

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS PÚBLICOS

YENIFER LIZETH CABRERA PERALTA

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2018

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS PÚBLICOS

YENIFER LIZETH CABRERA PERALTA

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad

Orientador:

ANGÉLICA MARÍA ALZATE IBÁÑEZ
Magíster, Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., agosto de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A todas las personas que de una u otra manera han hecho que la realización de este trabajo sea posible, a Dios por poner esta oportunidad en mi camino y hacer que el logro de este sea posible; a mi hijo, que es mi motor y mi motivación más grande, esa personita por la que todo logro cobra sentido y por quien vale la pena luchar para alcanzar cada meta propuesta; a mis padres, por su confianza y su apoyo incondicional en cada momento del proceso; a mis docentes porque sin duda alguna este logro es de ellos también, por fortalecer no solo mis conocimientos sino también mi formación como persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a Dios por poner esta oportunidad en mi camino y hacer que cada cosa que fue acompañando este proceso estuviera en el momento justo e indicado para poder cumplirlo satisfactoriamente, agradezco a mi familia, mi hijo, mis padres, mis hermanos y mis sobrinos por su compañía, sus palabras de aliento en los momentos difíciles, su reconocimiento por mis logros y ese amor incondicional que da la energía para continuar.

También quiero agradecer a mi suegra y mi cuñada por su ayuda con mi hijo mientras yo no podía estar con él para cumplir con mis horarios de clase, sin duda alguna sin su colaboración no habría sido posible, quiero también agradecer a mis docentes, por su comprensión por su paciencia, por sus palabras, sus consejos y en general por compartir sus conocimientos conmigo y por hacer parte de este proceso de formación. A mi orientadora por su constante apoyo, por su incondicionalidad, por su exigencia y dedicación para que todo se obtenga con los mejores resultados, mil y mil gracias.

Finalmente quiero agradecer a la vida por esta maravillosa oportunidad, a todas las personas que hicieron parte de esto de forma directa e indirecta, porque sé que no es un logro solo mío, y que me quedo corta al tratar de enumerar una a una las personas a las que debo agradecer.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. MARCO TEORICO	16
1.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	16
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
1.3. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPIS	21
2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	23
2.1 HISTORIA	23
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	23
3. METODOLOGÍA	25
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL Y EL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA	27
4.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	32
4.2.1. Objetivos Estratégicos	33
4.1.2. Mapa estratégico	34
5. INDICADORES, METAS, NIVELES DE ÉXITO DE CADA UNA DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI Y EL MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	36
5.1 INDICADORES	37
5.2 METAS Y NIVELES DE ÉXITO	38
6. CONCLUSIONES	40
7. RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFIA	42

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Análisis DOFA	28
Cuadro 2 Evaluación de Factores para la planeación estratégica	29
Cuadro 3 Objetivos estratégicos	33
Cuadro 4 Mapa estratégico	35

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura. 1 CMI según Kaplan y Norton	19
Figura. 2 Objetivos del CMI	20
Figura. 3 Diagrama de flujo ciclo de trabajo gestión del recurso hídrico	27
Figura. 4 Objetivos estratégicos	33
Figura. 5 Mapa estratégica	34
Figura. 6 Cuadro de Mando Integral	36

GLOSARIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y conocimiento.

CALIDAD: nivel en el que se cumple con las necesidades y expectativas que un usuario tiene de determinado producto o servicio.

ESTRATEGIA: conjunto de lineamientos que permiten dar dirección a una empresa y que se encuentran alineados a los objetivos estratégicos y que permiten cumplir el propósito definido para la organización.

FIDELIZACIÓN: actividad mediante la cual se asegura que los clientes actuales de una empresa se mantengan en esta.

GESTION DE LA CALIDAD: son todas aquellas actividades que se realizan con el fin de dirigir y controlar todos aquellos aspectos que apunten al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

HERRAMIENTA DE GESTIÓN: sistema, aplicación, control, solución de cálculo, metodología, etc., que ayuda a la gestión de una empresa.

INDICADOR: dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

MAPA ESTRATÉGICO: describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: objetivo planteado por una empresa para dar cumplimiento a las metas definidas y que se encuentran alineados con la estrategia y el direccionamiento estratégico definido para la organización.

MEJORA: actividad para mejorar el desempeño.

RESUMEN

En esta monografía se presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral de una empresa pública que presta el servicio de acueducto y alcantarillado, para la elaboración de dicho cuadro se analizan distintos factores del funcionamiento y propósito de la empresa con el fin de generar una estrategia alineada a esto para finalmente determinar con el CMI los puntos clave que deben ser monitoreados para que la empresa tenga un direccionamiento alineado a la estrategia, lo cual permitirá medir los resultados y generar acciones de mejora permanente, teniendo como enfoque la generación de valor de los activos intangibles de la empresa.

En primera instancia se describe de la empresa caso de estudio, el direccionamiento estratégico el cual se encuentra compuesto por: la misión, la visión, valores y principios corporativos. Posteriormente se define la metodología de trabajo para alcanzar los objetivos será cualitativa, teniendo en cuenta el acercamiento al conocimiento que se tendrá a través de la revisión no solo de la información interna de la empresa sino también de libros, artículos, revistas científicas, entre otros que permitirán hacer un análisis del objeto del presente trabajo. Después se realiza un análisis del entorno general e interno de la empresa con el fin de formular la estrategia mediante la definición de objetivos estratégicos y la estructuración del mapa estratégico, también se formulan los indicadores, se fijarán las metas y los niveles de éxito que la empresa quiere alcanzar.

Por último, se presentan las conclusiones de la monografía y las respectivas recomendaciones para que la empresa implemente los resultados derivados de la misma. Se espera que la empresa al adoptar esta propuesta opere de manera eficiente, logrando el cumplimiento de sus objetivos misionales, y los objetivos estratégicos que se plantearon en el presente trabajo.

Palabras clave: estrategia, objetivos estratégicos, planeación, direccionamiento estratégico, CMI.

ABSTRACT

This monograph presents the design of an Integral Control Panel of a public company that provides water and sewerage services. For the elaboration of this table, different factors of the operation and purpose of the company are analyzed in order to generate a strategy aligned with this to finally determine with the CMI the key points that must be monitored so that the company has a direction aligned to the strategy, which will allow measuring the results and generating permanent improvement actions, taking as a focus the generation of value of the intangible assets of the company.

In the first instance, a general overview of the company is made, which as a case study shows the strategic direction which is composed of: the mission, vision, values and corporate principles. Subsequently, the work methodology is defined as qualitative to achieve the objectives, given the approach to knowledge that will be obtained through the review, not only of the internal information of the company, but also of books, articles, scientific journals, among others that will allow an analysis of the object of this work. Then an analysis of the general and internal environment of the company is carried out in order to formulate the strategy by defining strategic objectives and the structuring of the strategic map, indicators are also formulated, goals and levels of success will be established that company wants to achieve.

Finally, we have the conclusions of the monograph and the respective recommendations for the company to implement the results derived from it. It is expected that the company adopts this proposal to operate efficiently, achieving the fulfillment of its missionary objectives, and the strategic objectives that were proposed in this work.

Key work: strategy, strategic objectives, planning, strategic addressing, BSC

INTRODUCCIÓN

La empresa caso de estudio, es una empresa pública que presta servicio de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial, la cual busca posicionarse como una empresa líder en la prestación del servicio, a través de la excelencia en la gestión empresarial con un adecuado manejo del recurso, transparencia y un compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y de la comunidad.

En una empresa de este tipo se hace indispensable la aplicación de herramientas que permitan medir resultados, más con volúmenes tan amplios de información y con una cantidad de usuarios tan elevado, razón por cual proponer la implementación de un cuadro de mando integral que permita la alineación de los procesos y del capital humano con las estrategias y a su vez los objetivos estratégicos planteados es fundamental, para que todos sus colaboradores logren potencializar su habilidades y de igual forma el funcionamiento de la empresa se encuentre alineado con el estratégico propuesto.

Es por ello que el objetivo de esta monografía es diseñar un CMI como la herramienta que permita medir resultados y gestionar la estrategia, lo anterior con el propósito fin de crear valor a los activos intangibles de la empresa y proponer un sistema de gestión de la estrategia diferente al tradicional, actividad para la cual se usan como instrumentos de recolección de información para realizar la investigación información interna de la empresa, artículos, revistas, libros, bases de datos y medios electrónicos que permitirán hacer un análisis del entorno general e interno de la misma, así mismo, permitirá formular una estrategia mediante la definición de objetivos estratégicos y la estructuración del mapa estratégico para luego definir los indicadores, metas y niveles de éxito que se quieren alcanzar en la empresa con el fin de alcanzar la excelencia en la gestión empresarial.

Dentro del desarrollo del documento se realiza la formulación de la estrategia derivada del análisis de contexto, el cual se hizo a través de la revisión de distintos factores tanto internos como externos que pueden afectar la organización, se determinó el grado de influencia de cada uno de ellos frente a la organización, lo cual se realiza con el fin de poder estructurar de una manera acertada lo las estrategias que deben regir la empresa.

Derivado de lo anterior se elaboraron también los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas que permitirán evaluar que el funcionamiento de la empresa se encuentre dentro del panorama establecido y a través de los cuales se podrán definir acciones de mejora frente a aquellas actividades que se identifiquen van en contra de la estrategia y del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Finalmente, se evidencian algunas recomendaciones y conclusiones en beneficio de la empresa con el fin de que se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral en una empresa de servicios públicos como la herramienta que permitirá medir resultados y gestionar la estrategia, teniendo como enfoque la creación de valor de los activos intangibles de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis estratégico del entorno general y el entorno interno de la empresa.
- Formular la estrategia mediante la definición de objetivos estratégicos y la estructuración del mapa estratégico.
- Formular los indicadores, definir las metas y sus niveles de éxito de acuerdo con cada una de las cuatro perspectivas del CMI y el mapa estratégico organizacional.

1. MARCO TEORICO

1.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

De acuerdo con las consideraciones realizadas por Uzcátegui¹ se evidencia herramientas de gestión las acciones implementadas por medio de las cuales la empresa emprende el camino para alcanzar los objetivos deseados, dichas herramientas deben ser trabajadas a partir de unos parámetros que permitan lograr la eficiencia de su uso, algunos de ellos pueden ser la planificación a corto plazo, alineación de las mismas con la estructura organizacional de la empresa, fácil manejo, es decir, que sean entendibles y de sencilla aplicación, teniendo en cuenta el que el uso de dichas herramientas no es solo a nivel gerencial sino de todos los niveles de la empresa en donde se evidencie la intervención de todas las actividades que aporten a la gestión y funcionamiento de la misma.

A continuación, se describen de una manera muy general las diez herramientas de gestión más utilizadas a nivel mundial tomadas de un estudio realizado por Darrell Rigby y Barbara Bildeau²:

1. **Balanced scorecard (BSC):** Conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite medir, a través de indicadores el desempeño global de una empresa, el CMI se encuentra enfocado en el seguimiento de los objetivos estratégicos establecidos a través de la medición de resultados de los indicadores que se encuentren alineados a cada uno de ellos y que muestren el estado de cumplimiento de los mismos.
2. **Benchmarking:** Se puede entender como un mecanismo mediante el cual se evalúan los procesos, productos o servicios de determinada organización de forma comparativa, tomando como base o como punto de referencia aquellas organizaciones que reflejen las mejores prácticas en los puntos de interés, es decir, en aquellas áreas de compatibilidad en donde tendría una gran influencia el adoptar esas buenas prácticas identificadas en distintas empresas.
3. **Reingeniería de procesos:** Se refiere a diseñar nuevamente los procesos de la empresa, de tal manera que se genere un cambio radical en el direccionamiento y funcionamiento de la empresa, con lo que se pretende generar mejores resultados en términos de productividad.

¹ **UZCÁTEGUI, Ever..** Encuentro de Saberes para el conocimiento: Un espacio dedicado al conocimiento integral y al compartir y difusión de saberes. . gestión estratégica. [En línea] Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio . 12, Mayo, 2012. **[Consultado 27, 10, 2017]. Disponible en: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-gestion-estrategica-105023101.html>**

² **RIGBY, Darrel y BILODEAU, Barbara.** 2011. Bain & Company. Management Tools & Trends. Bogotá D.C. CO. Sec. Insights . 11, Mayo, 2011. **[Consultado 27, 10, 2017]. Disponible en: <https://www.bain.com/es/insights/management-tools-trends-2011/>**

4. Administración del cambio de los programas: Medida de control para la instauración de procesos nuevos con el fin de mejorar los resultados de la empresa, dentro de ellos se pueden incluir la estructuración de nuevas ideas y la formulación de un modelo repetitivo, de tal manera que se logren obtener los resultados deseados de forma permanente.
5. Competencias básicas: Se refieren a todas aquellas características que hacen posible que las empresas entreguen un valor único al cliente. Para lograr determinarlas es necesario realizar un análisis general de la organización, lo que va a permitir que se defina la interrelación que debe haber entre las distintas actividades que aportan un mayor valor y que son más relevantes dentro de la cadena de valor de la empresa, se pretende de igual forma generar integralidad entre todos los procesos.
6. Administración de relaciones con el cliente (CRM): Se puede aplicar como una estrategia de las empresas que se encuentra enfocada en la satisfacción del cliente, busca principalmente la fidelización de los clientes y a través de esto la incorporación de clientes nuevos, mediante la implementación de diferentes técnicas que permitan tener una relación permanente y estrecha con los clientes y que proporcione información actualizada y verídica de los clientes para poder implementar técnicas que se ajusten a las necesidades y expectativas de los mismos, que sean atractivas y beneficiosas lo que a su vez va a permitir que el propósito de la aplicación de la herramienta se cumpla.
7. Segmentación de clientes: Actividad mediante la cual se divide el mercado en distintos grupos de acuerdo con sus características, teniendo en cuenta las particularidades de cada grupo se pueden definir las distintas estrategias de mercadeo a aplicar y las características de los productos o servicios que se van a ofrecer a cada uno de los grupos resultantes de la segmentación.
8. Herramientas y reglas de decisión: Ayuda a la empresa a definir como debe ser la toma de decisiones mediante la asignación clara de responsabilidades y el apoyo constante a cada uno de los participantes, con el fin de empoderarlos y tener un proceso de toma de decisiones eficaz.
9. Corte de personal: Proceso que se lleva a cabo con el fin de mejorar la rentabilidad a través de la reducción de costos, se debe mencionar que, aunque inicialmente puede tener un resultado positivo dentro de la rentabilidad puede traer consigo efectos negativos relacionados con el clima laboral y la productividad de los colaboradores.
10. Administración del riesgo (EMR): Proceso que se lleva a cabo en todos los niveles de la organización y que consiste en identificar todas aquellas situaciones que se pueden considerar un riesgo para la empresa porque de alguna manera pueden llegar a afectarla, esto con el fin de mitigar la

probabilidad de ocurrencia y asegurar de igual forma el cumplimiento de objetivos.

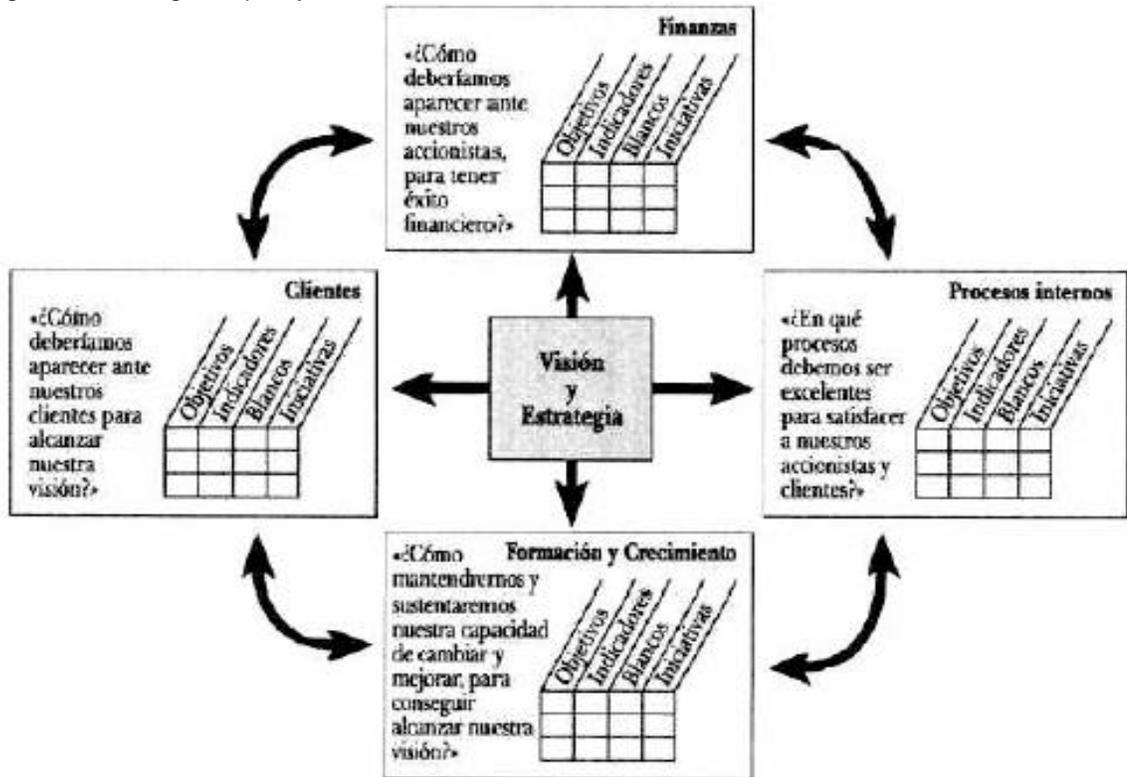
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI está siendo implementado en muchas empresas como una herramienta de gestión con la que se busca que los objetivos del mapa estratégico sean alcanzados mediante la medición y el seguimiento de indicadores y metas. Para que esta herramienta tenga los resultados esperados es necesario definir las acciones que se van a ejecutar en toda la organización para conseguir las metas de cada uno de los indicadores. De acuerdo con lo anterior el proceso de implementación de esta herramienta debe ser soportado por toda la empresa y se deben proporcionar los recursos necesarios y trabajar en identificar también las iniciativas estratégicas o planes de acción que son los que finalmente van a generar los resultados medibles, a partir de los cuales se van a tomar las decisiones.

El CMI según Kaplan y Norton³, complementa los indicadores financieros que se tuvieron en cuenta para medir el rendimiento en el pasado como medidas para los indicadores que se van a medir en un futuro. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral nacen de la visión y estrategia de una organización y tienen en cuenta el funcionamiento de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso, y de formación y crecimiento, las cuales proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

³**KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P..** Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). traducción de Adelaida. Santapau. 2.ed. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2002. P.21 ISBN 978-84-8088-504-1

Figura. 1 CMI según Kaplan y Norton



Fuente: **KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P.** Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). traducción de Adelaida. Santapau. 2.ed. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2002. P.22 ISBN 978-84-8088-504-1

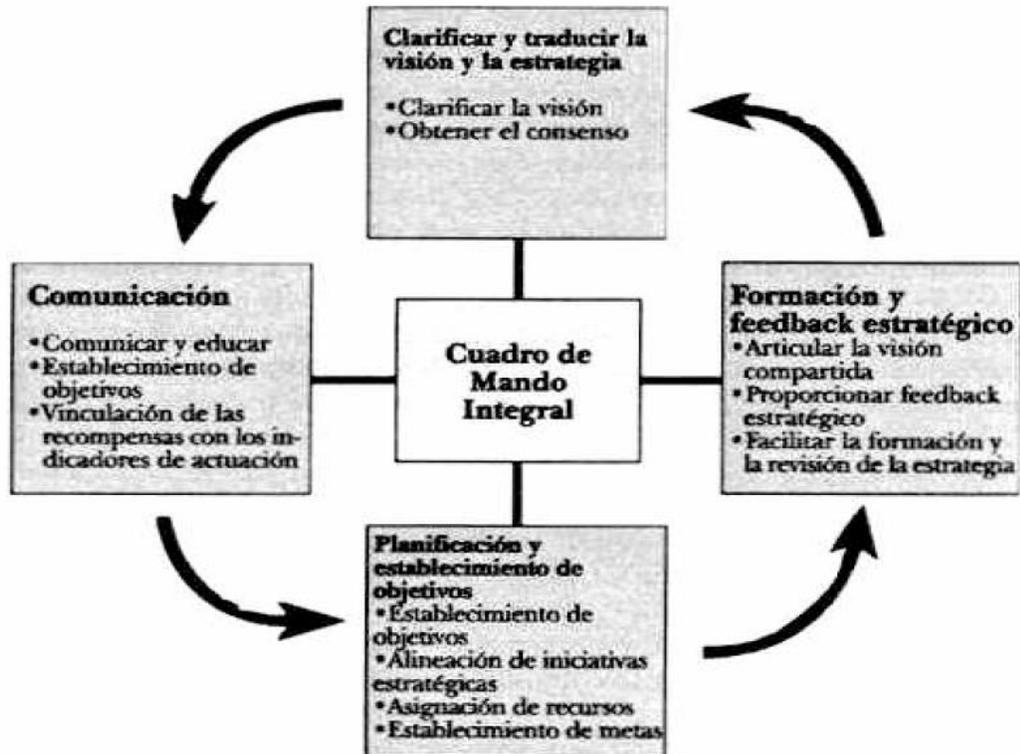
Seguendo con lo expuesto por los autores Kaplan y Norton⁴ se considera que esta herramienta expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, permite a los directivos de las empresas medir la forma en que la unidad de negocio crea valor para los clientes futuros y presentes y cómo potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. A través de este sistema es posible capturar las actividades críticas de creación de valor mientras que por medio de la perspectiva financiera se retiene un interés en el funcionamiento a corto plazo, el CMI muestra de forma clara los principales factores relacionados con la actuación financiera y competitiva a largo plazo.

Por otro lado, se hace énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben incluirse dentro del sistema de información para que sean conocidos por los empleados en todos los niveles de la organización. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral deben ser más que un conjunto de acciones o lineamientos impuestos para dar solución solamente a un problema o creados por un fin preciso, entendiendo que:

⁴ *Ibíd.*, p.22

Los objetivos deben ser derivados de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio, estos deben ser transformados en objetivos e indicadores tangibles, en donde los primeros representan un equilibrio entre los indicadores externos para acciones y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. De igual forma se debe reflejar un equilibrio entre los indicadores de los resultados (resultados de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura⁵.

Figura. 2 Objetivos del CMI



Fuente: **KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P.** Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). traducción de Adelaida. Santapau. 2.ed. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2002. P.24 ISBN 978-84-8088-504-1

Esta herramienta de gestión en la actualidad de acuerdo con Kaplan y Norton está siendo adoptada como:

“Un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos a toda la organización, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y formación estratégica”⁶.

⁵ *Ibíd.*,p.23

⁶ *Ibíd.*,p.23

De otro lado también se menciona por los mismos Kaplan y Norton⁷ la necesidad de modificación de la estructura del CMI de acuerdo a la actividad de la organización, para el caso de empresas públicas, en donde su objetivo más allá de ser lucrativo es de interés social, se debe hacer una adecuación del objetivo principal del cuadro de mando, de tal manera que se puedan alinear los objetivos que lo componen al mismo, orientados hacia la misión de la organización que para el caso va dirigida al beneficio de los ciudadanos y no a la rentabilidad de la empresa.

Se debe mencionar también que en este tipo de organizaciones no son los indicadores financieros los que muestran en realidad el cumplimiento de la misión, por lo que se hace necesario replantear e identificar la verdadera aplicabilidad y funcionalidad de los indicadores que se formulen dentro de esta perspectiva.

Finalmente, se puede mencionar que los procesos de gestión que se encuentran alrededor del CMI permiten un fortalecimiento de la empresa y hace que aplique la estrategia con un direccionamiento a largo plazo, de tal forma que esta herramienta se convierta en la base para gestionar la organización.

1.3. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPIS

Los indicadores claves de desempeño hacen referencia a todas las variables, factores o unidades de medida que puedan servir para determinar la estrategia de una empresa. Se utiliza el término KPIs para indicar todas las medidas de rendimiento. Según David Parmenter⁸ se pueden dividir en cuatro tipos de acuerdo con su función y frecuencia de medición:

- Indicadores de Resultados Clave (KRI): estos permiten conocer de una manera general el rendimiento de la empresa, proporcionan información valiosa para la Dirección.
- Indicadores de Resultados (RI): dan a conocer el rendimiento del trabajo que se da en equipos, muestra el resumen de las actividades desarrolladas por los mismos, lo que hace que dependa de varios grupos, es decir, que el resultado obtenido ya sea bueno o malo es de responsabilidad compartida.

⁷**KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P..** Como utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. 2.ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. P. 145 ISBN 978-84-9875-0478.

⁸**PARMENTER, David ..** Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3.ed. New Jersey : John Wiley & Sons, 2015. P.7 ISBN 978-1-119-01984-8.

- Indicadores de Desempeño (PI): medidas que están vinculadas a un nuevo equipo pero que no se consideran claves para el negocio, su frecuencia puede variar de acuerdo con las necesidades o requerimientos de la dirección.
- Los indicadores clave de rendimiento (KPI): medidas que se encuentran enfocadas en el desempeño de la organización, se encargan de medir aquellos factores críticos relacionados con el éxito actual y futuro de la misma.

El mismo autor Parmenter⁹ define que la característica común de indicadores de resultados clave (KRIs) es que son el resultado de muchas acciones conjuntas. Permiten determinar si la empresa va en la dirección deseada, de igual forma permite saber si los avances de la organización aportan a la de resultados y estrategias deseados. Ayudan a la dirección de empresa a descubrir una gestión estratégica, sin embargo, estos indicadores no ayudan a identificar los recursos necesarios para conseguir los resultados deseados, de igual forma se considera que Los KPIs no son indicadores que arrojen resultados financieros y la frecuencia utilizada en los mismos debe ser alta, y aunque están pensados para el uso en la alta dirección debe ser comunicado y entendido por todo el personal, de modo tal que todos se apropien de la medida y de la acción que se tome derivada de la misma.

⁹ *Ibíd.*,p.11

2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

2.1. HISTORIA

La empresa, caso de estudio, es una entidad pública prestadora de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial.

Esta empresa cuenta con más de dos millones de usuarios a los cuales abastece con una de las mejores aguas del continente, y cuenta con una cobertura de más del 99% del área en la cual presta el servicio.

Es una empresa financieramente sólida y refleja un nivel de crecimiento alto teniendo grandes oportunidades de fortalecimiento a través de la consolidación de nuevos negocios a nivel nacional e internacional, y cuenta con estrategias de inversión de sus utilidades en proyectos que les permita ampliar su cobertura de prestación del servicio e incrementar con esto su cantidad de usuarios atendidos.

Se encuentra en la búsqueda permanente de la mejora continua de sus procesos, implementando proyectos tecnológicos y científicos que optimicen su operación y le permitan ubicarse como una de las mejores empresas en el sector de agua potable y saneamiento básico. Se preocupa también por la disminución de los impactos ambientales que por su operación se puedan generar y se encuentra en una constante preocupación por la prestación de un adecuado servicio, actividad para la cual existe una preocupación constante por la renovación de sus redes.

De igual forma, y en sintonía con su compromiso ambiental se ha preocupado por realizar actividades que promuevan la conservación del medio ambiente por la que cuenta con más de 40 mil hectáreas de reserva natural y trabaja constantemente en el saneamiento y recuperación de ríos, quebradas y humedales.

2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Busca orientar la gestión corporativa y competitiva de la empresa hacia el logro de las proyecciones de largo, mediano, y corto plazo y el posicionamiento en el sector, unificando las directrices y lineamientos como elementos potencializadores de la organización.

- Misión: Empresa comprometida con el suministro de agua como necesidad vital, generando bienestar para cada uno de los grupos de interés mediante la gestión integral del recurso, la excelencia en la prestación del servicio, cumplimiento de necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
- Visión: Ser una empresa líder en la prestación del servicio, a través de la excelencia en la gestión empresarial con un adecuado manejo del recurso, transparencia y un compromiso con en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y de la comunidad.

- Valores

- Orgullo: tener un alto sentido de pertenencia con la empresa, valorando la actividad que cada uno de los colaboradores realiza y garantizando que cada uno de ellos sea tomado en cuenta como parte fundamental de la mismo. Contar con funcionarios empoderados y motivados en la ejecución de sus actividades.
- Vocación de servicio: trabajar en pro de la satisfacción de los usuarios, en la adecuada prestación del servicio, cumplir con cada una de las responsabilidades asignadas, ejecutándolas siempre con agrado, empeño y dedicación.
- Solidez: empresa que trabaja constantemente en su fortalecimiento, a través de la mejora continua y la adaptabilidad al cambio, para garantizar de esta manera la permanencia en el tiempo y la solidez en su funcionamiento.
- Conocimiento técnico: garantizar que su operación tenga bases de conocimiento sólidas para garantizar la prestación de un buen servicio.
- Eficiencia: compromiso de todos los niveles de la organización por el cumplimiento de los objetivos definidos.

- Principios

- Transparencia: se hace un uso adecuado de los recursos, existe una preocupación permanente por la adecuada comunicación de las actuaciones de la empresa, se trabaja en mantener relaciones de confianza tanto al interior como al exterior de la empresa.
- Respeto: se trabaja con igualdad y equidad, dando importancia al aporte de todos los colaboradores, valorando sus aportes y tomándolos como parte fundamental e indispensable para el funcionamiento y la operación de la empresa, desde el más alto nivel de la estructura organizacional hasta el más bajo.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación se desarrollará a través de una investigación profesional, teniendo en cuenta que se emplearan los resultados de investigaciones ya existentes para dar solución a un tema o una problemática específica, de igual forma se logra determinar que el enfoque de la misma será cualitativo ya que se tendrá un acercamiento al conocimiento y va a estar centrada en la cualidad del objeto a investigar, en donde se llegará a la formulación de indicadores y su medición para lograr identificar el nivel de cumplimiento de las metas estipuladas. Por otro lado, también se realizará un análisis en cuanto a la percepción de los empleados referente al funcionamiento del área en la que se concentra la investigación.

Además, se define que será una investigación de tipo documental y con un alcance de investigación descriptiva puesto que se van a especificar las características, objetivos, etc., de cada una de las perspectivas del CMI y se va a recoger información mediante la consulta de distintos documentos, libros, artículos, entre otros que proporcionan los conocimientos y fundamentos necesarios para el desarrollo de la investigación, la solución del problema planteado y lograr alcanzar el objeto del estudio. De forma tal, con la investigación se pretende generar un efecto en la realidad, puesto que las propuestas de implementación de un cuadro de mano integral permitirán optimizar el funcionamiento del área en la que se está realizado el estudio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Información interna de la empresa.
- Revistas científicas.
- Artículos
- Libros
- Medios electrónicos

ACTIVIDADES DETALLADAS

- Analizar estratégicamente la organización, incluyendo el contexto organizacional de la misma. Para lo cual se deben conocer los procesos internos, las funciones que se desarrollan, la capacidad operativa, entre otros puntos que permitan determinar los objetivos y estrategias de una u otra manera el funcionamiento del área y así mismo buscar la manera de alinear todos los procesos internos con la estrategia a través de la medición de resultados.
- Revisar las estrategias y los objetivos estratégicos planteados en caso de que existan a corto, mediano y largo plazo, revisando la relación causa-efecto que

tienen con el propósito de la empresa y su viabilidad para con esto hacer las modificaciones a las que haya lugar o la definición de las mismas en caso de que no existan.

- Hacer la clasificación de los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- Definir los indicadores que permitan medir el grado de alcance de los objetivos planteados.
- Realizar un análisis de los resultados que se obtengan para a partir de esto consolidar la propuesta, hacer recomendaciones y concluir acerca de la practicidad y favorabilidad que se puede presentar por la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión de la estrategia.

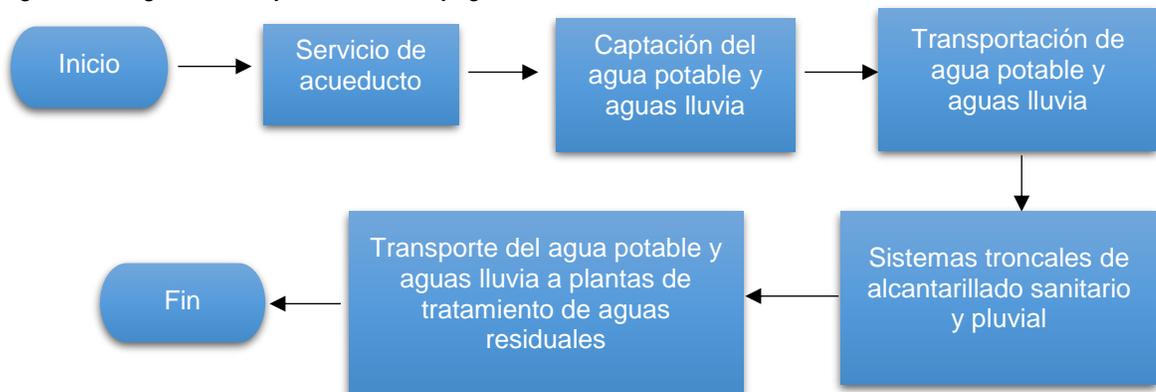
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL Y EL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA

La Empresa caso de estudio es una empresa industrial y comercial que presta los servicios públicos domiciliarios de acueducto alcantarillado y aseo, por lo que se dedica a la prestación de un servicio dando cumplimiento a los estándares de calidad requeridos en términos de calidad de agua y continuidad del servicio.

Se maneja un alto compromiso por el bienestar de la comunidad, esto con el fin de la preservación del recurso. Actualmente la empresa ha logrado fortalecerse adquiriendo una amplia experiencia a través del tiempo en la prestación de servicios públicos con lo cual se ha logrado tener una cobertura de más del 90% de la población objetivo lo cual corresponde a más de dos millones de usuarios. Adicionalmente cabe aclarar que es una empresa financieramente sólida y con oportunidades de crecimiento muy marcadas en cuanto a la ampliación de portafolio de servicios e implementación de nuevos negocios que permiten la generación de ingresos adicionales independientes al objeto social de la misma.

Se realiza también un trabajo permanente en la gestión integral del recurso hídrico, para lo cual se determina un ciclo de trabajo que inicia con la captación del recurso en las fuentes de agua superficiales, seguido por la potabilización en las plantas de tratamiento y la conducción a través de las redes matrices para luego ser distribuida por medio de las redes locales a cada uno de los usuarios a los que se presta el servicio las 24 horas del día, todo bajo las condiciones óptimas requeridas para el consumo humano. Como se observa en el diagrama de la figura 3, se encuentra en primer lugar el servicio de acueducto, seguido por la captación del agua potable utilizada y aguas lluvia a través de las redes locales y secundarias de alcantarillado para ser transportadas por sistemas troncales de alcantarillado sanitario y pluvial y dispuestas en los cuerpos de aguas receptoras, finalizando al ciclo en las plantas de tratamiento de aguas residuales.

Figura. 3 Diagrama de flujo ciclo de trabajo gestión del recurso hídrico



Fuente. Elaboración propia

Una vez claro el objeto social de la empresa y de forma general su funcionamiento se revisa el contexto de la misma, identificando los distintos factores tanto externos como internos que pueden llegar a afectarla, para tal fin se realiza la actividad a través de la realización de la matriz DOFA dentro de la cual se tendrán en cuenta la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas la cual se muestra a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1. Análisis DOFA

INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de autoridad del personal directivo e idoneidad por parte del personal. - Procedimientos ineficientes e inoportunos - Gestión impactada negativamente por poco apoyo de las APS (Áreas de prestación del servicio) - Poca innovación en los procesos - Clima laboral - Problema del proceso de proveeduría en la Secretaria General. - Lento mantenimiento de maquinaria, encargado electromecánica. - Deficiencia en atención de necesidades por parte de la Gerencia de Tecnología. - Falta consolidación del Sistema de Gestión de Calidad. - Falta de comunicación y de apoyo entre áreas. - Poder de negociación de las organizaciones sindicales. - Costo laboral - Gestión del conocimiento - Ciclo de facturación - Ausentismo Laboral - Resistencia al cambio - Procesos de contratación y gestión de proyectos - Gestión de inventarios y activos - Gestión documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Integral del recurso hídrico - Perfil competitivo - Solidez financiera - Infraestructura para prestación del servicio - Modelo de servicios compartidos - Experiencia y conocimiento técnico - Compromiso del equipo de trabajo - Se cuenta con información actualizada de los clientes - Plataforma tecnológica - Gestión de supervisión e interventoría.
EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Suplantadores - Posiciones arbitrarias por parte de los entes de control (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios) - Comunicación ineficiente entre otras entidades. - Demoras en permisos por parte de las entidades responsables para dar inicio a las obras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos de inversión. - Expectativa de crecimiento de la ciudad. - Nuevos negocios que permiten generar nuevos ingresos que aunque no directamente por el objeto social de la empresa si se encuentran relacionados con el mismo. - Normatividad - Capacidad de pago de los usuarios

Cuadro 1. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad en las decisiones tomadas por cambios políticos. - Asentamientos humanos - Calidad de agua en las fuentes - Cambio climático - Reputación corporativa - Dependencia hídrica de otras cuencas - Orden público - Pérdidas de agua - Participación ciudadana - Decisiones fiscales, penales y judiciales de entes externos. - Pérdida de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta hídrica subterránea - Consumo de los usuarios - Necesidades y expectativas de los usuarios -
---	---

Fuente. 1 Elaboración propia

A continuación, se realizará la Evaluación de Factores para la planeación estratégica en la cual se determinarán los factores críticos para el éxito a partir de la definición de las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, y las fortalezas y amenazas de la empresa.

Indicadores de la Evaluación de Factores para la planeación estratégica: TC - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo.

Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable.

Cuadro 2 Evaluación de Factores para la planeación estratégica

Estrategias alternativas			
Oportunidades	Peso	TC	TCA
Disponibilidad de recursos de inversión.	5	4	20
Expectativa de crecimiento de la ciudad.	10	3	30
Nuevos negocios que permiten generar nuevos ingresos que, aunque no directamente por el objeto social de la empresa si se encuentren relacionados con el mismo.	5	4	20
Normatividad	5	4	20
Capacidad de pago de los usuarios	10	3	30
Oferta hídrica subterránea	10	2	20
Consumo de los usuarios	15	4	60

Cuadro 2. (Continuación)

Necesidades y expectativas de los usuarios	10	4	40
Amenazas			
Suplantadores	5	4	20
Posiciones arbitrarias por parte de los entes de control (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios)	5	4	20
Comunicación ineficiente entre otras entidades.	10	3	30
Demoras en permisos por parte de las entidades responsables para dar inicio a las obras	10	3	30
Inestabilidad en las decisiones tomadas por cambios políticos.	5	3	15
Asentamientos humanos	10	2	20
Calidad de agua en las fuentes	15	4	60
Cambio climático	5	2	10
Reputación corporativa	10	3	30
Dependencia hídrica de otras cuencas	5	4	20
Orden público	5	1	5
Pérdidas de agua	10	2	20
Participación ciudadana	15	3	45
Decisiones fiscales, penales y judiciales de entes externos.	10	2	20
Pérdida de información.	5	4	20
Fortalezas			
Gestión Integral del recurso hídrico	15	3	45
Perfil competitivo	10	3	30
Solidez financiera	10	3	30
Infraestructura para prestación del servicio	10	3	30
Modelo de servicios compartidos	5	4	20
Experiencia y conocimiento técnico	10	4	40
Compromiso del equipo de trabajo	10	4	40
Se cuenta con información actualizada de los clientes	15	4	60

Cuadro 2. (Continuación)

Plataforma tecnológica	10	2	20
Gestión de supervisión e interventoría.	10	1	10
Debilidades			
Problemas de gobernabilidad del personal directivo e idoneidad por parte del personal.	10	4	40
Procedimientos ineficientes e inoportunos	15	3	45
Gestión impactada negativamente por poco apoyo de las APS (Áreas de prestación del servicio)	15	4	60
Poca innovación en los procesos	10	3	30
Clima laboral	15	3	45
Problema del proceso de proveeduría en la Secretaría General.	5	4	20
Lento mantenimiento de maquinaria, encargado electromecánica.	5	4	20
Deficiencia en atención de necesidades por parte de la Gerencia de Tecnología.	10	2	20
Falta consolidación del Sistema de Gestión de Calidad.	10	2	20
Falta de comunicación y de apoyo entre áreas.	15	4	60
Poder de negociación de las organizaciones sindicales.	10	4	40
Costo laboral	10	4	40
Gestión del conocimiento	10	3	30
Ciclo de facturación	5	2	10
Ausentismo Laboral	10	4	40
Resistencia al cambio	5	3	15
Procesos de contratación y gestión de proyectos	5	3	15
Gestión de inventarios y activos	5	2	10
Gestión documental	5	2	10
Total promedio			28,84

Fuente. Elaboración propia

Fórmulas:

$$*Peso * TC = TCA*$$

$$*Ponderado = \frac{\Sigma TCA}{Factores críticos totales}*$$

Un resultado ponderado de 28.84 indica que la empresa, aunque presenta deficiencia en planeación estratégica, predominan más las fortalezas que las debilidades, por lo tanto, se pueden perfeccionar las debilidades dándole un buen desempeño a las fortalezas, utilizando mejor sus recursos por medio de la interpretación de planes estratégicos efectivamente estructurados.

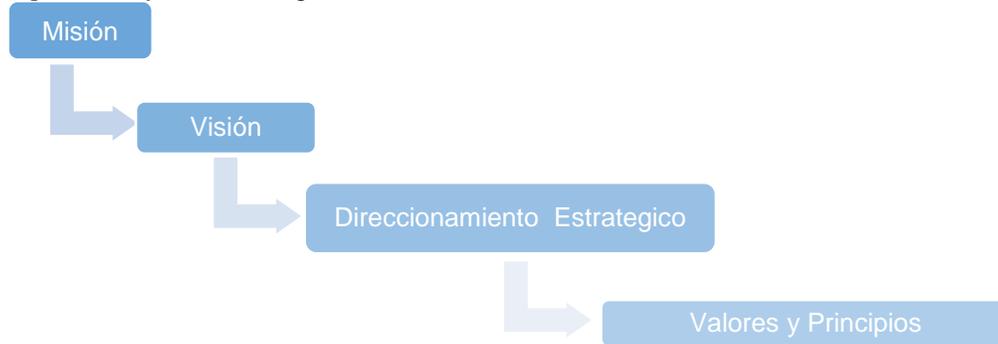
Luego de calificar las distintas variables se concluye que la estrategia debe ser dirigida a diferentes áreas dentro de la empresa que le permita generar proyectos que respondan a las necesidades del mercado y por ende a mejorar sus resultados.

En la evaluación de los factores para la planeación estratégica se tuvo en cuenta los factores internos y externos de la empresa prestadora de servicios, en la cual se evidencio que los factores más importantes a evaluar y realizar las estrategias adecuadas son respecto a los usuarios de la empresa, sus necesidades y expectativas frente a lo que esperan de la empresa, por otro lado también tener en cuenta la calidad del servicio que se presta y como mejorar el funcionamiento de la empresa en pro de la satisfacción de las necesidades de los usuarios, también se debe mejorar el clima laboral en general y generar procesos innovadores, mejorando la comunicación y el apoyo entre las áreas de la empresa, generar poder de negociación de las organizaciones sindicales y reducir costos laborales, y disminuir el ausentismo laboral.

4.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Para definir la estrategia se realiza en primera instancia la revisión de la información obtenida de la empresa respecto al contexto de la misma, y a los factores tanto externos como internos que pueden llegar a afectarla a fin de determinar los objetivos estratégicos y encontrar la alineación entre los mismos. Por lo cual se evalúan los aspectos importantes dentro de las cuatro perspectivas del CMI de esta manera se debe realizar el seguimiento de la planeación estratégica desde la misión y visión que maneja la empresa, con el fin de identificar las directrices que la rigen y encontrar el enlace entre cada uno de los parámetros.

Figura. 4 Objetivos estratégicos



Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 3 Objetivos estratégicos

<p>Misión: Empresa comprometida con el suministro de agua como necesidad vital, generando bienestar para cada uno de los grupos de interés mediante la gestión integral del recurso, la excelencia en la prestación del servicio, cumplimiento de necesidades y expectativas de nuestros usuarios.</p>
<p>Directrices</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suministro de agua - Bienestar para cada uno de los grupos de interés - Gestión integral del recurso - Excelencia en la prestación del servicio - Cumplimiento de necesidades y expectativas de los usuarios
<p>Visión: Ser una empresa líder en la prestación del servicio, a través de la excelencia en la gestión empresarial con un adecuado manejo del recurso, transparencia y un compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y de la comunidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Excelencia en la gestión empresarial - Adecuado manejo del recurso - Compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y de la comunidad.

Fuente. Elaboración propia

4.1.1 Objetivos Estratégicos. Para la formulación de objetivos debe existir una completa alineación entre la visión, misión, la política organizacional y la estrategia que maneja la empresa para que de esta manera se definan objetivos que aporten al crecimiento de la organización a través de la razón de ser de la misma. Se debe tener en cuenta que la comunicación interna en la empresa juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos ya que es a través de ella que se logra que las personas trabajen por un fin específico, haciendo que se conciba la participación de todos como un pilar que rija el funcionamiento de la organización y el crecimiento de la misma de una forma integral.

En este sentido, se establecen como objetivos estratégicos: la incorporación de usuarios, legalización de barrio, ampliación de cobertura.

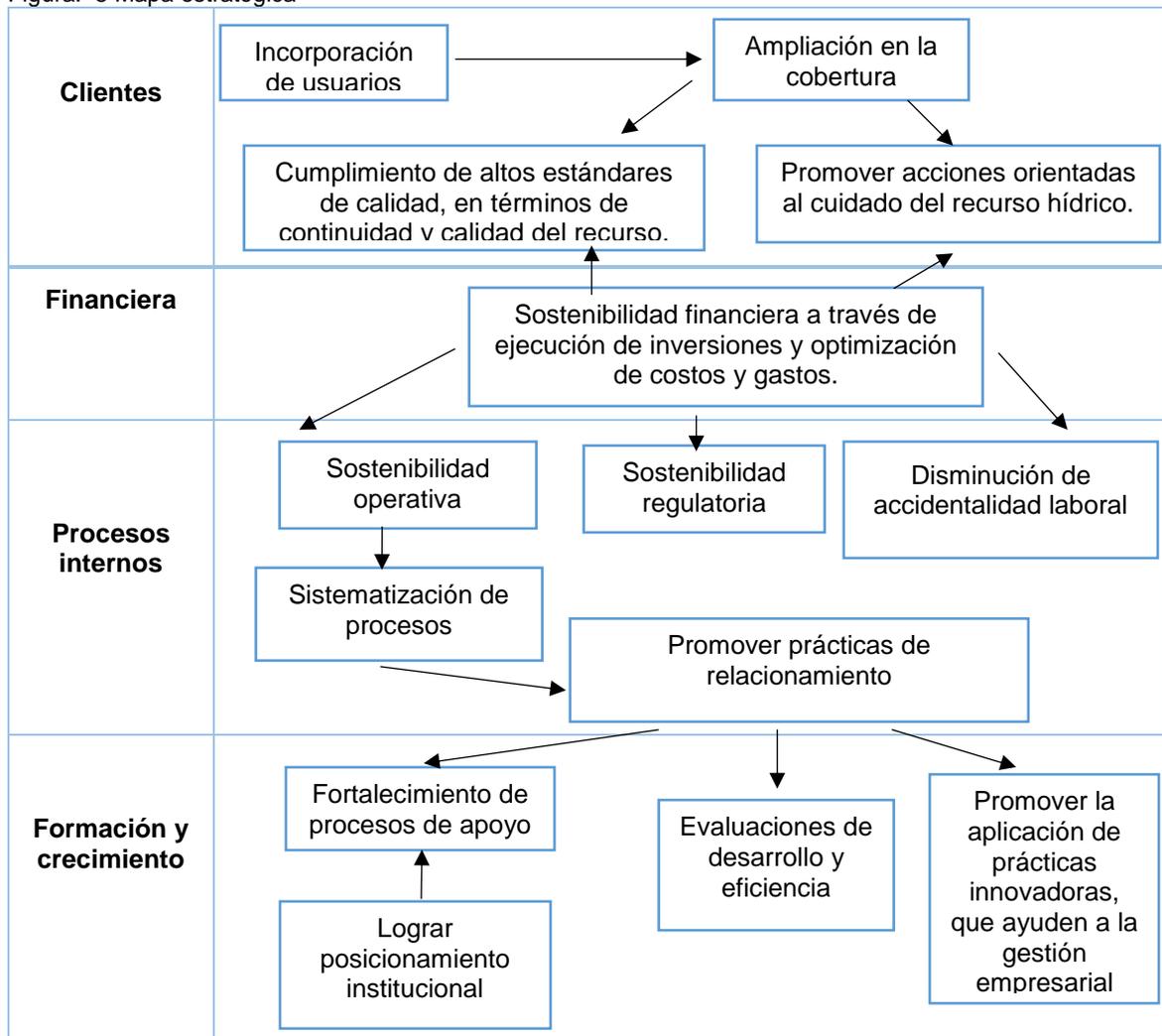
- Excelencia empresarial
- Eficiencia operacional
- Aporte a la calidad de vida

- Liderazgo
- Reputación y credibilidad
- Aumentar Ingresos operacionales.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y los diferentes grupos de interés.

4.1.2. Mapa estratégico. En el CMI se puede evidenciar los distintos objetivos a trabajar para que aporte al crecimiento de la empresa a través de su misión, visión y políticas que esta tiene, definiéndolas en las cuatro perspectivas clientes, financiera, procesos internos, y por último formación y crecimiento, así conllevando al cumplimiento de metas por medio de estrategias consistentes y transparentes.

Mapa estratégico

Figura. 5 Mapa estratégica



Fuente. Elaboración propia

Según el mapa estratégico visto en la anterior gráfica, se puede evidenciar la ruta a tomar para establecer las estrategias en cada una de las perspectivas del CMI. En primera instancia se deberá realizar la incorporación de usuarios y así mismo ampliar la cobertura en la prestación de servicios, así obteniendo en el camino el cumplimiento de altos estándares de calidad, en términos de continuidad y calidad del recurso, promoviendo acciones orientadas al cuidado del recurso hídrico, no obstante, para alcanzar estos objetivos se debe tener conocimiento del estado financiero en que se encuentra la empresa, para poder disminuir gastos y costos que se genera durante la operación normal de la empresa, por medio de las acciones realizadas con el objetivo de tener una sostenibilidad operativa, regulatoria, disminución de accidentalidad laboral, la sistematización de procesos y promoviendo prácticas de relacionamiento, por otro lado que la empresa crezca y logre un posicionamiento institucional, promoviendo la aplicación de actividades innovadoras en la gestión empresarial, realizando evaluaciones de desarrollo y eficiencia y por ultimo fortalecimiento de procesos de apoyo.

Cuadro 4 Mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporación de usuarios ✓ Cumplimiento de altos estándares de calidad, en términos de continuidad y calidad del recurso. ✓ Ampliación en la cobertura ✓ Promover acciones orientadas al cuidado del recurso hídrico
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenibilidad Financiera a través de ejecución de inversiones y optimización de costos y gastos.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenibilidad operativa ✓ Sostenibilidad regulatoria ✓ Disminución de accidentalidad laboral ✓ Sistematización de procesos ✓ Promover prácticas de relacionamiento
Formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento de procesos de apoyo ✓ Evaluaciones de desarrollo y eficiencia ✓ Promover la aplicación de prácticas innovadoras, que ayuden a la gestión empresarial. ✓ Lograr posicionamiento institucional

Fuente. Elaboración propia

5. INDICADORES, METAS, NIVELES DE ÉXITO DE CADA UNA DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI Y EL MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se definirán los indicadores, metas y niveles de éxito de cada una de las cuatro perspectivas del CMI y del mapa estratégico organizacional con el fin de medir el desempeño y comportamiento de las diferentes variables que componen cada perspectiva y evaluar si se lograron las metas propuestas definiendo si el CMI y del mapa estratégico organizacional contribuyo al proceso de toma de decisiones y facilito el control, el planeamiento y la conducción.

Figura. 6 Cuadro de Mando Integral



Fuente. Elaboración propia

5.1. INDICADORES

- **Perspectiva clientes**

- Satisfacción del usuario: Sera desarrollado mediante la ponderación de respuestas a distintas preguntas que se realizara a los usuarios de la empresa sobre la satisfacción del portafolio de servicios que se presta, lo cual permite conocer el nivel de satisfacción de los usuarios y así conocer las fallas que se tienen, para poder implementar un plan de mejora.
- Precio del servicio: Este indicador permite evidenciar los costos de la prestación del servicio, y si el precio que se tiene al público es el justo tanto como para los usuarios como para cubrir los gastos de la empresa.
- Imagen que tiene los usuarios de la empresa: Este indicador va de la mano con la satisfacción del usuario ya que va promedio de encuestas, entrevistas y cuestionarios a los clientes acerca de la perspectiva que tienen acerca de la empresa.
- Publicidad: En primera instancia este indicador busca medir los costos de publicidad que se genera y lo más importante como se está atrayendo al usuario objetivo a que solicite nuestro servicio y este llegue a más segmentos de mercado.
- Atención al usuario: Este indicador también permite medir como desde los trabajadores de la empresa se está prestando el servicio al usuario y que nivel de eficiencia esta por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios a los trabajadores de las áreas encargadas de la atención al cliente y también realizando estos mismos métodos para los clientes con preguntas referentes a este tema.

- **Perspectiva financiera**

- Reducción de gastos y costos: La aplicación de este indicador implica una buena planificación en el presupuesto de gastos de la empresa, y la planificación de aumentar los ingresos de la empresa por medio de la optimización de recursos.

- **Perspectiva procesos internos**

- Calidad del servicio: En este indicador se permite medir el grado de fidelización de los usuarios, el número de no conformidades, número de reclamaciones, y el tiempo de espera en la ejecución de la prestación del servicio en el caso de esta empresa de acueducto y alcantarillado.

- Indicadores de seguridad e higiene: Este permite evidenciar las pautas importantes a tener en cuenta en pro de la seguridad e higiene tanto para los trabajadores como para los usuarios de la empresa.
- Eficiencia de los procesos: Para medir la eficiencia de los procesos por medio de la medición de desempeños utilizando indicadores de eficiencia, eficacia y productividad, definiendo los objetivos estratégicos a alcanzar para mejorar los procesos internos de la empresa.

- Perspectiva formación y crecimiento

- Preparación y formación de los empleados: Este indicador es primordial ya que la preparación del personal de la empresa ayuda a mejorar los procesos de la empresa y el crecimiento de esta, la cual se puede realizar por medio de capacitaciones a los trabajadores de la empresa.
- Satisfacción de los empleados por medio de entrevistas y encuestas: En este se pretende realizar actividades que incluyan a los trabajadores de la empresa conociendo más a fondo sus inquietudes por medio de herramientas como entrevistas y encuestas de como ellos se siente frente a la labor que están realizando.
- Medir salarios e incentivos: Realizar una comparación de los salarios y si estos son justos para cada perfil de cada cargo, así mismo crear incentivos para que los trabajadores tengan motivación y sean más eficientes en sus puestos de trabajo, y así aumentar la productividad de la empresa.
- Generar capacidad de innovación: Por medio de los incentivos motivar a los trabajadores a ser innovadores en los procesos de gestión de la empresa, para la reducción de costos y lograr un posicionamiento institucional de la organización.
- Evaluación de desempeño: Este indicador nos permite medir el desempeño y la eficiencia con que trabajan los colaboradores de la empresa, si encada perfil de cargo se está cumpliendo con los objetivos de cada área de la empresa.

5.2. METAS Y NIVELES DE ÉXITO

Como meta principal de la empresa está en ampliar la cobertura del servicio de agua y alcantarillado a nivel nacional, incorporando nuevos usuarios y clientes, para así lograr un posicionamiento institucional.

También como otra meta es obtener ganancias y utilidades por medio de cumplimiento en los estándares de calidad en la prestación de servicios y

disminuyendo gastos y costos de la empresa, para así tener una mayor margen de utilidad.

Y por último fortalecer internamente a la empresa con la ayuda de sus trabajadores por medio de trabajos en equipo, que promuevan la innovación en la gestión empresarial por medio de desarrollo de prácticas innovadoras, satisfacción del personal y de los clientes.

Para medir los niveles de éxito que se pueden obtener por medio de cada uno de los objetivos propuestos por medio del CMI en primera instancia financieramente, mirar la liquidez de la compañía y lo más importante si hay un crecimiento de las utilidades, es decir medir la rentabilidad de la empresa, como uno de los objetivos propuestos anteriormente es ampliar la cobertura y lograr un posicionamiento institucional a nivel nacional, y quizá muy pronto a nivel internacional, para ellos la organización debe realizar una visión más ambiciosa pero con posibilidades de que se pueda alcanzar su principal objetivo a un cierto periodo de tiempo. Y por otro lado para medir los niveles de éxito de la empresa también se puede evidenciar a través de la satisfacción de los clientes y trabajadores, generando así una fidelización de estos hacia la empresa, para ayudar a su crecimiento, y por último, realizando una comparación de la empresa con su competencia directa y el crecimiento que ha tenido frente a esta empresa.

6. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo como resultado de la investigación de la empresa de acueducto y alcantarillado, es posible concluir que el entorno general de la empresa presenta un perfil competitivo y una gran solidez financiera, una buena infraestructura física para la prestación del servicio, es una empresa con experiencia, conocimiento técnico y tiene información actualizada de los usuarios, sin embargo, sus debilidades se ven reflejadas en la atención al usuario ya que los procedimientos son ineficientes e inoportunos, se cuenta con un clima laboral desfavorable dentro de la empresa, hay poca innovación en los procesos y la falta de comunicación entre áreas de la compañía entre otras que se evidenciaron dentro de la evaluación de la Matriz DOFA.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito se formuló una estrategia por medio del CMI, lo que dio como resultado la implementación de estrategias en cada una de las perspectivas de este cuadro; la primera son los clientes, que se basa en la búsqueda de incorporar nuevos usuarios, ampliación de la cobertura, cumplimiento de los estándares de calidad y promoción en el cuidado del recurso hídrico; en la perspectiva financiera se debe disminuir y optimizar los costos y gastos en las operaciones de la empresa pública prestadora de servicios; en los procesos internos se debe promover prácticas de relacionamiento entre los trabajadores mejorando la comunicación entre las áreas de la empresa, sostenimiento operativo, disminución de accidentalidad laboral, sistematización de los procesos para que sean más eficaces y que ayuden al mejoramiento de los procesos; en cuanto a la formación y crecimiento se debe lograr el posicionamiento institucional por medio de la colaboración de los trabajadores de la empresa y de sus directivos, por medio de prácticas innovadoras en los procesos, en el mejoramiento del clima laboral y en la disminución del ausentismo laboral, dando así también como beneficio la reducción de los costos laborales por contratación de personal.

Es debido a esto que a pesar de que la empresa es sólida financieramente, presenta debilidades graves en tanto a la atención al usuario como en la parte interna de sus trabajadores en el clima laboral, lo cual, se busca mejorar con la implementación de las estrategias descritas en el presente trabajo, las cuales se encuentran estructuradas de tal manera que se mitiguen las debilidades, se puedan lograr sus objetivos misionales y se posicione como una de las mejores empresas públicas prestadoras de servicio de acueducto y alcantarillado.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados se le recomienda a la empresa prestadora del servicio de acueducto y alcantarillado implementar políticas de atención al usuario y promueva el bienestar de sus trabajadores, en donde escuche, observe y comprenda las necesidades de los usuarios de la empresa. Fomente el cambio cultural y gestione la transformación organizativa.

Por otro lado motive a sus trabajadores, por medio de salarios emocionales, lo cual incluye días de compensatorio, felicitaciones, horarios flexibles para personas que se encuentran estudiando, beneficios sociales, espacios de distracción, capacitación, esto ayudara a disminuir el ausentismo laboral que se presenta en la empresa, y ayudara a mejorar el clima laboral en la organización, y también permitirá que sus trabajadores se sientan a gusto con su trabajo que a si mismo le prestara una buena atención a los usuarios, ayudando así al crecimiento de la empresa.

También, y no menos importante, es implementar procesos de innovación para la empresa, ya que esto ayudara que sea más eficiente la prestación del servicio y poder ampliar la cobertura de la empresa a nivel nacional, pero con un servicio de calidad, la innovación debe reducir costos de operación y aumentar la eficiencia como se mencionaba anteriormente de la prestación del servicio.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad (requisitos), Bogotá: ICONTEC 2015

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 1486. Sexta actualización ed. Bogotá: ICONTEC, 2008a. 1-36

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 5613. Sexta actualización ed. Bogotá: ICONTEC, 2008b. 1-33

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 4490. Sexta actualización ed. Bogotá: ICONTEC, 2008c. 1-23

KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P.. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). tradudicio de Adelaida. Santapau. 2.ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. ISBN 978-84-8088-504.

KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P.. Como utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. 2.ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2009. ISBN 978-84-9875-0478.

MARTINEZ, Daniel P. y GUTIÉRREZ, Artemio M.. La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Diaz de Santos, 2005. ISBN 8479787120.

PARMENTER, David .. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3.ed. New Jersey : John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-119-01984-8.

RIGBY, Darrel y BILODEAU, Barbara. 2011. Bain & Company. Management Tools & Trends. [En línea] Bogotá D.C. CO. Sec. Insights . 11, Mayo, 2011. [Consultado 27, 10, 2017]. Disponible en: <https://www.bain.com/es/insights/management-tools-trends-2011/>

UZCÁTEGUI, Ever.. Encuentro de Saberes para el conocimiento: Un espacio dedicado al conocimiento integral y al compartir y difusión de saberes.. gestión estratégica. [En línea] Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio. 12, Mayo, 2012. [Consultado 27, 10, 2017]. Disponible en: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-gestion-estrategica-105023101.html>.