace necesario inversión económica en la modernización de la redes y de los equipos de telegestión.

De otra parte, debido al alto porcentaje de tercerización de funciones, la gestión de contratistas es una de las funciones más relevantes para La Compañía. Para esto existe un marco normativo al interior de La Compañía así como diferentes áreas de apoyo.

La atención de clientes también es una actividad fundamental en la organización, para esto se cuenta con cerca de 13 oficinas comerciales, un callcenter, correo electrónico, redes sociales, y página web. Esta actividad es realizada por personal contratista con supervisión permanente por parte de La Compañía.

El desarrollo de nuevos negocio incorpora actividades como investigación de mercado, data mining, planificación y ejecución de proyectos, todas son consideradas relevantes para la implementación de nuevas líneas de negocio en productos y servicios.

Asociaciones clave: Se consideran asociaciones claves a todas aquellas alianzas con socios de negocio, es decir empresas de otros sectores interesados en potencializar sus ventas usando los canales de comunicación, venta y recaudación de La Compañía. Adicionalmente, se adelantan relaciones con las Municipalidades a fin de tener un mayor acercamiento con las comunidades y conocer las necesidades de los clientes.

El patrocinio de grupos de investigación o Star-ups bien sea para el desarrollo de nuevos equipos que mejoren la prestación del servicio de energía o para el diseño de nuevas ideas de negocio, también hace parte de las asociaciones clave.

Estructura de costos: El esquema de costos de La Compañía se resume en los costos fijos y variables. Los primeros están concentrados en los costos de personal directo de La Compañía, el uso de la infraestructura, las compras de energía (según proceso de licitación pública cuatrienal, ya se tiene estimada una demanda de energía y por lo tanto la compra). Los segundos, corresponden entre otros a los costos de mantenimiento y operaciones de la red, costos de compra de equipos y materiales, costos de ejecuciones de conexión etc.

6.4. Lienzo del modelo de negocio y descripción de cada elemento en función de la propuesta de valor

A continuación se resume la descripción de la relación de cada una de las dimensiones del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor. Es importante indicar que este análisis permite identificar cómo los aspectos del modelo de negocio contribuyen al cumplimiento de la propuesta de valor.

Ilustración 8. *Relación modelo de negocio y atributos de valor*

	Dimensión del Modelo de Negocio	Continuidad en el suministro de energía eléctrica	Acceso a Productos y Servicios	Atención amable y diligente a los clientes
INGRESOS	Segmento de mercado	Este es el atributo que el cliente más valora, sin embargo solo lo percibe cuando este no se cumple.	Para el segmento de clientes residenciales es importante la facilidad con que pueda adquirir el producto o servicio y el pago del mismo. Para los clientes de bajos recursos el acceso a comprar equipos mediante el financiamiento es una oportunidad de mejorar su calidad de vida.	El suministro de energía es fundamental y desempeña un papel esencial en el desarrollo económico y social. Para los clientes es importante sentir una empresa cercana que se preocupa en atender sus necesidades.
	Canales	El atributo se cumple a través de redes eléctricas en condiciones físicas y técnicas aptas para el suministro continuo del servicio.	A través de la factura del servicio de energía se pueden dar a conocer los productos y servicios además de ser un medio para el financiamiento de la compra. * Diversidad de canales para asesorar al cliente.	La diversidad y disponibilidad de canales de atención presentes en la zona de operación así como la personalización de la información de la factura, generan relaciones más cercanas con el cliente.

Dimensión del Modelo de Negocio		Continuidad en el suministro de energía eléctrica	Acceso a Productos y Servicios	Atención amable y diligente a los clientes
COSTOS			* Personal del contratista para instalación y entrega del producto o servicio.	
	Relaciones con los clientes	Mantener relaciones de cercanía con el cliente y la comunidad, permite conocer con mayor anticipación los daños en la red para reducir los tiempos de atención.	Cuando el cliente siente la empresa cercana, esta le inspira confianza y respaldo para adquirir otros productos y servicios. Por eso, es necesario que la atención se personalizada.	En la atención personal (presencial y no presencial) de los clientes, es cuando se debe activar este atributo, de tal manera que el cliente sienta que es una empresa que se preocupa por atenderlo adecuada y ágilmente.
	Alianzas Clave	La relación de cercanía con las Municipalidades a fin de tener un mayor acercamiento con las comunidades, permite conocer las necesidades de los clientes, (reportes de cortes del servicio y del estado de las redes) para adelantar actuaciones preventivas y así garantizar la continuidad en el suministro.	Para ofrecer acceso a otros productos y servicios, se realizan alianzas con: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de productos y servicios de valor agregado que sean de interés para los clientes y que estén interesados en que se facture y recaude a través de la factura de energía. • Patrocinio de grupos de investigación, Start-ups o innovaciones para ampliar los productos y servicios ofrecidos por la empresa. 	Alianzas con Municipalidades o grupos de consumidores permite un mayor acercamiento con las comunidades, conocer las necesidades de los clientes y buscar planes de atención a peticiones o reclamaciones de dichas poblaciones.
	Recursos Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de subtransmisión y distribución (Subestaciones, transformadores, cableados etc.) • Software para monitoreo del 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de canales de comunicación para dar a conocer los productos y servicios, para gestionar la venta y atender a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilidad de los sistemas de información son claves para dar una atención diligente al cliente • Los canales de comunicación representan

Dimensión del Modelo de Negocio	Continuidad en el suministro de energía eléctrica	Acceso a Productos y Servicios	Atención amable y diligente a los clientes
	suministro eléctrico		un medio importante para atender y conocer las necesidades de los clientes.
Actividades Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo. • Coordinación y ejecución de Operaciones sobre la red eléctrica. • Modernización y monitoreo de redes de distribución, coordinado los contratistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data Mining • Identificar productos y servicios que sean atractivos para los clientes. • Definir modelos de negocio óptimos para la comercialización de productos y servicios con financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar la necesidad (solicitud, consulta o reclamo del cliente) • Prestar asesoría y solución a las peticiones del cliente. • Gestionar los requerimientos necesario a nivel interno.

Fuente: Elaboración propia

6.5. Análisis Rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

Como se ha mencionado anteriormente, las principales fuentes de ingreso del negocio de distribución de energía eléctrica corresponden al cargo VAD adicionado al precio de compra de energía para el mercado regulado. En este cargo, se permite a las distribuidoras incluir las inversiones en infraestructura (compra de activos).

En este esquema regulado se incentiva la inversión por parte de las distribuidoras lo cual repercute adicionalmente en el adecuado funcionamiento del sistema dando cumplimiento al atributo de valor de **continuidad**, en la satisfacción de los clientes y en la imagen de La Compañía.

De otra parte, para dar cumplimiento al atributo relacionado con **facilitar el acceso a productos y servicios**, es necesario llevar a cabo procesos relevantes como el diseño e implementación de nuevos negocios en los que claramente se contemple la viabilidad de dichos negocios y la forma en que se pondrán a disposición de los clientes (canales). Estos dos procesos, consideran actividades de investigación de mercados, benchmarking, planificación de planes piloto, capital de riesgo, entre otros, por lo que se podría considerar como actividades de mayor costo.

Cabe mencionar, que durante la definición de los costos de estos negocios, sólo se consideran los costos asociados a la compra del producto o servicio y la posterior venta del mismo sobre un

margen esperado. Ante esta situación se sugiere realizar un costeo para las actividades asociadas a cada negocio y que se realizaron antes de la implementación del mismo.

Adicionalmente, como se ha indicado, el facilitar el acceso a estos productos implica el estudio de riesgos de crédito, puesto que gran parte (60%) de las ventas de estos productos y servicio que se realizan a través de financiamiento. En este sentido, también se reciben ingresos por intereses corrientes de crédito.

Con respecto al cumplimiento del atributo de valor relacionado con un **asegurar una atención amable y diligente**, este incluye costos por actividades permanentes de formación y seguimiento del personal de los canales de atención comercial y en general del personal contratista que se relaciona directamente con los clientes. También considera costos de mantenimiento de los canales de atención, del software y demás herramientas tecnológicas que soportan estas actividades.

En general, la estructura de costos de las líneas de negocio (no reguladas) permite generar ingresos para La Compañía y a la vez permite la definición de precios asequibles para el mercado de clientes regulados. Con esto, es viable la captura de valor y cumplimiento de los atributos de valor para el cliente.

Una vez definido el modelo de negocio se realiza el mapa estratégico que permitirá definir las relaciones causales entre las componentes de dicho modelo, de tal manera que el efecto final sea el cumplimiento de la propuesta de valor y de los objetivos financieros.

7. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que facilita la planeación estratégica de las organizaciones en función de las relaciones causa – efecto que se dan entre sus diferentes componentes.

7.1. Importancia del mapa estratégico:

De acuerdo al modelo de Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los recursos con los procesos de creación de valor, mostrando claramente los objetivos de cada uno de estas dos componentes. El mapa estratégico comprende las siguientes cuatro perspectivas que se deben considerar a la hora de definir la manera en que se llevará a cabo la estrategia y la creación de valor de manera sostenible:

Perspectiva Financiera: Describe los **resultados** tangibles de la estrategia utilizando generalmente indicadores de rentabilidad o costos. Básicamente las empresas pueden ganar más dinero vendiendo más y/o gastando menos, por lo tanto la actividad financiera puede mejorar a través de dos enfoques estratégicos uno de **Crecimiento** y el otro de **productividad**; el balance en la adecuada ejecución de estos dos enfoques contribuye al éxito sostenible de la estrategia.

Perspectiva del Cliente: Comprende los indicadores de resultado relativos al cliente como la **satisfacción**, la **retención** y el **crecimiento** a partir del cumplimiento de la propuesta de valor

seleccionada. La propuesta de valor se configura como el eje de la estrategia y está definida en función de lo que el cliente espera que la empresa le ofrezca mejor o diferente a la competencia.

Perspectiva de los procesos: Identifica los pocos procesos de negocio críticos que harán cumplir los objetivos financieros y del cliente. Normalmente se clasifican en procesos de gestión **operativa**, gestión de **clientes**, de **innovación** y **reguladores/ sociales**, cada uno de los cuales tendrá mayor relevancia según la estrategia de la organización. Sin embargo, Kaplan y Norton (2004) sugieren que las mejoras deberían abarcar simultáneamente actividades claves de estos cuatro tipos de procesos para garantizar la sostenibilidad de los resultados esperados.

Perspectiva del aprendizaje y conocimiento: Identifica el capital **humano**, el capital de la **información** y el capital **organizacional** que sustentan a los procesos que crean valor. Los objetivos de esta perspectiva junto con la perspectiva de procesos describen cómo se implementará la estrategia, por lo tanto, es donde la empresa tiene el campo de acción; las otras dos perspectivas, como se ha indicado son de resultados.

Se destacan las siguientes premisas para la creación de valor, sugeridas por los autores del modelo:

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o partes interesadas.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización

- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera
- Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y a los accionistas.

El mapa estratégico permite definir de una manera más clara las interrelaciones tipo causa-efecto que se requieren entre las componentes de cada una de las perspectivas para poder llevar a cabo la estrategia. Cada componente se define en términos de objetivos por lo tanto, la relaciones se enfocan a cómo cada componente contribuye a que se cumpla el objetivo dependiente.

Cabe mencionar que la mejor forma de construir e interpretar un mapa estratégico, es a través de la agrupación vertical de objetivos en *temas estratégicos* según los procesos internos críticos. Esto permite gestionar y controlar de mejor forma la lógica de cómo se va a crear valor y para quién. *“Los temas estratégicos permiten que las empresas centren sus acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad”* (Kaplan y Norton, 2008, p.99).

En este sentido, el mapa estratégico es importante durante la planificación de la estrategia, ayuda a tener una visión selectiva de los aspectos relevantes de cada perspectiva y a su vez facilita la divulgación hacia toda la organización dando un marco de actuación para la alineación de los esfuerzos y la identificación del personal con los objetivos corporativos.

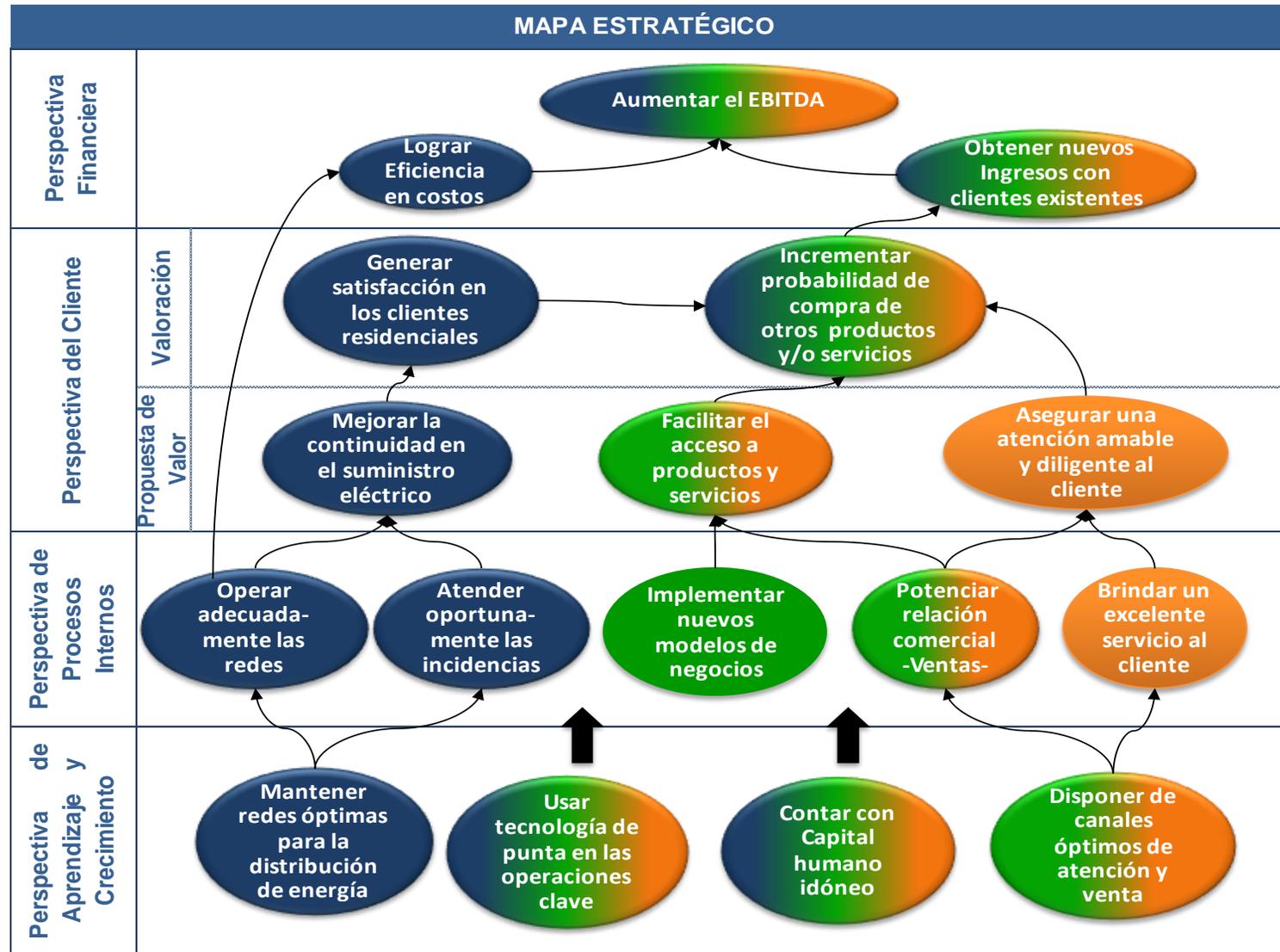
Para la elaboración del mapa estratégico que soporta la presente propuesta se han considerado los análisis estratégicos tales como la matriz FODA así como la propuesta de valor y sus atributos. Cada uno de estos hallazgos forma parte de al menos un objetivo del mapa estratégico con la intención de ser mejorado o aprovechado para la ejecución de la propuesta de valor. A continuación se muestran tales hallazgos y el respectivo objetivo estratégico que lo abarca:

OPORTUNIDADES	PERSPECTIVA	OBJETIVO	AMENAZAS	PERSPECTIVA	OBJETIVO
Aumento de interés del mercado en servicios y productos de eficiencia energética	CLIENTE		Exigencias regulatorias mas estrictas en calidad del servicio	PROCESOS INTERNOS	
	PROCESOS INTERNOS			APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Nuevos desarrollos tecnológicos en equipos de distribución de energía	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		La desaceleración económica siga en aumento	PROCESOS INTERNOS	
Masificación de las redes sociales como herramienta de información	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Liberalización del mercado eléctrico en el largo plazo		
Mayor reconocimiento de la inversión a través de la tarifa a clientes	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Nuevas tecnologías y competidores para la instalación de equipos generación domiciliaria	PROCESOS INTERNOS	
FORTALEZAS	PERSPECTIVA	OBJETIVO	DEBILIDADES	PERSPECTIVA	OBJETIVO
Capital humano experto en temas técnicos y comerciales	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Limitaciones del sistema de información comercial	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Capacidad de despliegue operativo eficiente	PROCESOS INTERNOS		Vulnerabilidad de las redes de distribución en invierno	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Apalancamiento de otros negocios (PSVAs) en el de distribución	PROCESOS INTERNOS		Limitación a los procesos de innovación.	PROCESOS INTERNOS	
Soporte económico para otorgar financiamiento	CLIENTE		Estructura organizativa global (multinacional) relentiza los proceso internos		

7.2. Esquema del Mapa estratégico para la UEN

Ilustración 9. Mapa Estratégico

- Temas Estratégicos**
- 1 Excelencia Operacional
 - 2 Nuevos modelos de negocio
 - 3 Relacionamiento con el cliente



7.3. Descripción del Mapa Estratégico

La estrategia propuesta para que La Compañía pueda lograr la visión planteada, está basada en lograr los objetivos estratégicos de toda perspectiva financiera: uno de productividad y el otro de crecimiento. Para ello se ha segmentado la estrategia en tres temas estratégicos que se describen a continuación:

Tema Estratégico No.  1: Excelencia **Operacional**

El objetivo estratégico de **productividad** se basa en el mantenimiento y operación eficiente de la redes de distribución para poder suministrar un servicio de energía eléctrica de calidad, es decir con altos niveles de continuidad (sin cortes del fluido ni variación de voltaje) y a costos razonables.

Para ello se definió en la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento que las redes se encuentran en un estado óptimo para realizar las respectivas operaciones de rutina tal como maniobras de conexión, inyección de energía al sistema entre otras. Esto quiere decir, que en un momento previo a la ejecución de la estrategia en sí es necesario que las actividades secundarias de mantenimiento preventivo se realicen adecuada y oportunamente.

Así mismo, el uso de tecnología de punta para el monitoreo y telegestión de las redes contribuye a ser más eficientes puesto que evita el desplazamiento del personal hasta el lugar físico de la red a inspeccionar u operar y agiliza los procesos de restitución del servicio.

Los procesos relevantes para cumplir este atributo de valor son las operaciones de la red y la reparación oportuna de las incidencias o daños en la infraestructura eléctrica ocasionada por terceros o eventos no previstos. Al realizar estos dos procesos de forma oportuna y eficaz, se contribuye en primera instancia a mantener la continuidad del suministro y reducir los tiempos de corte, además de minimizar los gastos por compensaciones económicas dadas a los clientes (exigidas por el regulador).

Con el cumplimiento del atributo de valor, el cliente se sentirá satisfecho con el servicio que actualmente se le presta e indirectamente favorecerá la intensión de compra de otros productos y servicios.

Tema Estratégico No. : Nuevos modelos de negocio

Por otra parte, para el objetivo estratégico de **crecimiento** se definieron dos procesos críticos, uno de gestión del cliente y otro relacionado con la innovación; este último corresponde al diseño e implementación de nuevos modelos de negocio. Un ejemplo puede ser la comercialización de otros productos y servicios que sean de interés para el cliente, brindando facilidad de acceso a través del proceso de compra y/o pago.

Estos productos y servicios pueden o no estar relacionados con el consumo de energía eléctrica, el interés particular en la diversificación de las fuentes de ingresos está ligado más que todo al apalancamiento de estos nuevos negocios en la estructura actual del negocio de distribución de energía eléctrica.

Contar con un buen portafolio de productos y servicios con esquemas de pago acomodados a las necesidades de los clientes residenciales así como con un adecuado servicio al cliente permite que la empresa pueda estimular en el cliente la intención compra de dichos productos y servicios. No obstante, también es necesario que el cliente esté satisfecho con el suministro de energía.

Tema Estratégico No. **3: Potenciar relaciones con el cliente a través del servicio**

Los principales pilares para brindar un excelente servicio al cliente es el capital humano de los procesos comerciales y los canales o infraestructura para contactar y/o atender las solicitudes de los clientes. Una vez se cuentan con estos recursos óptimos, los esfuerzos de la organización deben alinearse en prestar una atención amable y diligente a los clientes; quiere decir, una atención cálida y cortés pero a su vez que dé solución casi inmediata a sus peticiones.

Así mismo, la tecnología también juega un papel importante frente a la disponibilidad de canales de comunicación con el cliente, la tendencia actual es la virtualización de canales en dispositivos móviles, transacciones automáticas, autoservicio, acceso a la información etc. Por tanto, la virtualización de dichos canales hace parte de las exigencias de los clientes.

Cuando el cliente es bien atendido, amable y diligentemente éste se siente valorado, lo cual normalmente fortalece los lazos de confianza en el servicio que se le está brindando. Lo anterior, al igual que la satisfacción del cliente que se busca con la continuidad del servicio, aumenta la intensión de compra del cliente de los otros productos y servicios. En definitiva, si con la prestación del servicio de energía eléctrica se logra que el cliente esté totalmente satisfecho y adicionalmente sienta confianza en la atención que se le brinda, es muy factible que quiera adquirir otros productos y servicios que mejorarán su calidad de vida

7.4. Diccionario de Objetivos

Como se indicó anteriormente, el mapa estratégico permite definir de una manera más clara las interrelaciones tipo causa-efecto que se requieren entre las componentes de las perspectivas para llevar a cabo la estrategia. Cada componente se define en términos de objetivos por lo tanto, la relaciones se enfocan en cómo cada componente contribuye a que su cumpla el objetivo dependiente.

Por esta razón definir un diccionario de objetivos ayuda a identificar claramente cada objetivo y el efecto puntual que tiene sobre el o los objetivos de la perspectiva que le prosigue.

7.4.1. Explicación de temas estratégicos y Diccionario de objetivos

. A continuación se detalla el diccionario de objetivos con el análisis de las relaciones causales por cada uno de los temas estratégicos descritos con anterioridad.

Ilustración 10. Tema estratégico No. 1 Excelencia Operacional

Tema estratégico No. 1: Excelencia Operacional			DESCRIPCIÓN RELACIONES CAUSALES		
Pers.	Objetivos	Cod.	Objetivo Causa	Efecto en:	Descripción de la relación causal
FINANCIERA		F.O1		Lograr Eficiencia en costos (Aumentar el EBITDA)	La operación planificada y controlada de la red, reduce los altos costos de reparaciones urgentes. Un buena continuidad del servicio permite clientes mas satisfechos y menos gastos por compensación de interrupciones en el suministro. Tales situaciones se traducen en aumento en el Ebitda de la compañía por el negocio principal de distribución y los complementarios.
CLIENTE		C.O1	Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico	Incrementar probabilidad de compra de productos y servicios	Cuando los clientes están satisfechos con el servicio de energía, se ampliarán las probabilidades de que opten o consideren comprar uno o varios productos y/o servicios del portafolio de PSVAs que sean de su interés. Mientras que si no lo están, no querrán ninguna otra relación comercial con la Compañía.
		C.O2		Generar satisfacción en el cliente	El mejorar los índices de continuidad en el suministro impactará positivamente. Especialmente en los clientes con mayor frecuencia de corte, ya que percibirán una mejor calidad del servicio y estarán mas satisfechos. Para aquellos con bajo índice de interrupciones (muy eventuales) se mantendrá la imagen percibida y el nivel de satisfacción logrado.
PROCESOS INTERNOS		P.O1	Atender oportunamente las emergencias	Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico	Al solucionar rápidamente las fallas sobre la red se reducen los tiempos de interrupción y se mitiga parcialmente el impacto negativo sobre la percepción del cliente frente al servicio, pese a que el corte haya sido ocasionado por terceros o eventos difícilmente previsible.
		P.O2	Operar adecuadamente las redes	Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico Eficiencia en costos	Al realizar una planificación y ejecución controlada de todas las actividades sobre la red, se reduce la probabilidad de fallas por causas atribuibles a la Compañía y a su vez reduce los altos costos de reparaciones urgentes (compras de emergencia).
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		R.O1	Mantener redes óptimas para la distribución de energía	Operar adecuadamente las redes	Al disponer de redes de distribución en las condiciones físicas y técnicas aptas para la distribución del servicio de energía eléctrica, se hace mas eficaz y seguro la ejecución de actividades de operación tales como maniobras, monitoreo y telegestión, cortes programados, nuevos puntos de conexión etc.
		R.O2		Atender oportunamente las emergencias	El mantener adecuadamente las redes de distribución permite una reducción en las fallas por funcionamiento, lo que aumenta la capacidad operativa para atender ágilmente emergencias en la redes debido a factores externos. (Choques, manipulación, hurto etc).
		R.O3	Contar con capital humano técnico especializado	Operar adecuadamente las redes Atender oportunamente las emergencias	La expertis en electricidad del personal a cargo de la operación de las redes, sea personal propio o contratista, contribuye a un adecuado desarrollo de la actividad, evitando riesgos y reaccionando acertadamente frente a la ocurrencia de incidencias en la red. La gestión de contratistas también hace parte de la alta experiencia del personal operativo.
		R.O4	Usar tecnología de punta en las operaciones clave	Operar adecuadamente las redes Atender oportunamente las emergencias	El uso de tecnología de punta en el monitoreo y operaciones de las redes de distribución (Smart Grids), contribuye a la eficiencia operacional y a dar respuesta agil y oportuna a la solución de incidencias sobre la misma. En ocasiones a través de telegestión, lo cual reduce los costos de operación.

Ilustración 11. Tema estratégico No. 2 Nuevos modelos de negocio

Tema estratégico No. 2: Nuevos modelos de negocio			DESCRIPCIÓN RELACIONES CAUSALES		
Pers.	Objetivos	Cod.	Objetivo Causa	Efecto en:	Descripción de la relación causal
FINANCIERA		F.O1	Incrementar la probabilidad de compra de productos y servicios / Nuevos ingresos con clientes existentes.	Aumentar el Ebitda	Al lograr que los clientes adquieran otro tipo de productos y servicios ofrecidos por la distribidora se aumentan y diversifican los ingresos de la misma generando un impacto positivo en la rentabilidad.. Para esto es indispensable que los modelos de negocio hayan sido correctamente diseñados en pro del EBITDA esperado.
					CLIENTE
PROCESOS INTERNOS		P.O1	Implementar nuevos modelos de negocio	Facilitar el acceso a productos y servicios	La implementación de nuevos modelos de negocio busca, además de la optimización de la estructura del negocio de distribución y la diversificación de las fuentes de ingreso, mejorar la calidad de vida del cliente. Para esto brinda mas facilidades de acceso a productos y servicios a través de los diferentes canales de distribución y mediante diferentes opciones de pago. Estos productos y servicios debe ser de interés para el cliente.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		R.O1	Disponer de canales óptimos de atención y venta	Implementar nuevos modelos de negocio	Los canales de atención son una fuerte plataforma de La Compañía para impulsar el marketing y venta de otros productos y servicios. Por lo tanto, contar con diversos canales de atención contribuye a que en el diseño de los negocios se consideren estrategias de comunicación variadas y acertivas.
		R.O2	Contar con capital humano idóneo		El diseño de nuevos negocios requiere personal con experiencia y visión comercial, que le permita investigar y proponer nuevas ideas de negocio. Así mismo la fase de implementación requiere profesionales con habilidades en planificación y ejecución.
		R.O3	Usar tecnología de punta en las operaciones claves		La implementación de tecnología en los procesos de diseño de modelos negocio es un factor clave en aspectos como análisis de información (Big Data), proyecciones de ventas, mediciones de planes piloto y software de gestión. A su vez los software tipo CRM permite una mejor captura de los comportamientos y preferencias del cliente, lo cual es indispensable al momento de analizar nuevas oportunidades de negocio.

Ilustración 12. Tema estratégico No. 3 Potenciar relaciones con el cliente

Tema estratégico No.3: Potenciar relaciones con el cliente a tr			DESCRIPCIÓN RELACIONES CAUSALES		
Pers.	Objetivos	Cod.	Objetivo Causa	Efecto en:	Descripción de la relación causal
FINANCIERA		F.01	Incrementar la probabilidad de compra de productos y servicios / Nuevos ingresos con clientes existentes.	Aumentar la rentabilidad	Al lograr que los clientes adquieran otro tipo de productos y servicios ofrecidos por la distribidora se aumentan y diversifican los ingresos de la misma generando un impacto positivo en la rentabilidad.. Para esto es indispensable que los modelos de negocio hayan sido correctamente diseñados en pro del EBITDA esperado.
CLIENTE		C.01	Asegurar una atención amable y diligente	Incrementar la probabilidad de compra de productos y servicios	Cuando el cliente recibe una atención que satisface sus expectativas siente una mayor confianza hacia la gestión de la empresa. La confianza es uno de los valores corporativos de la organización y hace parte de lo que quiere que el cliente identifique durante su experiencia con la Compañía, lo que amplía las probabilidades de que quiera o acepte adquirir otro tipo de productos o servicios con la empresa.
PROCESOS INTERNOS		P.01	Potenciar relación comercial -ventas-	Asegurar una atención amable y diligente	Potenciar la relación distribidora de energía-cliente consiste en aprovechar cada contacto con el cliente para conocer cuales son sus necesidades y qué espera de la empresa. Definir soluciones y entregarselas de una manera facil y oportuna. Además, hacer un acompañamiento o seguimiento.
		P.02	Brindar un excelente servicio al cliente		Enfocarse en dar un excelente servicio al cliente comprende prepararse para dar una atención amable, agil, rápida y eficiente. Permite asegurar que el cliente perciba que la empresa desea darle la mejor solución a sus necesidades.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		R.01	Disponer de canales óptimos de atención y venta	Potenciar relación comercial -ventas-	Los canales de atención son una fuerte plataforma de La Distribidora para acercamiento con los clientes, impulsar el marketing y venta de otros productos y servicios. La variedad y cantidad de canales de atención, da una maor persepción de acompañamiento al cliente.
		R.02		Brindar un excelente servicio al cliente	Parte de brindar un excelente servicio al cliente, equivale a la disponibilidad de diversos canales de atención que le permitan al cliente una mayor contactabilidad con la empresa, según sus preferencias y medios con los que cuente.
		R.03	Contar con capital humano idóneo	Potenciar relación comercial -ventas-	Para maximizar el desarrollo de los planes y estrategias de ventas a través del relacionamiento con el cliente se requieren profesionales y vendedores con experiencia en este campo.
		R.04		Brindar un excelente servicio al cliente	Contar con personal capacitado respecto a los procedimientos de la organización y con un enfoque de servicio al cliente, permite ofrecer una atención integral y focalizada por satisfacer al cliente.
		R.05	Usar tecnología de punta en las operaciones clave	Potenciar relación comercial -ventas-	El uso de tecnologías para la gestión de cliente, como un CRM, permite un mejor conocimiento del cliente y por ende el diseño de modelos de negocio y estrategias de ventas dirigidas. También la implemetancion de Marketing predictivo.
		R.06		Brindar un excelente servicio al cliente	El uso de CRM permite la coherencia entre los sistemas permitiendo dar información en tiempo real al cliente y adicionalmente dar solución de peticiones en primer contacto. Algunos software permiten el autoservicio.

8. Cuadro de Mando Integral (CMI)

8.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control

“Los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. Subdividen la estrategia global en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionados dentro de cada tema. El próximo paso en el proceso de planificación de la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo” (Kaplan y Norton, 2008, p.113).

El Cuadro de Mando Integral, dentro del Modelo del sistema de gestión de Kaplan y Norton (2008), es una herramienta fundamental para la planificación y control de la estrategia. Permite proyectar las metas y formas de medición del cumplimiento de las mismas, ayudando a definir las actividades claves y los recursos que se requieren para ello; operativamente permite medir y a la vez comparar el nivel de cumplimiento de estos objetivos de lo real con lo proyectado.

En este sentido, el CMI se construye a partir de la definición de los KPIs (Key Performance Indicators) que medirán el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados en las perspectivas que conforman el mapa estratégico.

El hecho de que se establezca una meta para cada indicador permite que toda la organización tenga claridad sobre lo que se espera lograr y a su vez, permite que las unidades de negocio y de apoyo que tienen influencia sobre dicho indicador puedan cuantificar las “cifras” con las que pueden contribuir a su cumplimiento.

Dado lo anterior el CMI de alto nivel es el punto de partida para desplegar hacia todos los demás niveles de la organización una visión de cómo cada individuo influye, desde sus acciones diarias, en la implementación de la estrategia. A partir de estas visiones, se definen objetivos e indicadores para cada empleado de tal forma que estén alineados con los objetivos del departamento o unidad organizativa a la que pertenece y a su vez con los de la unidad de negocio.

Una vez implementado de manera correcta el CMI, este nos proporciona información del desempeño de los recursos y procesos en relación al cumplimiento del plan estratégico. En consecuencia, también permite llevar un mayor control de la efectividad en la administración de los recursos.

Por último, otra de las utilidades más importantes del CMI es que sirven como base para la asignación de recursos de forma estratégica, es decir, permite desarrollar presupuestos que colocan a la estrategia en el centro del proceso estimando los gastos en función de los objetivos de la organización y no en función de los presupuestos históricos como aún se acostumbra en muchas organizaciones.

8.2. Presentación CMI

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto para La Compañía. Este se ha construido a partir de los objetivos definidos en el mapa estratégico del apartado No. 7 y de los temas estratégicos asociados a este. Siguiendo la metodología descrita por Niven (2002) los indicadores definidos se presentan de acuerdo a la perspectiva del mapa estratégico en la que se ubican:

Ilustración 13. Cuadro de Mando Integral

Persp.	Cod.	OBJETIVO CAUSA	INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	INICIATIVAS
FINANCIERA	F.O1	Aumentar el Ebitda	Variación del Ebitda	$(\text{Ebitda año (n)} - \text{Ebitda año (n-1)}) / \text{Ebitda año (n-1)}$	>6%	Anual	N/A
	F.O2	Eficiencia en costos	Disminuir el Opex sin modificar el alcance de los programas de OYM	$(\text{Opex año (n)} - \text{Opex año (n-1)}) / \text{Opex año (n-1)}$	>5%	Anual	N/A
CLIENTE	C.O1	Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico	SAIFI (System Average Interruption Frequency Index)	$\Sigma \text{ Clientes (i)} * \text{cantidad fallas (i)} / \text{Total de clientes atendidos (i)= Locación}$	<1,3	Mensual	* Priorizar proyectos de inversión en circuitos con mayor reporte de fallas
	C.O2	Facilitar el acceso a productos y servicios	Variación de ingresos por ventas de Productos y Servicios del segmento residencial	$(\text{Ingresos por ventas de PSVA del periodo n} - \text{Ingresos por ventas de PSVA del periodo n-1}) / \text{Ingresos de ventas de PSVA periodo n}$	>15%	Semestral	* Implementar planes de mejora continua para las etapas de compra, pago y despacho de productos * Planes de crédito por estacionalidad y campañas de climatización
	C.O3	Asegurar una atención amable y diligente al cliente	Tasa de aprobación de calificación de clientes para cada atención	Número de Evaluaciones aprobadas / Número total de atenciones evaluadas	95%	Mensual	* Participar en la Encuesta Regional de Satisfacción de Clientes dirigida por la CIER para todo Latinoamérica. * Plan de incentivos para quienes mantienen las mejores calificaciones

Persp.	Cod.	OBJETIVO CAUSA	INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	INICIATIVAS
PROCESOS INTERNOS	P.O1	Atender oportunamente las emergencias	SAIDI (System Average Interruption Duration Index)	Σ Clientes (i) * tiempo de interrupción(i) / Total de clientes atendidos (i)= Locación	< 200 Minutos	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> * Plan de redistribución estratégica de personal técnico en la zona de concesión de tal manera que haya un mayor número de técnicos en las zonas con mayor tasa de falla. * Implementación de un sistema de asignación automática y óptima de órdenes de trabajo que considere variables como localización del técnico, magnitud de la falla (cantidad de clientes afectados) y materiales y equipos requeridos para normalizar, entre otras.
	P.O2	Operar adecuadamente las redes	Número de interrupciones del suministro por errores en la operación de redes	Número de interrupciones del suministro por errores en la operación de redes/ total de interrupciones*100	<5%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> * Reforzar la formación del personal del centro de control para mejorar la aprobación y coordinación de intervenciones sobre la red. * Realizar un estudio con el fin de determinar la viabilidad de ampliar la lista de trabajos en la red que se pueden realizar en línea viva, es decir sin desenergizar las redes.
	P.O3	Implementar nuevos modelos de negocio	Cantidad de nuevos negocios implementados exitosamente.	Cantidad de nuevos negocios durante el año y que han cumplido con los ingresos proyectados en el plan de ventas	> 40%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> * Plan de monitoreo de mercados y benchmarking en negocios. * Ampliar la política de riesgo de crédito para los nuevos negocios. * Disponibilizar presupuesto para la ejecución de planes de desarrollo de la innovación y ejecución de piloto. * Fortalecer relaciones comerciales con potenciales socios estratégicos para la implementación otros negocios
	P.O4	Potenciar relación comercial -ventas-	Nivel de ventas cruzadas efectivas	(Volúmen de ventas cruzadas efectivas de PSVA del periodo / Total ventas de PSVA del periodo)*100	>5%	Mensual	<p>(Venta cruzada: Venta de productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Definición de estrategias de conocimiento y ofrecimiento de productos de interper al cliente según la data y las diferentes herramientas ofrecidas por el CRM Salesforce. * Planes de formación a la fuerza de venta.
	P.O5	Brindar un excelente servicio al cliente	Nivel de satisfacción de clientes en la atención.	Promedio de calificaciones realizadas por los clientes para todas las atenciones	70% con calificación Excelente	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres prácticos de técnicas para un atención ágil, sin perder el nivel de amabilidad con el cliente. - Plan piloto de delegación de actividades de resolución de reclamos en el front office. - Monitoreo del cumplimiento de los protocolos de atención de los clientes.

Persp.	Cod.	OBJETIVO CAUSA	INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	INICIATIVAS
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	R.O1	Mantener redes óptimas para la distribución de energía	Cumplimiento del plan anual de mantenimiento	Delta (GAP) del avance real y el avance programado del plan de mantenimiento	<5%	Trimestral	* Realizar un esquema de seguimiento en terreno al avance y desempeño del colaborador a fin de identificar causas que puedan estar causando retrasos en el mantenimiento. * Evaluación del proceso de planificación del mantenimiento a fin de verificar que se consideran las variables, recursos, fuentes de información y las previsiones adecuadas.
	R.O2	Usar tecnología de punta en las	Cobertura de circuitos de distribución telegestionados.	No. de alimentadores de baja tensión con telegestión / Total de alimentadores del sistema de la distribuidora	30%	Anual	*Proyectos de inversión sectorizada para modernización de redes con mayor número de usuarios conectados. * Proyecto de inversión en Smartgrids
	R.O3	Contar con capital humano idóneo	Porcentaje de calificaciones de desempeño de personal en cuadrantes "Bueno" y	Porcentaje de evaluaciones de desempeño con calificaciones totales ubicadas en los cuadrantes "bueno" y	>70%	Anual	Planes de desarrollo individual para los empleados conforme a su perfil y el cargo que desempeña.
	R.O4	Disponer de canales óptimos de atención y venta	Incremento en el nivel de uso de canales virtuales	Variación en la cantidad de contactos a través de canales virtuales (Web, APP, Redes sociales) del periodo actual respecto al periodo anterior	>10%	Semestral	* Campañas publicitarias y educativas relacionadas con la divulgación y uso de los canales virtuales de la compañía. * Estudio de la viabilidad de implementar cabinas con acceso a internet para que los clientes de barrios alejados de las oficinas comerciales y/o de bajos recursos puedan acceder a los canales virtuales

Fuente: Elaboración propia

8.3. Principales iniciativas del CMI

Las principales iniciativas que se proponen para alinear la gestión de los recursos y procesos internos con el cumplimiento de la estratégica se analizan agrupadamente según el tema estratégico al cual contribuye. Es así como se pretende identificar de una manera clara qué tipo de actividades, diferentes a las labores ordinarias u operativas, se deben realizar para lograr las metas relacionadas a cada objetivo estratégico:

Tema estratégico No. 1 Excelencia Operacional

Para lograr el objetivo asociado a la eficiencia en las operaciones en las redes de distribución se propone principalmente priorizar la ejecución del plan **de inversión** para modernización de redes eléctricas en los sectores con mayor número de interrupciones del servicio. Estas inversiones también incluyen la adquisición de equipos tecnológicos para ampliar la cobertura de distribución con redes inteligentes o smartgrids.

Así mismo, se propone reforzar los **programas de capacitación** al personal técnico directo y personal contratista, con el fin afianzar el conocimiento sobre las normas técnicas y de seguridad así como las Best practice para realizar y coordinar operaciones sobre la red.

La Implementación de un sistema de **asignación automática y óptima de órdenes de trabajo** que considere variables como localización del técnico, magnitud de la falla (cantidad de

clientes afectados) y materiales y equipos requeridos para normalizar, ayudará a hacer más eficiente la atención de las emergencias ocurridas en la red.

Tema estratégico No. 2 Nuevos modelos de negocio:

Para el desarrollo e implementación de nuevos negocios es necesario realizar la asignación de presupuesto para adelantar actividades que promuevan la innovación para el desarrollo de negocios en la organización y adicionalmente implementar la ejecución de planes piloto para los nuevos negocios que así lo requieran.

Teniendo en cuenta que para que estos nuevos negocios logren un posicionamiento en el mercado deben cumplir con la propuesta de valor que espera el cliente, es decir fácil acceso tanto en la compra como en el pago, es necesario considerar el financiamiento de los productos y servicios mediante la elaboración de una política de riesgo de crédito ajustada a cada cluster de clientes.

También resulta necesario fortalecer relaciones comerciales con potenciales socios estratégicos para la implementación de otro tipo de negocios o para el financiamiento intermediado a los clientes (por ejemplo entidades bancarias).

Tema estratégico No. 3 Potenciar relaciones con el cliente a través del servicio:

Como principal iniciativa para potenciar las relaciones con el cliente y a la vez ofrecer una mejor atención, está la **implementación de un software CRM** (Customer relationship management) que permitirá contar con mayor información para conocer realmente a los clientes y llevar a cabo estrategias de marketing más focalizadas en las preferencias de los clientes y de esta forma ofrecerles otro tipo de productos y servicios diferentes a la energía.

Otra de las iniciativas relevantes en este tema estratégico, es el de **fortalecer las habilidades del personal de atención comercial** (front office) para lograr la excelencia en el servicio. Esto incluye actividades como talleres prácticos de técnicas para un atención ágil, sin perder el nivel de amabilidad con el cliente, un plan piloto para la delegación de atributos en la resolución de peticiones y reclamos en el front office (quiere decir empoderar más al personal de atención comercial con permisos en sistemas y toma de decisiones para resolver las peticiones del cliente en el primer contacto).

Una vez definidos los temas que componen la estrategia y los indicadores generales, es necesario alinear los esfuerzos de todas las áreas involucradas con el cumplimiento de los objetivos de cada una de las perspectivas. Una herramienta útil para esto es el desdoblamiento del CMI en tableros de control para cada área responsable de las actividades claves o críticas.

9. Tableros de Control

9.1. Desdoblamiento estratégico

De cierta manera, los tableros de control equivalen al Cuadro de Mando Integral de cada uno de los niveles inferiores de la organización. Según Kaplan y Norton (2008) una vez que se cuenta con el Cuadro de Mando Integral del más alto nivel, este será el modelo para la confección alineada de los cuadros de mando de los otros niveles de la organización.

En este orden, el desdoblamiento estratégico realizado a través de la metodología de “aplicación en cascada” implica la elaboración de cuadros de mando en niveles operativos, con lo cual, las unidades organizativas y los empleados pueden identificar de qué manera desde sus actividades diarias contribuyen al cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Para esto es muy importante, que cada una de las personas de la empresa tenga una clara comprensión de los objetivos e indicadores que se ha trazado la organización desde los niveles más altos.

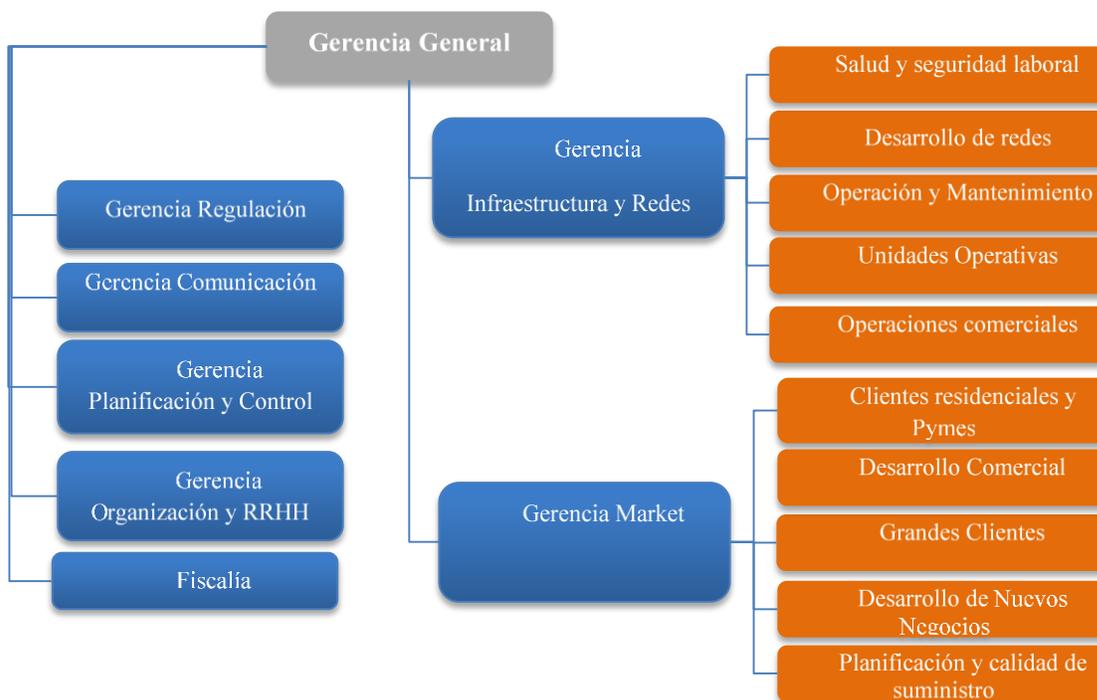
La importancia del desdoblamiento estratégico radica en que a través de este se logra alinear los esfuerzos de las unidades organizativas y empleados de la organización creando sinergias para el cumplimiento de los objetivos e indicadores ya sean individuales o colectivos diseñados en función de la correcta ejecución de la estrategia.

Los tableros de gestión son una herramienta clave para llevar a cabo dicho desdoblamiento dado que ayudan a identificar la cadena de actividades claves que hay al interior de cada unidad organizativa para cumplir con los atributos de la propuesta de valor (incluidos en el CMI de la organización) para luego definir los objetivos, indicadores y metas respectivos.

Dado lo anterior, los tableros de gestión se elaboran considerando los recursos o inputs, los procesos o actividades claves y los outputs o atributos de la propuesta de valor. Para cada segmentación se definen objetivos, indicadores y metas coherentes con los definidos en el Cuadro de Mando Integral.

9.2 Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

A continuación se presenta la estructura organizacional de la UEN



Fuente: Directriz Organizativa - 2016

La organización se compone de siete gerencias, cinco de ellas de nivel administrativo o de apoyo y dos de negocio, estas últimas están creadas en función de su actividad principal respecto al negocio de distribución de energía; una con operaciones netamente técnicas y la otra con operaciones comerciales.

A su vez, cada una de las gerencias de negocio se divide en subgerencias denominadas según la función principal que desempeñan dentro de la cadena de procesos del negocio de distribución y los negocios complementarios. Se resalta que dos de las subgerencias de la gerencia de Market están definidas de acuerdo al segmento de clientes que gestionan (Clientes residenciales & Pymes y Grandes clientes) y que las actividades desarrolladas por las otras tres subgerencias se interrelacionan de manera transversal a ambos segmentos.

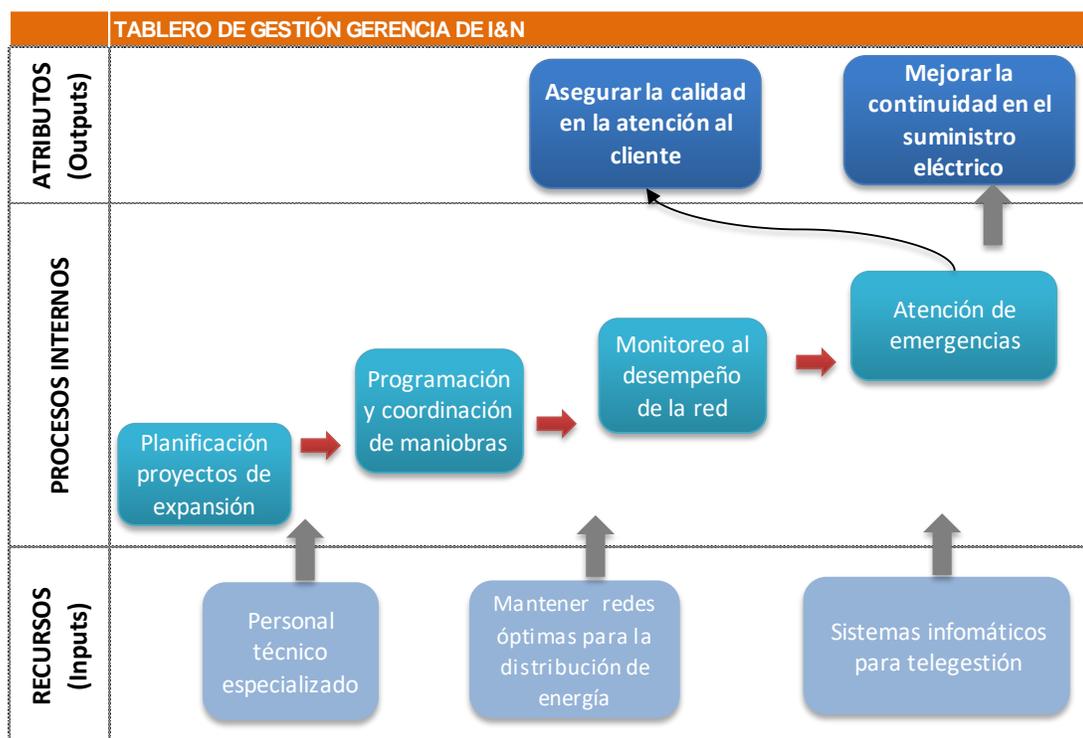
9.3. Tableros de control

Para efectos del presente análisis, se han diseñado los tableros de control para la Gerencia de negocios Infraestructura y Redes y la gerencia de Market que son las unidades organizativas responsables de las actividades primarias de la cadena de valor. Para esto se han utilizado los tableros de gestión como herramienta que muestra los inputs, procesos y outputs de cada una de estas gerencias para el cumplimiento los **atributos de valor**.

9.3.1. Tableros de control para la *Gerencia de Infraestructura y Redes*

En esta gerencia se coordinan y ejecutan las actividades asociadas a la distribución del servicio eléctrico, razón por la cual, el cumplimiento del atributo de valor asociado a la **continuidad del servicio eléctrico** se ha definido, dentro del tablero de gestión, como el output u objetivo principal de la unidad organizativa.

Ilustración 14. *Tablero de Gestión Gerencia I&N*



Es de aclarar que la adecuada ejecución de los procesos internos que se muestran en el tablero de gestión, además de mejorar la continuidad del suministro eléctrico también deriva en la generación de satisfacción al cliente, aspecto que se articula con el eje estratégico de crecimiento atribuido estratégicamente a la gerencia de Market.

Una vez definidas las actividades o procesos internos claves, se elaboró el tablero de control con los indicadores e iniciativas necesarias para que el servicio eléctrico se suministre de manera continua y con interrupciones mínimas dentro del sistema:

Tabla 7. Tablero de control Gerencia I&N

TABLERO DE CONTROL								
Ámbito	OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO GERENCIA	INDICADOR	FORMULA	META	FREC.	TENDENCIA	INICIATIVAS
ATRIBUTOS (Outputs)	Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico	Disminuir la frecuencia de interrupciones en el suministro	SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) Cantidad de veces	$\frac{\sum \text{Clientes (i)} * \text{cantidad fallas (i)}}{\text{Total de clientes atendidos (i): Sector}}$	<1,3	Mensual	↓	* Priorizar proyectos de inversión en circuitos con mayor reporte de fallas
	Aumentar el Ebitda	Cumplir la ejecución del presupuesto asignado	Nivel de ejecución del presupuesto Asignado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado/presupuesto asignado}}{100}$	=100%	Anual	=	* Mejorar las herramientas tecnológicas para la proyección de costos y gastos para cada Gerencia.
PROCESOS INTERNOS	Atender Oportunamente las emergencias	Solucionar incidencias de la red en tiempo	% de Fallas atendidas en menos de 2 h	$\frac{\text{Cantidad de fallas atendidas en menos de 2 hrs/ total de fallas}}{100}$	90%	Mensual	↑	* Plan de redistribución estratégica de personal técnico en la zona de concesión de tal manera que haya un mayor número de técnicos en las zonas con mayor tasa de falla. * Implementación de un sistema de asignación automática y óptima de órdenes de trabajo que considere variables como localización del técnico, magnitud de la falla (cantidad de clientes afectados) y materiales y equipos requeridos para normalizar, entre otras.
	Operar adecuadamente las redes	Disminuir la interrupción por errores operativos	% de interrupciones del suministro por errores en la operación de redes	$\frac{\text{Número de interrupciones del suministro por errores en la operación de redes/ total de interrupciones}}{100}$	<15%	Mensual	↓	* Reforzar la formación del personal del centro de control para mejorar la aprobación y coordinación de intervenciones sobre la red.
RECURSOS (Inputs)	Mantener redes óptimas para la distribución de energía	Mantener redes óptimas para la distribución de energía	% Desviación de del cumplimiento del plan de calidad y mantenimiento	% variación avance real Vs el avance programado	<5%	Anual	↓	*Realizar un esquema de seguimiento en terreno al avance y desempeño del colaborador a fin de identificar causas que puedan estar causando retrasos en el mantenimiento. *Evaluación del proceso de planificación del mantenimiento a fin de verificar que se consideran las variables, recursos, fuentes de información y las previsiones adecuadas.

A continuación se describen de manera general las principales iniciativas:

Evaluación del proceso de planificación del mantenimiento: Se realizará con el fin de verificar y asegurar que se consideran todas las variables, recursos, fuentes de información y las provisiones adecuadas para la elaboración del plan anual de mantenimiento.

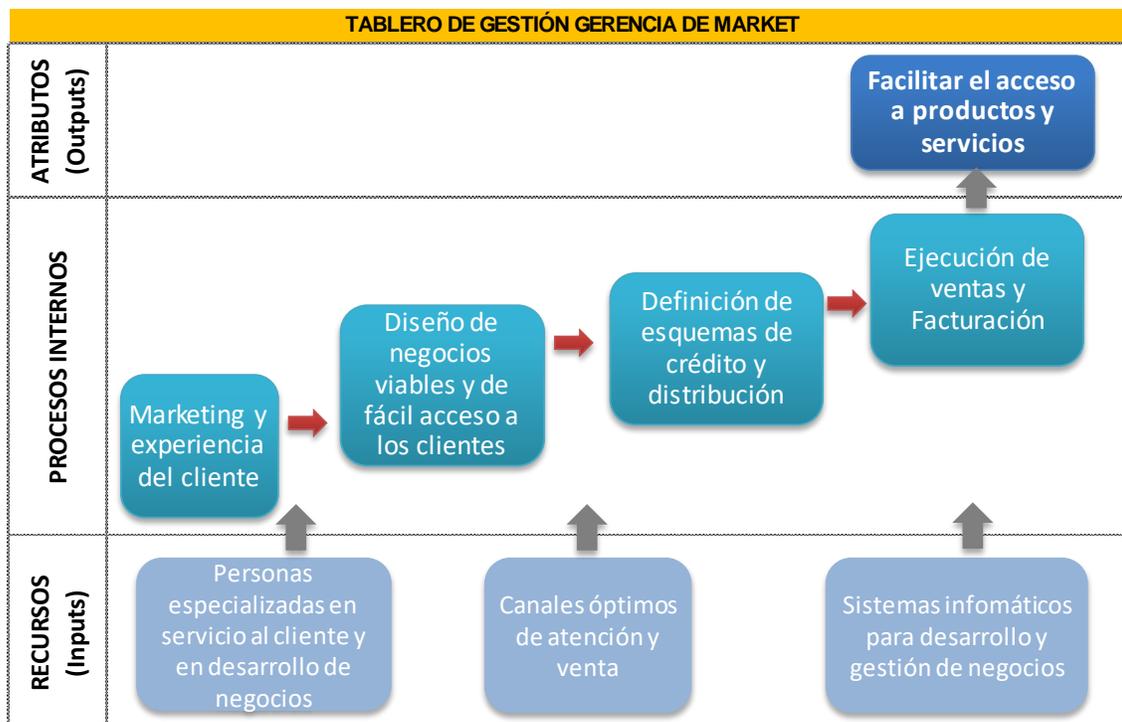
Estudio de operaciones en líneas energizadas: Realizar un estudio técnico y de seguridad con el fin de determinar la viabilidad de ampliar la lista de trabajos en la red que se pueden realizar en línea viva, es decir sin desenergizar las redes. Esto contribuirá a disminuir los cortes de energía programados por intervención en la redes.

Planes de mejoramiento de logística de operaciones en terreno: Optimización en la distribución de personas técnicas en terreno e implementación de un sistema de asignación automática de órdenes, con el fin de disminuir los tiempos en la atención de incidencias.

9.3.2. Tableros de control para la *Gerencia de Market*

En esta gerencia se coordinan y ejecutan las actividades asociadas a la atención comercial de los clientes, el desarrollo y ejecución de nuevos negocios, además de las operaciones comerciales tales como facturación, recaudo y cobranza.

Tabla 8. Tablero de Gestión Gerencia de Market



Los objetivos de los procesos internos de la Gerencia de Market apuntan directamente a asegurar una atención amable y eficiente al cliente, pero también a poder brindar un portafolio de productos y servicios de fácil acceso que ayuden a los clientes a tener una mejor calidad de vida. Para que estos objetivos sean valorados por el cliente, también es necesario que esté satisfecho con el suministro de energía eléctrica. De ahí, la necesidad de que dicho atributo de la Gerencia de Infraestructura y redes este articulado con los procesos de Market.

Para esta unidad organizativa hemos analizado los procesos internos que contribuyen al atributo de valor relacionado con facilitar el acceso a productos y servicios, para lo cual es necesario el desarrollo de un portafolio de productos y servicios atractivo para los clientes.

Tabla 9. Tablero de Control Gerencia Market

TABLERO DE CONTROL								
Ámbito	OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO GERENCIA	INDICADOR	FORMULA	META	FREC. MEDICIÓN	TENDENCIA	INICIATIVAS
ATRIBUTOS (Outputs)	Facilitar el acceso a productos y servicios	Incrementar las ventas del segmento residencial	Nivel de ventas de PSVAs	% de variación de las ventas del periodo respecto a la ventas efectuadas en el mismo periodo del año anterior	> 15%	Mensual	↑	* Definición de estrategias de conocimiento y acercamiento al cliente según la data y las diferentes herramientas ofrecidas por el CRM Salesforce, al igual que fortalecer la fuerza de venta. * Definición de planes de venta cruzada
	Aumentar el Ebitda	Cumplir la ejecución del presupuesto asignado	Nivel de ejecución del presupuesto Asignado	(Presupuesto ejecutado/presupuesto o asignado) *100	.=100%	Anual	=	* Mejorar las herramientas tecnologicas para la proyección de costos y gastos para cada Gerencia.
PROCESOS INTERNOS	Implementar nuevos modelos de negocio	Poner en marcha nuevas líneas de negocios rentables para la Compañía	Cantidad de planes piloto que cumplen las proyecciones de venta	Cantidad de planes piloto que cumplen las proyecciones de venta	≥2	Trimestral	↑	* Plan de monitoreo de mercados y benchmarking en negocios. * Ampliar la política de riesgo de crédito para los nuevos negocios. * Disponibilizar presupuesto para la ejecución de planes de desarrollo de la innovación y ejecución de piloto. * Fortalecer relaciones comerciales con potenciales socios estratégicos para la implementación otros negocios
	Potenciar relación comercial -ventas-	Prestar un servicio al cliente que satisfaga a los clientes	Nivel de satisfacción de clientes en la atención	Promedio de calificaciones realizadas por los clientes para todas las atenciones evaluadas	80% con calificación buena y/o excelente	Mensual	↑	- Realizar talleres prácticos de técnicas para un atención ágil, sin perder el nivel de amabilidad con el cliente. - Plan piloto de delegación de actividades de resolución de reclamos en el front office. - Monitoreo del cumplimiento de los protocolos de atención de los clientes.
RECURSOS (Inputs)	Disponer de canales óptimos de atención y venta	Promover el uso de canales virtuales como medio eficiente de atención y venta	Incremento en el nivel de uso de canales virtuales	Variación en la cantidad de contactos a través de canales virtuales (Web, Redes sociales, Correo) del periodo actual respecto al periodo anterior	>10% Favorable	Semestral	↑	* Campañas publicitarias y educativas relacionadas con la divulgación y uso de los canales virtuales de la compañía. * Estudio de la viabilidad de implementar cabinas con acceso a internet para que los clientes de barrios alejados de las oficinas comerciales y/o de bajos recursos puedan acceder a los canales virtuales

Algunas de las iniciativas importantes para el cumplimiento del atributo de valor son las siguientes:

Promover uso de canales virtuales: Realizar Campañas publicitarias y educativas relacionadas con la divulgación y uso de los canales virtuales de atención al cliente.

Esto teniendo en cuenta que los canales virtuales permiten una atención más inmediata para el cliente, sin necesidad de desplazarse o usar el teléfono.

Plan piloto de delegación de actividades en el front office: Este permite empoderar a las personas de atención comercial a fin de que en el primer contacto puedan dar solución a los requerimientos de los clientes sin escalar el caso a otras áreas de La Compañía postergando la solución esperada por el cliente. Así, este percibirá una atención más ágil.

Implementación del CRM Salesforce: Definición de estrategias de conocimiento y acercamiento al cliente según la data y las diferentes herramientas ofrecidas por el CRM Salesforce. Este permitir potencializar la relación estratégica con los clientes.

Además de alinear los esfuerzos de las áreas involucradas mediante la definición de objetivos relacionados, también es importante adoptar la motivación de las personas como motor para crear alineamiento y sinergias. En este sentido, se da paso a la propuesta de un esquema de incentivos para motivar a la gente a cumplir los objetivos y trabajar por un crecimiento profesional.

10. Esquema de Incentivos

El esquema de incentivos está constituido por el conjunto de compensaciones a dar al empleado, adicionales al salario, por el logro de los objetivos esperados. Su fin es motivarlo.

10.1. La MOTIVACIÓN cómo predictor del comportamiento de los individuos

Uno de los recursos claves en la gestión de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje es el capital humano de la organización. En este se busca desarrollar habilidades, talento y el know how que hace falta para apoyar la estrategia. Sin embargo, una condición importante para que dicha situación se dé es la **motivación** que tenga el personal en identificarse y contribuir con los objetivos de la organización. Existen tres tipos de motivación: motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación trascendente.

La motivación intrínseca es la que impulsa al individuo a hacer cosas por el simple gusto de hacerlas y porque le nace desde su propio ser, a diferencia de la motivación extrínseca que está basada en recibir recompensas y/o castigos de fuentes externas. La motivación trascendente es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa y buscar alcanzar los intereses del equipo, en algunos casos los intereses individuales pasan a un segundo plano.

Por lo tanto, trabajar en la motivación extrínseca y trascendente de los empleados de la organización permite predecir los posibles comportamientos de los empleados, aunque no en

todas las ocasiones los esfuerzos de las empresas por motivar a sus equipos de trabajo son retribuidos como se esperaba. No obstante es algo que permanentemente se debe gestionar.

La motivación hace parte fundamental de la tercera palanca de control propuesta por Simons (1998) denominada **Sistemas de diagnóstico** que se basa en la definición de metas retadoras, acompañadas de esquemas de beneficios que motiven a los trabajadores.

10.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades entorno al cumplimiento de la propuesta de valor

Los esquemas de incentivos como fuente de motivación de las personas son una herramienta indispensable para alinear los desempeños de todas las unidades organizativas en función del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Según Kaplan y Norton (2008) las implementaciones más exitosas del Cuadro de Mando Integral se dan cuando las organizaciones logran combinar las motivaciones intrínsecas de las personas con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la **compensación salarial por incentivos**.

Generalmente, las empresas diseñan su esquema de incentivos salariales en función del cumplimiento de los indicadores deseados en el CMI, esto denota un mayor interés de la organización en involucrar a todo el personal con la estrategia y así mismo ayuda a que los empleados estén más preocupados e interesados en su cumplimiento.

Los esquemas de incentivos deben incluir dos o tres tipos de recompensas definidas para cada nivel organizacional, es decir, uno individual que incentive el cumplimiento de las metas personales, uno colectivo para el desempeño de la unidad organizativa a la que pertenece el empleado y otra para toda la unidad de negocio. Este plan también estimula el trabajo en equipo, el conocimiento compartido y las sugerencias para mejorar el desempeño que está fuera de la responsabilidad del empleado.

El diseño de los esquemas de incentivos para alinear al personal con la estrategia involucra distintos tipos de compensaciones tales como compensaciones económicas, de desarrollo profesional y/o laboral, de reconocimientos u otros beneficios etc.

Sin lugar a duda, el tipo de compensación debe estar en línea con las expectativas del empleado y debe estar acorde con sus intereses, por esta razón, resulta poco eficiente que se definan esquemas de incentivos inflexibles o equivalentes para toda la empresa. Por consiguiente, los incentivos para quienes toman decisiones estratégicas dentro de la organización serán diferentes a los de aquellos que realizan actividades operativas diarias dentro de cualquiera de las etapas de los procesos de La Compañía.

En consecuencia, el esquema de compensaciones que se defina para las primeras líneas de mando y dirección, deberá ser cuidadosamente diseñado y enfocado a obtener los comportamientos y esfuerzos óptimos esperados para la creación de valor compartido bajo un esquema de retribuciones fijas y variables. Debe evitarse la creación de incentivos perversos que distorsionen el desempeño real de los ejecutivos.

Considerando que las compensaciones están sujetas al nivel de cumplimiento de los indicadores del CMI o de los Tableros de control, es importante definir claramente cuál es el porcentaje mínimo de cumplimiento con el cual el empleado se hace acreedor de una parte o del total del incentivo. Este estimulará que se esfuerce por lograr al menos la meta básica trazada por La Compañía.

Normalmente, todos los esquemas de incentivos van acompañados de un proceso básico de control que puede estar basado en las evaluaciones de desempeño del trabajador. Estos procesos, por lo general cuentan con las siguientes etapas:

1. Definición del desempeño esperado
2. Medición del desempeño
3. Evaluación del desempeño.

Conforme al resultado de dicha evaluación se define si el empleado o la unidad organizativa, obtuvieron la compensación establecida.

10.3. Situación actual de la Unidad Estratégica de Negocio respecto a los esquemas de incentivos para directivos

Los esquemas de compensaciones para el personal directivo de la organización analizada, están diseñados en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de cada una de las gerencias. No obstante, cada uno de estos objetivos estratégicos está en su mayoría asociado a resultados financieros como nivel de ingresos, ahorros, Ebitda, etc.

Los incentivos por indicadores no financieros están definidos para los niveles medios de la organización como divisiones y/o departamentos.

Los incentivos están basados principalmente en bonos monetarios anuales, cuyos montos se segmentan de acuerdo al porcentaje de cumplimiento que se alcanza, es decir, en un 80%, 100% ó 120%, (no es proporcional). Cabe mencionar que para la Gerente General las metas son definidas en su totalidad por el directorio en función de los resultados del año anterior y del plan estratégico que esté en vigencia.

Parte de los objetivos de la gerencia general despliegan directamente a los gerentes de negocio, a los subgerentes y a las áreas sin ser modificados, a estos se le denominan indicadores “cerrados”. Los indicadores “abiertos” se definen por cada gerencia, subgerencia, unidad o incluso a nivel individual de acuerdo a las actividades y responsabilidades propias de cada una de estas instancias. Cada persona que hace parte de las unidades de negocio tiene asignado un set de indicadores compuesto por indicadores cerrados y abiertos tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 10. Detalle composición objetivos de desempeño

Composición del set de objetivos para todo el personal	Participación
Objetivos empresa	10%
Objetivos de gerencia/ subgerencia	10%
Objetivos individuales	60%
Evaluación de comportamientos	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de compartimientos está asociada al nivel de aplicación de los valores corporativos y otros comportamientos característicos de la cultura corporativa que se procura incentivar. Esta evaluación tiene un 20% de peso sobre el cálculo de cumplimiento de todo el set de indicadores.

Para los funcionarios y unidades de apoyo o corporativas, los indicadores generalmente están conformados en un 80% por indicadores individuales y un 20% de evaluación de desempeño.

En consecuencia, la compensación por el logro de los objetivos está distribuida según el porcentaje de cumplimiento tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Tabla proporción compensaciones

% de Cumplimiento	Compensación económica (*)
80%	1,6
90%	2,15
100%	2,75
110%	3,65
120%	4,5

(*) Por cantidad de salarios base

Las oportunidades de mejora del esquema de incentivos radican en la definición de las metas de los objetivos “cerrados” mencionados con anterioridad; dado que al desplegar estos objetivos en la cascada se mantienen con la misma meta sin contemplar que algunas unidades organizativas tienen menor injerencia en su cumplimiento que otras, por ejemplo aquellos objetivos encaminados a reducir los accidentes laborales los cuales ocurren en mayor proporción en las áreas técnicas, sin embargo, se asignan en igual proporción a toda la organización.

Por otra parte, el hecho de otorgar un incentivo aun cuando sólo se ha alcanzado el cumplimiento de los indicadores en un 80%, pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos y da lugar para que el funcionarios decidan qué objetivos cumplir. Esta situación se puede contrarrestar, definiendo metas exigentes para un cumplimiento del 80% (para cada indicador); de lo contrario, resulta mejor excluir este porcentaje de la tabla de compensaciones.

En general, el esquema de incentivos vigente, tanto a nivel gerencial como operativo permite la alineación de los compartimentos de todas las unidades.

10.4. Propuesta esquemas de incentivos

A continuación se presenta el esquema de incentivos propuesto para el gerente de Infraestructura y redes y el gerente de Market.

Tabla 12. Esquema de incentivos Gerencia Infraestructura y redes

TABLERO DE CONTROL								Porcentaje de cumplimiento del indicador			Ponderación del objetivo individual (porcentaje)	Esquema de Incentivos	
Ámbito	OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO GERENCIA	INDICADOR	FORMULA	META	FREC.	TENDENCIA	80%	100%	120%			
ATRIBUTOS (Outputs)	Mejorar la continuidad en el suministro eléctrico	Disminuir la frecuencia de interrupciones en el suministro	SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) Cantidad de veces	Σ Clientes (i) * cantidad fallas (i) / Total de clientes atendidos (i): Sector	<1,3	Mensual	↓	<1,7	Entre 1,1 y 1,3	< 1	20%	Bonificación según rango total de cumplimiento de todo el set de indicadores Bonificación > 100% = 2,60, >110% = 3,50, = 120% = 4,40	
	Aumentar el Ebitda	Cumplir la ejecución del presupuesto asignado	Nivel de ejecución del presupuesto Asignado	(Presupuesto ejecutado/presupuesto asignado) *100	=100%	Anual	=	N/A	100%	N/A	10%		
PROCESOS INTERNOS	Atender oportunamente las emergencias	Solucionar incidencias de la red en tiempo	% de Fallas atendidas en menos de 5 hrs	(Cantidad de fallas atendidas en menos de 5 hrs/ total de fallas)*100	90%	Mensual	↑	>75%	Entre 80% y 90%	>91%	15%		
	Operar adecuadamente las redes	Disminuir la interrupción por errores operativos	% de interrupciones del suministro por errores en la operación de redes	(Número de interrupciones del suministro por errores en la operación de redes/ total de interrupciones)*100	<15%	Mensual	↓	<25%	Entre 11% y 15%	< 11%	20%		
RECURSOS (Inputs)	Mantener redes óptimas para la distribución de energía	Mantener redes óptimas para la distribución de energía	% Desviación de del cumplimiento del plan de calidad y mantenimiento	% variación avance real Vs el avance programado	≤5%	Trimestral	↓	< 10%	Entre 3% y 5%	<3%	15%		
	Evaluación de comportamiento	Evaluación de comportamiento	Nota de evaluación	Σ Puntajes obtenidos	>3,5	Anual	↑	N/A	Entre 3,5 y 4	>4	20%		+ Acceso a beneficios de calidad de vida
Peso Total de los indicadores											100%		

Tabla 13. Esquema de incentivos Gerencia Market

TABLERO DE CONTROL								Porcentaje de cumplimiento del indicador			Ponderación del objetivo individual (porcentaje)	Incentivos
Ámbito	OBJEIVO CORPORATIVO	OBJEIVO GERENCIA	INDICADOR	FORMULA	META	FREC. MEDICIÓN	TENDENCIA	80%	100%	120%		
ATRIBUTOS (Outputs)	Facilitar el acceso a productos y servicios	Incrementar las ventas del segmento residencial	Nivel de ventas por cada línea de PSVAs y por cada canal de atención	% de variación de las ventas del periodo respecto a la ventas efectuadas en el mismo periodo del año anterior	> 15%	Mensual	↑	>10%	Entre 15% y 20%	>21%	20%	Bonificación anual según rango total de cumplimiento Bonificación anual según % cumplimiento 100% 2,60, 110% 3,50, 120% 4,40
	Aumentar el Ebitda	Cumplir la ejecución del presupuesto asignado	Nivel de ejecución del presupuesto Asignado	(Presupuesto ejecutado/presupuesto asignado) *100	=100%	Anual	=	N/A	100%	N/A	10%	
PROCESOS INTERNOS	Implementar nuevos modelos de negocio	Poner en marcha nuevas líneas de negocios rentables para la Compañía	Cantidad de planes piloto que cumplen las proyecciones de venta	Cantidad de planes piloto que cumplen las proyecciones de venta	>=2	Trimestral	↑	1	2	>2	20%	
	Potenciar relación comercial - ventas-	Prestar un servicio al cliente que satisfaga a los clientes	Nivel de satisfacción de clientes en la atención	Promedio de calificaciones realizadas por los clientes para todas las atenciones evaluadas	80% con calificación buena y/o excelente	Mensual	↑	N/A	>80%	>90%	15%	
RECURSOS (Inputs)	Disponer de canales óptimos de atención y venta	Promover el uso de canales virtuales como medio eficiente de atención y venta	Incremento en el nivel de uso de canales virtuales	Variación en la cantidad de contactos a través de canales virtuales (Web, Redes sociales, Correo) del periodo actual respecto al periodo anterior	>10% Favorable	Semestral	↑	>8%	Entre 10% y 17%	>17%	15%	
	Evaluación de comportamientos	Evaluación de comportamientos	Nota de evaluación	Σ Puntajes obtenidos	>3,5	Anual	↑	N/A	Entre 3,5 y 4	>4	20%	
Peso Total de los indicadores											100%	

10.4.1. Descripción esquema de incentivo propuesto

El esquema de incentivos propuesto para ambas gerencias, se sigue manteniendo en la bonificación económica anual según el nivel de cumplimiento de todo el set de indicadores tanto a nivel de gerencia como de unidades operativas. En este caso, los tableros de gestión se diseñaron para alinear los comportamientos de los gerentes de Infraestructura y Redes y el gerente Market en función de los atributos de valor de *Continuidad del servicio, Fácil acceso a productos y servicios, Atención amable y diligente* respectivamente.

Dado que los indicadores y las metas fueron diseñados para cada gerente, estos claramente deben ser desplegados en cascada para las unidades operativas relacionadas (subgerencia, divisiones y departamentos) haciendo ajustes en las metas definidas según el campo de acción de cada unidad.

Como se muestra en los esquemas de incentivos, cada objetivo tiene un nivel de cumplimiento del 80%, 100% ó 120%, cada uno de estos con un rango de meta definido. Por lo tanto, dicho nivel de cumplimiento alcanzado se debe multiplicar por el peso ponderado que se ha asignado al objetivo, este resultado será el porcentaje neto de cumplimiento que tendrá el objetivo. Posteriormente, se suman los porcentajes de cumplimiento de todos los objetivos y el resultado de esta sumatoria indicará el porcentaje de cumplimiento total (100%, 110% o 120%) y con base en este se define el monto de la bonificación que obtendrá el gerente.

Aunque se trató de mantener una ponderación equilibrada entre los objetivos de cada gerencia, es necesario dar mayor peso a los objetivos principales dentro de los importantes. En este caso *Operar adecuadamente las redes* y *Facilitar el acceso a productos y servicios* fueron los que se consideraron de mayor relevancia para cumplir la estrategia de la empresa por tanto tiene un peso mayor dentro del listado de indicadores.

Así mismo, es importante aclarar que dentro de las condiciones de cada esquema de incentivo, se definirá que los indicadores que no se cumplan, es decir que no cumplan con el mínimo requerido (80%), no serán sumados proporcionalmente al total de cumplimiento. Eso mitigará que el empleado elija estratégicamente que indicador no cumplir. Al respecto se resalta que las metas con mayor probabilidad de consecución, no tienen opción de cumplimiento en un 80% solamente 100% y 120%.

De acuerdo a los porcentajes de ponderación asignados a cada indicador y para evitar que el empleado decida cumplir los objetivos solo al 80%, se ha eliminado de la tabla de rangos totales para la bonificación, el porcentaje del 80%. Es decir el porcentaje total de cumplimiento para merecer el bono, debe ser superior al 100%.

También es importante mencionar que los incentivos asociados a las evaluaciones de desempeño se representan mayoritariamente en beneficios personales y para la familia. La propuesta que se define para este esquema es que tales tipos de beneficios también consideren el cumplimiento de los demás indicadores y no que sólo estén atados al desempeño del comportamiento.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, la cadena de valor y el esquema organizacional actual de La Compañía se decidió tomar toda la empresa como Unidad Estratégica de Negocio. A partir de esto, todos los análisis requeridos y planteamientos se efectuaron considerando el impacto que tienen sobre toda la organización.

Por lo anterior, mediante la aplicación de las herramientas de análisis estratégico fue posible identificar debilidades en las declaraciones estratégicas de La Compañía, a partir de las cuales se ha propuesto una nueva misión, visión y propuesta de valor a nivel corporativo.

El análisis FODA es una herramienta indispensable ya que permite focalizar la formulación de la estrategia. Conforme a los resultados obtenidos con dicho análisis y su relación con los atributos de la propuesta de valor, se identificó la importancia que tiene para los grupos de interés no sólo la continuidad del suministro eléctrico sino la calidad en la atención al cliente. Factores que inciden en el desarrollo de otros negocios.

Una vez efectuada la formulación estratégica fue necesario definir cómo se llevaría a cabo. Para esto se ha diseñado el lienzo del modelo negocio analizando las variables más importantes que inciden en el cumplimiento de la estrategia, en la creación y en la captura de valor. Con esto se obtuvo un modelo negocio alineado con la estrategia.

Sin embargo, para identificar y visualizar las relaciones causa-efecto que hay entre las variables que componen el modelo, se elaboró el mapa estratégico. En este fue posible representar gráficamente los tres ejes estratégicos y plantear en cada perspectiva los objetivos clave.

Con la aplicación de estas herramientas se evidenciaron oportunidades de mejora en relación a la articulación de los objetivos estratégicos de las dos principales líneas de negocio: la distribución de energía eléctrica y la venta de otros productos y servicios. Al respecto, es importante tener en cuenta que los clientes residenciales del negocio de energía deberán estar satisfechos con este servicio para que se pueda cumplir la estrategia de crecimiento fundamentada en el desarrollo de nuevos negocios para este segmento de clientes.

Como solución para las debilidades encontradas, se ha propuesto un Cuadro de Mando Integral compuesto por un set de indicadores y metas que al cumplirse de manera conjunta debería lograrse también el cumplimiento de la propuesta de valor y por ende los objetivos estratégicos financieros. Con el fin de alcanzar las metas del CMI se ha diseñado un tablero de control y un esquema de incentivos a nivel gerencial, que a su vez, puede ser desplegado a unidades de negocio responsables de los procesos internos seleccionados.

Finalmente, con la aplicación de las herramientas mencionadas ha sido posible estructurar consecuentemente el diseño del Sistema de Control de Gestión, dando cumplimiento a los objetivos trazados al iniciar este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland, A. (18a Ed.). (2012). *Administración Estratégica*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., Norton, D. (3era Ed). (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. (2013). *El lienzo del modelo de negocio*. Bogotá, Colombia: Ediciones Deusto.
- Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. ISSN:1698-5117.
- Memoria Anual Chilectra 2015
- Memoria Anual Enel Distribución 2016
- Informes de Sostenibilidad Chilectra 2015
- Informe de Sostenibilidad Enel Distribución Chile 2016

Sitios Web:

- Página Web CHILECTRA: <http://www.chilectra.cl/>. (2016).
- Pagina Web CNE (Comisión Nacional de Energía): <http://www.cne.cl/>. (2016).
- <http://www.anales.uchile.cl/index.php/ANUC/article/viewFile/31638/33404> (2016).
- Pagina Web Ministerio de energía de Chile
http://antiguo.minenergia.cl/minwww/opencms/14_portal_informacion/la_energia/electricidad.html (2016).

ANEXO No. 1 Detalle Análisis Estratégico

Análisis Externo:

Este análisis se construye a partir de la aplicación de la metodología **Pestel** y de la evaluación cinco fuerzas de **Porter**; con lo cual es posible identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el macroambiente y el entorno inmediato de la organización en el negocio de la distribución de energía eléctrica a los clientes regulados.

Análisis PESTEL:

El análisis PESTEL corresponde a un método para describir el entorno en el que se desempeña o desempeñará una organización, analizando factores de ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico. Ambiental y Legal. A continuación se realiza esta descripción para el sector eléctrico de distribución:

- **Análisis Político y regulatorio:**

Por tratarse de un negocio altamente regulado es inminente el impacto que tienen los continuos cambios regulatorios en las operaciones y la facturación de energía eléctrica. Estos cambios, normalmente están previstos en la Agenda Energética propuesta por los gobiernos de turno. De acuerdo a la agenda y discusiones políticas vigentes, los principales hitos se encuentran en la aprobación de la Ley de Transmisión Eléctrica, que busca favorecer el

desarrollo de un mercado más competitivo, y la promulgación de la Ley de Equidad Tarifaria, además de las importantes modificaciones que sufrió el proyecto de Ley de Asociatividad. Estos cambios regulatorios generan importantes niveles de incertidumbre en este mercado.

No obstante, la regulación sectorial se ha caracterizado por mantener criterios esencialmente técnicos y estables en el tiempo, lo que ha permitido desarrollar el negocio en un ambiente de riesgo reducido.

Por otra parte, en el 2016 tuvo lugar el cambio de gobiernos municipales, con lo cual aumentó la demanda de proyectos de eficiencia energética, así como la gestión de cartera morosa pública.

- **Análisis Económico:**

La economía ha sufrido los últimos años una desaceleración en su crecimiento especialmente en inversión interna y consumo. Esta desaceleración económica tuvo su raíz en la caída del precio de los commodities a nivel internacional y repercutió directamente en una marcada baja del valor del cobre impactando en la economía nacional.

Durante 2016, la demanda eléctrica a la distribuidora aumentó 0,9% respecto de 2015. Este incremento se explica principalmente por el crecimiento vegetativo en la cantidad de clientes residenciales. Ello fue contrarrestado parcialmente por la menor actividad económica en los segmentos comercial e industrial.

Teniendo en cuenta que el servicio de energía es un servicio de primera necesidad, especialmente en el segmento residencial, se considera que la demanda que define el nivel de ingresos de la empresa no se ve fuertemente influenciada a los ciclos económicos que enfrenta el país.

- **Análisis Social:**

En la sociedad actual la disponibilidad de energía está fuertemente ligada al nivel de bienestar, salud y a la duración de vida del ser humano. Los países más pobres muestran los consumos más bajos de energía, mientras que los países más ricos utilizan grandes cantidades de la misma. Sin embargo este escenario está cambiando de forma drástica, cambio que se acentuará en los próximos años, donde serán precisamente los países en vías de desarrollo quienes experimenten con mayor rapidez un aumento en su consumo de energía debido al incremento que tendrán tanto en sus poblaciones como en sus economías.

Si bien es cierto que el consumo de energía aumentará en los próximos años, también es cierto que la población buscará cada vez más el uso eficiente de dicha energía, y por ello existe una mayor tendencia por la adquisición de equipos electrónicos que demanden menor consumo así como un mayor control sobre los consumos propios.

Otro concepto que marca tendencia hoy en día es el Eficiencia Energética, que busca ahorro en el consumo de energía a través de la construcción sustentable de edificaciones residenciales.

De acuerdo a la Ley 20.571 que regula las instalaciones energías renovables no convencionales de los generadores residenciales, clientes actuales de la distribuidora, es posible que estos ahora vendan los excedentes de energía a la distribuidora lo cual, cambia totalmente el esquema tradicional en el suministro de energía.

De otra parte, el alcance y masificación de las redes sociales y medios digitales por parte de sus clientes y públicos relacionados, aumentan día a día la exposición de empresas multinacionales.

- **Análisis Ambiental:**

El Ministerio de Energía pública aprobó de la Política Nacional de Energía contenida en el documento denominado: “Energía 2050: Política Energética de Chile”, con el fin de entregar al país una visión energética de largo plazo. La Política Nacional de Energía se sustenta en cuatro pilares: Seguridad y Calidad de Suministro, Energía como Motor de Desarrollo, Compatibilidad con el Medio Ambiente y Eficiencia y Educación Energética.

Por otra parte, el nuevo Plan de Descontaminación Atmosférica para la Región Metropolitana, denominado *Santiago Respira* contempla la prohibición de calefacción a leña en Santiago y las comunas de San Bernardo y Puente Alto, desde la entrada en vigencia del plan. Tal situación, promueve el uso de equipos de calefacción eléctricos o de gas, representando una mayor demanda en el consumo de energía eléctrica y de equipos de energía eléctrica.

En materia ambiental, también se destaca la movilidad eléctrica como aporte a la eficiencia energética y a la descontaminación de la ciudad. El actual sistema de transporte público tendrá proceso de licitación se desarrollará entre los años 2018-2020 instancia en que se renovarán más de 6.000 buses, apuntando a que sean vehículos de baja contaminación por ejemplo buses eléctricos.

En el contexto del debate respecto de la matriz energética chilena, diversos sectores plantean que debería existir una participación de las ERNCs (Energías Renovables No convencionales) mayor al 3.56% actual. La Ley 20.257 de 2008, obliga a las empresas eléctricas que efectúen retiros de energía desde los sistemas eléctricos con capacidad instalada superior a 200 MW para comercializarla con distribuidoras o clientes finales a acreditar al año 2024 que el 10% de esta energía provenga de ERNC.

- **Análisis tecnológico:**

En materia de desarrollo tecnológico, existen grandes avances en la industria especialmente en redes inteligentes de distribución de energía y medición inteligente. Al respecto, Chilectra se encuentra a la vanguardia en inversión en este tipo de tecnologías, en principio por que el reconocimiento por parte del regulador en la tarifa de energía, se lo permite. Estos nuevos equipos consisten en equipos telegestionados. La medición inteligente permite a través de esta tecnología disponer de una red de sensores distribuidos en la red, con los cuales es posible aportar mayor información a los clientes y a la empresa para una mejor calidad y uso del servicio.

Análisis Porter o de Cinco Fuerzas

El análisis de las cinco fuerzas de Porter establece un marco para analizar de manera estratégica el nivel de competencia dentro de una industria, considerando variables como grado de intensidad y rivalidad.

De las cinco fuerzas, tres se refieren a *competencia vertical*: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria y la rivalidad entre competidores, mientras que las otras dos se refieren a la *competencia horizontal*: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. A continuación se realiza un breve análisis de cada fuerza:

- **Productos / Servicios Sustitutos:**

El principal sustituto de la energía eléctrica es el gas natural que tiene diversas aplicaciones en la industria, el comercio, el sector residencial y el transporte de pasajeros. Según un estudio comparativo de recambio de calefactores a leña por sistemas de energía eléctrica realizado por la Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT) de la Cámara Chilena de la Construcción, la electricidad, en comparación con el gas natural, el gas licuado y el kerosene, es el único energético, que al no ser combustible, no genera contaminación ni en el interior ni el exterior de los hogares. Pero además, es competitivo en precio cuando es comparado con una de las formas más comunes de calefaccionarse por los chilenos, quienes lo hacen a través de un mix de energéticos compuestos por leña, gas y electricidad.

En el corto y mediano plazo existe una presión competitiva alta por lo cual, La Compañía ha emprendido estrategias basados en ofrecer eficiencia energética a sus diferentes segmentos de clientes impulsando el consumo eficiente de energía eléctrica resaltando la no contaminación como característica principal.

Con la habilitación de la generación de energía domiciliaria están surgiendo nuevas tecnologías que le permitirían al cliente acceder a ellas sin un intermediario, con lo cual prescindiría de los servicios de distribución de energía y/o instalación de equipos de autogeneración (Fotovoltaicos).

- **Rivalidad entre competidores:**

El mercado constituido por las empresas de distribución de energía eléctrica funciona como un monopolio natural, ya que esta opera bajo un régimen de concesión de servicio público de distribución, con la obligación de servicio y **exclusividad** del mismo dentro de su zona de concesión; por lo tanto, competidores directos del mismo rubro no existen para el negocio de distribución de energía eléctrica.

Sin embargo, suministradores de otras fuentes de energía como el gas natural si pueden jugar un rol de competidores, cómo se analizó en el ámbito de los productos sustitutos.

Con respecto a los otros productos y servicios de valor añadido si existen más competidores por cada línea de negocio, sin embargo, aspectos como el pago a través de la factura y financiación de productos resultan ser una ventaja competitiva para La Compañía en el mercado.

- **Nuevos Competidores**

En línea con el punto anterior, la barrera de entrada para nuevos competidores es totalmente impasable debido a la exclusividad de la distribuidora dentro de la zona de concesión, otorgada por la regulación.

Con respecto a la venta de productos y servicios de valor añadido, si es posible el ingreso de nuevos competidores con mejor precio. Pese a que el pago a través de la factura y financiación de productos resultan ser una ventaja competitiva, también es posible que otras empresas de servicios públicos exploten esta opción a través de su propia facturación.

Negociación de los proveedores

La compra y venta de energía para el negocio de distribución al segmento residencial se encuentra totalmente regulado, por lo que no existen negociaciones de precio.

Para el modelo de negocio de ventas de los PSVAs se realiza principalmente a través de socios especialistas, dependiendo de cada línea de negocio, donde la inversión en activos es del socio de negocio. No se utilizan almacenes para los productos tangibles ya que el socio de

negocio asume el almacenaje. Por lo tanto, existe una figura de gana a gana donde el proveedor, en este caso el socio de negocio, también apalanca sus ventas aprovechando las economías de ámbito con la estructura de la distribuidora y el acceso a clientes que ésta provee.

Negociación de los clientes:

El precio en la venta de energía para el negocio de distribución al segmento residencial se encuentra totalmente regulado, por lo que no existen negociaciones al respecto con los clientes.

Para el portafolio de PSVAs del segmento residencial no existen instancias de negociación con los clientes, sin embargo, el precio si está sujeto a los precios que maneje el mercado.

Análisis Interno:

Este se basa en el análisis de recursos y capacidades con los que cuenta la organización junto con la descripción de las actividades con conforman la cadena de valor.

Recursos y capacidades

- Recursos tangibles:

Recursos Físicos: Las instalaciones y equipos que utiliza la empresa en el desarrollo de sus actividades tales como subestaciones eléctricas, redes de distribución en baja, media y alta tensión, oficinas comerciales y edificios corporativos están ubicados en diversas comunas de la Región Metropolitana de Santiago. En general toda la infraestructura de La Compañía distribuida

por una gran área de la ciudad, les permite un mayor acercamiento a los clientes de las comunidades de su área de influencia, lo que le permite identificar oportunidades de mejora y de negocio.

Recursos Financieros: Actualmente La Compañía tienen una capacidad de pago en el plazo cercano de 2,1 lo cual le significa un adecuado respaldo económico que puede aprovechar en adquisición de nuevas tecnologías tanto para el negocio de distribución como para proyectos de servicios eléctricos. Así mismo, la Razón de deuda financiera para el 2016 fue de 0,01. También en el 2016, presentó un EBITA de \$192.135 MM CLP (14,6 % de los ingresos)

Recursos Organizacionales: Sistemas informáticos robustos del mapeo de las redes de distribución en la zona de concesión. Debilidades de apoyo de sistemas en actividades comerciales. Red de empresas contratistas y proveedores especializadas controladamente calificados y evaluados.

- **Recursos Intangibles:**

Activos humanos: Cantidad y diversificación adecuada de profesionales expertos en cada ámbito del negocio que ofrece La Compañía. Al ser parte de una Grupo multinacional, puede acceder a intercambios de capital humano de otras empresas del grupo y hacer una adecuada gestión del conocimiento.

Capital intelectual: Personal con amplia experiencia en el sector de energía eléctrica y por ende conocimiento acumulado en proyectos de eficiencia energética y normatividad técnica de instalaciones eléctricas. Al ser una empresa de un holding multinacional, tiene acceso al conocimiento y buenas prácticas de otras empresas distribuidoras con negocios adicionales similares.

Marca: Por ser la distribuidora de energía más grande de Chile durante más de 20 años, la marca tiene un alto posicionamiento en el mercado, pese a ser a una empresa de servicios públicos mantiene buenos niveles de aceptación en las comunidades de su área de influencia principalmente por las acciones de responsabilidad social y empresarial que realiza.

Reputación calidad, servicio y confiabilidad: Pese al buen posicionamiento de la marca por los años de servicio, en el ranking de calidad efectuado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles en el 2014, Chilectra se ubicó en el puesto No. 17 de 34 distribuidoras.

Cadena de valor:

A continuación se detalla las actividades principales de la cadena de valor del negocio de Distribución de energía eléctrica



Actividades primarias:

Mantenimiento de las redes: Obedece al proceso de diseñar y ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo sobre las redes eléctricas. Esto comprende actividades como reemplazo de alimentadores, transformadores y/o cableado al igual que actividades de poda de árboles que se encuentren muy cerca de las redes y puedan interferir en la prestación del servicio.

Operaciones de las redes: Abarca las actividades de programación y coordinación de maniobras sobre la red (conexiones y desconexiones de puntos), monitoreo de las redes, coordinación de inyección de energía eléctrica al sistema de transmisión troncal y distribución. Además de la ejecución de proyectos de expansión de las redes.

Servicio al cliente: Corresponde a la fase comercial en la que están involucrados todos los frentes de atención al cliente para ofrecer una solución a cualquier consulta, petición o reclamo que realicen los usuarios del servicio eléctrico dentro de la zona de concesión.

Actividades de apoyo:

Gestión de contratos: Corresponde a todas las actividades de administración de contratos de materiales y servicios de cualquier índole. La gestión de contratos involucra seguimiento al desempeño de la empresa colaboradora, medición de ANS, inspecciones, recibo y aprobación de materiales y servicios entre otras.

Innovación y Desarrollo: En esta actividad se centra la permanente investigación de las nuevas tecnologías que aplican para el sector eléctrico, bien sea para adquisición propio como para ofrecer nuevos productos a los clientes. Adicionalmente, comprende la ejecución de planes piloto para distintos proyectos que desee implementar la organización también en otras líneas de negocio.

Recursos Humanos: Es la encargada de la selección del personal entre otras labores administrativas. La actividad relevante de cara al procesos analizado es el reclutamiento de personal especializado en el Core del negocio y con un amplio perfil de innovación.

Asuntos legales y regulatorios: Actividades asociadas a garantizar el cumplimiento y respuesta a las exigencias legales y regulatorias exigidas por los entes de control y vigilancia en la operación de distribución y comercialización de energía eléctrica.

- **Capacidades:**

Tras el análisis de las actividades de la cadena de valor, se han identificado tres capacidades organizacionales que pueden representar una ventaja competitiva para la organización en el cumplimiento de su estrategia:

Capacidad de despliegue operativo eficiente para ejecución de actividades preventivas y correctivas en la red: Dada la amplia cantidad de contratistas para las diferentes operaciones técnicas en toda la zona de concesión, La Compañía cuenta con una fuerza operativa que le permite actuar ante contingencias o llevar a cabo fácilmente ejecuciones de proyectos piloto.

Capacidad de aplicar programas de investigación y desarrollo con mayor eficacia: Por el tamaño de la organización y su participación de mercado, tiene la capacidad de aplicar fácilmente planes piloto de innovación, segmentando la población conforme a los criterios del proyecto y obteniendo una matriz de resultados más enriquecida.

Capacidad de contratar talentos: Por su trayectoria como una de las empresas más grandes de Chile y por sus diferentes beneficios contractuales, para el mercado laboral resulta atractivo trabajar con esta organización, con lo cual puede lograr vincular personal experto y destacado.