



***El Balanced Scorecard y la reversión de las crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana***

**TESIS DOCTORAL**

Presentada por:

Moisés Alejandro Banks Peña

Dirigida por:

Dr. José Pla Barber

***Departament de Direcció d'Empreses  
"Juan José Renau Piqueras"***

**València, 2015**



## AGRADECIMIENTOS

Al Padre Amoroso, esa fuerza inmanente que permea todo lo que existe en el universo, por mantener en mi la disposición de ánimo necesaria y suficiente, para vencer el sinnúmero de obstáculos que surgieron en el camino.

Al conjunto de excelentes profesionales de las universidades de Valencia y UNAPEC por su guía y soporte, José Pla, Rafael Molina, Aida Roca, Dalma Cruz, Ileana Miyar, Matías Bosch, Radhamés Mejía, y Marisela Almánzar, sin su respaldo, nunca hubiera coronado este esfuerzo

A mi familia, Zoila, Moisés, Angélica, Doña Altagracia, Doña Francisca, Doña Hilda, Don Carlos, Juan, Soraya, Carlos, Luis, Claudio, cuñadas y cuñados, sobrinos y sobrinas, así como a mi pequeña e intrépida nieta Isabella, junto a Paola y Luisa, gracias por el granito de arena emocional que cada uno puso para que no desmayara en esta meta.

A mis entrañables amigos, Rubén, Estela, Ángel, José, Mario y Augusto, por su solidaridad y disposición a respaldarme.

A los compañeros profesores de UNAPEC, tanto los que han logrado correr todo el trayecto, como a los que por distintas circunstancias, no pudieron continuar,

Al equipo humano de las EDEs y CDEEE por el apoyo que brindaron a este trabajo, sobre todo a Melanea, Milagros, Lupita, Rhina y Sandra.

Gracias del Alma y el Corazón



## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	1
<b><u>CAPÍTULO 1</u></b> El Negocio de la Distribución de la Electricidad en R. D. ....	23
<b><u>1.1.</u></b> <i><b>Introducción</b></i> .....	25
<b><u>1.2.</u></b> <i><b>Agentes del Subsector Eléctrico Dominicano</b></i> .....	31
<b><u>1.3.</u></b> <i><b>Empresa Distribuidora de Electricidad del Este</b></i> .....	37
<b><u>1.4.</u></b> <i><b>Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte</b></i> .....	40
<b><u>1.5.</u></b> <i><b>Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur</b></i> .....	43
<b><u>1.6.</u></b> <i><b>Génesis de la crisis del sector eléctrico dominicano</b></i> .....	45
<b><u>1.7.</u></b> <i><b>Situación actual de las EDEs</b></i> .....	55
<b><u>1.8.</u></b> <i><b>Conclusiones</b></i> .....	59
<b><u>CAPÍTULO 2</u></b> Metodología de la Investigación .....	61
<b><u>2.1.</u></b> <i><b>Introducción</b></i> .....	63
<b><u>2.2.</u></b> <i><b>Propósitos y objetivos de esta investigación</b></i> .....	64
<b><u>2.3.</u></b> <i><b>Definición de las preguntas guía</b></i> .....	66
<b><u>2.4.</u></b> <i><b>Metodología</b></i> .....	67
<b><u>2.5.</u></b> <i><b>Unidad de análisis, nivel de análisis y selección de caso</b></i> .....	70
<b><u>2.6.</u></b> <i><b>Instrumentos y protocolos. Métodos y recursos de investigación</b></i> .....	72
<b><u>2.7.</u></b> <i><b>Fuentes y proceso de recopilación de información</b></i> .....	73
<b><u>2.8.</u></b> <i><b>Registro y clasificación de los datos</b></i> .....	75
<b><u>2.9.</u></b> <i><b>Registro y clasificación de los datos</b></i> .....	77
<b><u>2.10.</u></b> <i><b>Conclusiones</b></i> .....	79
<b><u>CAPÍTULO 3</u></b> Resultados de la Investigación .....	81
<b><u>3.1.</u></b> <i><b>Introducción</b></i> .....	83
<b><u>3.2.</u></b> <i><b>Estructuración de los datos</b></i> .....	84
<b><u>3.3.</u></b> <i><b>Hallazgos</b></i> .....	104
<b><u>3.3.1</u></b> <i><b>Incidencia de factores económicos</b></i> .....	104
<b><u>3.3.2</u></b> <i><b>Incidencia de factores regulatorios</b></i> .....	105
<b><u>3.3.3</u></b> <i><b>Incidencia de clientes y usuarios</b></i> .....	107
<b><u>3.3.4</u></b> <i><b>Incidencia de proveedores</b></i> .....	107
<b><u>3.3.5</u></b> <i><b>Incidencia del Estado</b></i> .....	108
<b><u>3.3.6</u></b> <i><b>Divergencias sobre el modelo de negocios</b></i> .....	108
<b><u>3.3.7</u></b> <i><b>Figuras al formular la estrategia</b></i> .....	109

<b><u>3.3.8</u></b>	<b><u>Incongruencias al implementar la estrategia</u></b>	110
<b><u>3.3.9</u></b>	<b><u>Ambigüedad en el seguimiento al desempeño</u></b>	111
<b><u>3.3.10</u></b>	<b><u>Proyección del modelo de negocios</u></b>	112
<b><u>3.3.11</u></b>	<b><u>Planificación de la estrategia</u></b>	114
<b><u>3.3.12</u></b>	<b><u>Alineamiento estratégico</u></b>	115
<b><u>3.3.13</u></b>	<b><u>Monitoreo y validación</u></b>	116
<b><u>3.4.</u></b>	<b><u>Revisión de resultados de la encuesta</u></b>	117
<b><u>3.5.</u></b>	<b><u>Modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño</u></b>	122
<b><u>3.6.</u></b>	<b><u>Características del modelo de negocios actual</u></b>	125
<b><u>3.7.</u></b>	<b><u>Conclusiones</u></b>	133
<b><u>CAPÍTULO 4</u></b>	<b><u>Barreras para el Desempeño Estratégico Exitoso</u></b>	138
<b><u>4.1.</u></b>	<b><u>Introducción</u></b>	140
<b><u>4.2.</u></b>	<b><u>El modelo de negocios y las barreras para el desempeño estratégico</u></b>	141
<b><u>4.3.</u></b>	<b><u>La formulación de la estrategia y las barreras para el desempeño estratégico</u></b>	147
<b><u>4.4.</u></b>	<b><u>La implantación de la estrategia y las barreras para el desempeño estratégico</u></b>	149
<b><u>4.5.</u></b>	<b><u>El seguimiento y las barreras para el desempeño estratégico</u></b>	152
<b><u>4.6.</u></b>	<b><u>Conclusiones</u></b>	156
<b><u>CAPÍTULO 5</u></b>	<b><u>Impulsores para el Desempeño Estratégico Exitoso</u></b>	164
<b><u>5.1.</u></b>	<b><u>Introducción</u></b>	166
<b><u>5.2.</u></b>	<b><u>Impulsores de vinculados con la gestión de la estrategia</u></b>	167
<b><u>5.3.</u></b>	<b><u>Propuesta de sistema de gestión estratégica en base al BSC</u></b>	172
<b><u>5.4.</u></b>	<b><u>La optimización del modelo de negocios como impulsora del desempeño estratégico</u></b>	178
<b><u>5.5.</u></b>	<b><u>Propuesta de nuevo modelo de negocios para las EDEs</u></b>	182
<b><u>5.6.</u></b>	<b><u>Conclusiones</u></b>	191
<b><u>CAPÍTULO 6</u></b>	<b><u>Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación</u></b>	195
	<b><u>Conclusiones</u></b>	198
	<b><u>Limitaciones</u></b>	202
	<b><u>Futuras líneas de investigación</u></b>	203
	<b><u>ANEXOS</u></b>	207
	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b>	219

## INDICE DE CUADROS

---

Cuadro 1.1 Capacidad instalada por tipo de combustible.....	33
Cuadro 1.2 Capacidad instalada por tipo de tecnolog.....	34
Cuadro 1.3 Indicadores de gestión EDEs.....	55
Cuadro 1.4 Resultados financieros EDEs.....	57
Cuadro 2.1 Resumen metodológico.....	66
Cuadro 2.2 Resumen de datos EDEs.....	70
Cuadro 2.3 Guía metodológica.....	78
Cuadro 3.1 Matriz de resultados esperados eje de pérdidas.....	125
Cuadro 3.2 Matriz de resultados esperados eje mejora de la gestión.....	127
Cuadro 5.1 Bases estratégicas del sistema de gestión del desempeño.....	136
Cuadro 5.2 Sistema de gestión estratégica.....	138
Cuadro 5.3 Mega-capacidades.....	141

## INDICE DE MATRICES

---

Matriz 3.1 Respuestas a pregunta 1.....	85
Matriz 3.2 Respuestas a pregunta 2.....	86
Matriz 3.3 Respuestas a pregunta 3.....	87
Matriz 3.4 Respuestas a pregunta 4.....	88
Matriz 3.5 Respuestas a pregunta 5.....	89
Matriz 3.6 Respuestas a pregunta 6.....	90
Matriz 3.7 Respuestas a pregunta 7.....	91
Matriz 3.8 Respuestas a pregunta 8.....	92
Matriz 3.9 Respuestas a pregunta 9.....	93
Matriz 3.10 Respuestas a pregunta 10.....	94
Matriz 3.11 Respuestas a pregunta 11.....	95
Matriz 3.12 Respuestas a pregunta 12.....	96
Matriz 3.13 Respuestas a pregunta 13.....	97
Matriz 3.14 Respuestas a pregunta 14.....	98
Matriz 3.15 Respuestas a pregunta 15.....	99

## INDICE DE FIGURAS

---

Figura 1.1 Capacidad instalada por tipo de combustible.....	33
Figura 1.2 Capacidad instalada por tecnología.....	34
Figura 1.3 Diagrama unifilar.....	35
Figura 1.4 Zonas de concesión de las EDEs.....	36
Figura 1.5 Habitantes y viviendas en zona EDEESTE.....	37
Figura 1.6 Organigrama EDEESTE.....	39
Figura 1.7 Habitantes y viviendas en zona EDENORTE.....	40
Figura 1.8 Organigrama EDENORTE.....	41
Figura 1.9 Habitantes y viviendas en zona EDESUR.....	42
Figura 1.10 Organigrama EDENORTE.....	44
Figura 1.11 Pérdidas en GWh.....	55
Figura 1.12 Pérdidas en US\$MM.....	56
Figura 1.13 Pérdidas en porcentuales.....	56
Figura 3.1 Estructura de datos 1.....	102
Figura 3.2 Estructura de datos 2.....	103
Figura 3.3 Estructura de datos 3.....	104
Figura 3.4 Modelo de Cambio.....	124
Figura 3.5 Cadena de valor EDEESTE.....	125
Figura 3.6 Cadena de valor EDENORTE.....	125
Figura 3.7 Cadena de valor EDESUR.....	126
Figura 3.8 Modelo de negocios actual de las EDEs.....	127/185
Figura 3.9 Debilidades del modelo de negocios actual.....	129
Figura 4.1 Enfoque sobre tipos de estrategias.....	148
Figura 5.1 Sistema de gestión de ciclo cerrado.....	172
Figura 5.2 Particularidades del modelo de negocios.....	178
Figura 5.3 Modelo de negocios propuesto, primera etapa.....	186
Figura 5.4 Modelo de negocios propuesto, segunda etapa.....	186
Figura 5.5 Estructura típica de una oficina comercial.....	188
Figura 5.6 Estructura de la UECT.....	188
Figura 5.7 Estructura propuesta para la nueva Dirección Comercial.....	189





# INTRODUCCIÓN



## **1. INTRODUCCIÓN**

Las condiciones actuales de un mundo globalizado en términos del intercambio económico, político, social y cultural, tecnológico, ecológico, así como legal, propician vertiginosos cambios en el entorno, que impactan el accionar de las empresas para su beneficio o su perjuicio. Ante esa realidad surge una gran interrogante: ¿Cómo y por qué muchas organizaciones tienen éxito y otras fracasan en sus esfuerzos por alcanzar sus objetivos estratégicos para hacer realidad su visión, honrar su misión y comportarse según sus valores?

Con el interés de profundizar en la identificación de las razones para tan disímiles resultados, nos hacemos los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Se relaciona el éxito organizacional, en cuanto a la calidad del desempeño y las particularidades de los resultados obtenidos (cumplimiento de metas y logro de objetivos), con la forma como se gestionan las estrategias, desde su concepción hasta su implementación y seguimiento?
2. ¿Han sistematizado la gestión de la estrategia, las organizaciones cuyo desempeño ha sido exitoso o aquellas que han logrado revertir una severa situación de crisis?
3. Conocido el potencial del Balanced Scorecard como sistema para propiciar el éxito en la gestión de la estrategia, ¿cómo y bajo cuáles condiciones se recomendaría su utilización, sobre todo ante una extraordinaria crisis de desempeño, expresada en pobres resultados económicos y/o financieros, insatisfacción de los clientes, problemas de productividad en los procesos y desmotivación de su personal?

Para responder al primer cuestionamiento sobre la relación que pudiera existir entre el éxito organizacional y la gestión de la estrategia, es necesario señalar que en la actualidad no existe una “definición generalmente aceptada” del concepto de estrategia, pues se han elaborado diferentes doctrinas estratégicas sustentadas en distintos enfoques conceptuales que profundizan en temas como: valor de los accionistas, gestión de clientes, gestión de procesos, calidad, capacidades básicas, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional y aprendizaje. A pesar de la utilidad particular de cada uno de estos enfoques, ninguno proporciona una visión global e integrada de la estrategia, (Kaplan y Norton, 2004).

En ese sentido estamos de acuerdo con la afirmación de Kaplan y Norton (2004) de que esta diversidad de enfoques sobre el concepto de estrategia podría impactar de forma negativa el desempeño de las organizaciones, pues sin una descripción acabada de la estrategia, a los directivos se les dificulta el poder unificar criterios entre ellos y darla a conocer a sus colaboradores. Además, sin un entendimiento compartido sobre la estrategia, no es posible alinear la organización en torno a ella y sin el alineamiento, los ejecutivos no podrán implementar una nueva estrategia como respuesta a los cambios del entorno en términos de competencia global, desregulación, soberanía de los clientes, avances tecnológicos, así como las ventajas competitivas derivadas de los activos intangibles, principalmente de los capitales humano e informacional.

No obstante la diversidad conceptual sobre la definición de estrategia, si nos enfocamos en la intencionalidad o los fines del planteamiento estratégico, independientemente de la doctrina o escuela, debe tomarse en consideración el trabajo

de Miles et al. (1978), quienes definieron la organización como un propósito articulado y a su vez, un mecanismo establecido para el logro de dicho propósito. Desde esta perspectiva, la mayoría de las organizaciones evalúan continuamente sus fines al cuestionar, verificar y redefinir la forma de interactuar con el ambiente o entorno. Como resultado de esto, constantemente modifican los elementos que la conforman y mediante los cuales logran sus objetivos, reajustando sus estructuras de roles y relaciones, así como sus procesos gerenciales.

Para estos proponentes de la perspectiva de selección estratégica, el comportamiento organizacional solo está parcialmente predeterminado por las condiciones del entorno y las decisiones tomadas por la alta gerencia son los determinantes críticos de la conformación de la estructura organizacional y la gestión de sus procesos. A partir de estos criterios y a pesar de que las opciones para configurar el modelo de negocios son tan numerosas como complejas, las agrupan en tres cuerpos diferenciados de retos para la adaptación organizacional: el problema emprendedor o de iniciativas para la interacción con el entorno, el problema de ingeniería o de construcción tanto de estructuras como de procesos, y el problema administrativo o de gestión organizacional.

Son las respuestas que da la organización a estos tres cuerpos diferenciados de problemas, pero estrechamente vinculados entre sí, las que perfilan sus características como entidad particular que interacciona, de manera exitosa o no, con el entorno.

A partir de su investigación, Miles et al. (1978) identificaron tres tipos fundamentales de accionar estratégico en las organizaciones empresariales: defensivo,

analítico y prospectivo, cada uno de los cuales se relaciona de manera particular con los ámbitos de su elección, atendiendo a una configuración característica en cuanto a tecnología, estructura y procesos que es consistente con su estrategia frente al entorno. Un cuarto tipo de accionar es el llamado reactivo, considerado como una especie de abordaje fallido por las inconsistencias existentes entre sus lineamientos, la tecnología, las estructuras y los procesos.

Atendiendo a estos razonamientos sobre la acción estratégica, se colige que la estrategia prospectiva identifica y desarrolla oportunidades en el mercado, no se compromete con un proceso tecnológico único y promueve la flexibilidad organizacional; por su parte la estrategia defensiva crea una relación estable de productos/clientes, genera y entrega tanto bienes como servicios de forma efectiva mediante un estricto control de sus operaciones; mientras que la estrategia analítica se enfoca en la amplitud y el crecimiento de la relación producto/mercado en formas similares a la prospectiva pero al mismo tiempo toma en consideración la efectividad operacional de manera similar a la defensiva; finalmente la estrategia reactiva como respuesta improvisada a una situación inesperada, no acierta en sus esfuerzos por la falta de correspondencia entre la configuración organizacional y las variables estratégicas, (Forte et al. 2000).

Definida la “intencionalidad estratégica”, es decir el curso de acción a seguir en términos de cómo interactuar con el entorno, cómo definir la estructura organizacional y los procesos que la hacen funcionar, además de cómo gestionar la organización para obtener resultados exitosos, las organizaciones se dedican a implementar las acciones estratégicas que llevarían al logro de las metas y el cumplimiento de los objetivos. Pero

la implantación apropiada de las estrategias amerita: definir el diseño organizativo adecuado; establecer un sistema efectivo de dirección y liderazgo; reforzar la cultura empresarial alineando los valores y creencias de la empresa; desarrollar sistemas operativos de apoyo capaces de traducir los planes estratégicos en planes operativos, programas, presupuestos y mecanismos de fiscalización del cumplimiento así como involucrar a todas y cada una de las personas pertenecientes a la empresa; (Guerras, García-Tenorio, 1995).

A propósito de lo anterior, Kaplan y Norton (2001) argumentan que diferentes estudios han demostrado la vinculación estrecha del fracaso en términos estratégicos con la etapa de implantación, por ejemplo refieren una investigación realizada en 1998 por la firma Ernst&Young con 275 gerentes de portafolio, donde estos manifestaron que la habilidad para ejecutar la estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí misma, siendo la fase de implementación el factor que regula la gestión y la valoración de las empresas. También reseñan un artículo de R. Charan y G. Colvin escrito para la revista Fortune 500 en Junio 2009, donde se analizan los fracasos de varios prominentes directores ejecutivos y concluyen que el énfasis puesto sobre la estrategia y la visión dio lugar a la creencia errada de que tener la estrategia correcta era lo único necesario para tener éxito, cuando en cerca del setenta por ciento de los casos de fracaso se debía a una mala ejecución.

En ese tenor, Mankins y Steele (2005) sostienen que las causas de la brecha entre la estrategia planteada y el desempeño realizado son invisibles para la alta gerencia en muchas organizaciones, pues raras veces dan seguimiento al desempeño para compararlo con sus planes de largo plazo y los resultados de varios años en pocas



ocasiones cumplen las proyecciones. Además, se pierde una alta cuota de valor en la conversión de la estrategia en resultados debido a una pobre formulación de los planes, se dejan recursos sin utilizar, suceden paradas imprevistas, existe falta de comunicación y limitada responsabilidad sobre los resultados. A su vez, los cuellos de botella en el desempeño son pasados por alto por la alta gerencia, mientras que la brecha entre la estrategia planificada y el desempeño cultiva una cultura de pobre resultados prácticos. Todo ese comportamiento crea la expectativa de que los planes no se van a cumplir, luego la expectativa se convierte en experiencia y se crea la norma de que los compromisos de desempeño no serán mantenidos, por lo cual dejan de ser promesas con reales consecuencias por incumplimiento. En vez de concentrarse en mantener el compromiso, los gerentes que esperan el fracaso y buscan la manera de protegerse ante la eventual falla en el cumplimiento, entonces gastan su tiempo cubriendo sus huellas, en vez de identificar acciones para mejorar el desempeño. La organización empieza a ser menos autocrítica y menos honesta intelectualmente acerca de sus pobres resultados y consecuentemente pierde su capacidad para desempeñarse mejor.

Las respuestas al segundo cuestionamiento, relacionado con la sistematización de la gestión de la estrategia, implican tener claro el concepto de la medición del desempeño como piedra angular de cualquier sistema de gestión. Neely, Gregory y Platts (1995) definen la medida de desempeño como una variable utilizada para cuantificar la eficiencia y/o la eficacia de una acción, comparada contra un estándar o una meta dada.

Por su parte, Loham, Fortuin y Wouters (2004) plantean que un sistema de medición del desempeño es un conjunto de variables que además de cuantificar la

eficiencia y/o eficacia de la acción, implica caracterizar la tecnología (software y hardware) y los procedimientos asociados a la recopilación de información.

Ersomn en su tesis doctoral “Indicators in Action. Development, Uses and Consequences” (2007), resalta que la utilización de medidas de desempeño ha trascendido los aspectos tangibles de la evaluación financiera para moverse hacia elementos intangibles como la satisfacción de los clientes (Szymanski and Henard, 2001), la gestión de los recursos humanos (Catasús and Gröjer, 2006), las actividades de investigación y desarrollo (Chiesa and Frattini, 2007), así como temas medioambientales (Patten, 2002). Este enfoque hacia indicadores no financieros, hace una distinción no solo entre las mediciones financieras y no financieras, sino también entre mediciones e indicadores. En un contexto organizacional, las mediciones pueden utilizarse para proporcionar retroalimentación y comunicar a los involucrados, para facilitar la toma de decisiones, para poder justificar decisiones o acciones y para enfocar la atención, (Henri, 2006). También estas permiten comparar las condiciones del entorno con las de la organización al momento de definir e implementar estrategias (Kaplan y Norton, 1996) y de recompensar el desempeño (Ittner et al., 1997; Widener, 2006). Otro aspecto importante resaltado, es que al hacer los eventos y los procesos visibles se podrían detectar las desviaciones con respecto a los estándares y las normas, permitiendo crear el sentido de responsabilidad por el cumplimiento (Miller, 1994). En cuanto a los indicadores, se les considera la expresión del resultado que a los directivos les interesa obtener y sirven de insumo al proceso gerencial, (Ersson, 2007). No obstante el esfuerzo por desarrollar esquemas de medición del desempeño tomando en cuenta aspectos tangibles e intangibles de las organizaciones, existen discrepancias con relación al impacto de los sistemas de medición del desempeño de la gestión sobre los

resultados obtenidos por una organización. En ese sentido, Ersson (2007) explica que por un lado se tiene evidencia indicativa de la importancia de la medición del desempeño, citando a: Banker et al. (2000), quienes estudiaron la relación entre las mediciones financieras y no financieras en los planes de incentivo, comprobaron que tanto el desempeño financiero como el no financiero fueron mejorados al incluir esquemas de medición no financiera en los referidos planes; Said et al. (2003) quienes observaron que las firmas con una combinación de mediciones de tipo financiero y no financiero se desempeñan mejor comparadas con las que utilizan solo mediciones de tipo financiero; Hoque (2005) en sus conclusiones sobre la mayor utilidad de las mediciones no financieras para mejorar el desempeño organizacional bajo condiciones de incertidumbre en el entorno. Mientras que por el otro lado, destaca algunos estudios con resultados contradictorios, como son: el caso de Perera et al. (1997), quienes no encontraron evidencias de la relación entre el énfasis en el uso de mediciones no financieras y el desempeño organizacional en organizaciones con una estrategia enfocada hacia los clientes; el trabajo de Ittner et al. (2003) donde se resalta el hecho de no evidenciarse casi ninguna asociación de las mediciones a partir del proceso de Balanced Scorecard, de los sistemas de medición del valor económico y de los modelos causales de negocios, con las mediciones contables como rendimiento de los activos y crecimiento de las ventas. Inclusive, se subraya el cuestionamiento a la validez de la actividad de medición en sí misma, por las condiciones de complejidad que pudiera requerir, la cantidad de recursos que se consumirían, además del riesgo latente de manipulación de la medición para mejorar los resultados sin trabajar sobre la situación concreta (Emiliani, 2000). Además Kennerly y Neely (2002) alertan sobre lo decisivo que es tomar en cuenta la necesidad de ajustar los sistemas de medición a los cambios en el contexto de la organización, pero si existe falta de conocimiento sobre cómo

operar y cambiar estos sistemas de medición, con el tiempo perderán su relevancia. Por otra parte, Wenisch (2004) en su tesis doctoral titulada “The Difussion of a Balanced Scorecard in a divisionalized firm – Adoption and Implementation in a practical context – ”, enfoca el fenómeno del sesgo de la medición común planteado por Lipe y Salterio (2000), que surge cuando los gerentes o quienes toman decisiones afrontan situaciones donde se requieren evaluaciones comparativas y estos tienden a utilizar la información común a los elementos evaluados, mientras se subvalúa o se ignora la información que es única para cada uno de dichos elementos. Este sesgo afecta la efectividad del seguimiento al desempeño de la organización, pues se impacta la “equidad distributiva” con respecto al proceso de desarrollo del sistema de medición (financiero o no financiero) utilizado en la evaluación. Por esto es de importancia capital la participación activa de directivos y gerentes en el desarrollo de los esquemas de medición del desempeño y del establecimiento de los indicadores para el logro de los objetivos, de forma tal que se estimule la confianza para proveer información e insumos, así como interactuar con efectividad. En esa dirección apuntan Allison y Zelikow (1999) en sus consideraciones sobre la necesidad de varias perspectivas analíticas para comprender los complejos procesos de una organización y la importancia del involucramiento de los diferentes actores, así como de sus redes de relación.

Atendiendo a esos planteamientos, cabe considerar lo propuesto por Mankins y Steele (2005) sobre la necesidad de establecer correctamente el vínculo de la estrategia con el desempeño sobre la base de la realidad económica del mercado y la experiencia de la empresa, con una plataforma de lenguaje común a toda la organización. Esto permitiría coordinar oportunamente la distribución de recursos para responder a las necesidades y ejecutar las estrategias, a partir de prioridades claramente identificadas,

donde cada ejecutivo tenga un claro sentido de hacia dónde dirigir sus esfuerzos. Además, se requiere monitorear el desempeño vs lo planificado para ajustar los supuestos de la planificación y relocalizar los recursos según las discrepancias en la ejecución. En ese aspecto, es importante recompensar y desarrollar las capacidades de ejecución de los empleados con el propósito de mantenerlos motivados, pues ningún proceso puede ser mejor que las personas que lo hacen funcionar.

En cuanto a las respuestas para la tercera interrogante sobre la utilización del Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica, Benzefara (2007) en su tesis doctoral “L’universalité d’un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l’Etat” indica que el BSC pertenece a la amplia gama de herramientas más o menos innovadoras para la gestión estratégica, de las cuales disponen las organizaciones que comparten un enfoque común sobre el desempeño, sustentado en el análisis multidimensional de la organización mediante la comprensión y el control colectivo de los factores claves para dicho desempeño. Además, resalta el hecho de que sus autores Kaplan y Norton (1992) escogieron el término balanceado o equilibrado (balanced) para distinguirlo de los enfoques tradicionales dominados por los indicadores financieros de corto plazo. Por esto, el BSC se fundamenta en cuatro ejes estratégicos que son: el desempeño financiero, la satisfacción de los clientes, la excelencia en los procesos internos, así como el aprendizaje y crecimiento organizacional. Esta segmentación infiere la finalidad de proporcionar una visión gerencial multidimensional mediante la definición de un marco riguroso para la elaboración, implementación y comunicación de la estrategia. Ahora bien, establecer una herramienta de gestión sustentada en la medición, implica entender que la organización aspira lograr un fin determinado y específico propio, por lo cual la

herramienta debe reflejar la percepción de la organización sobre sí misma, en cuanto a lo que es o debería ser. En ese sentido, destaca que en un principio la racionalidad subyacente en el BSC parecería difícil de conciliar con las racionalidades internas, como por ejemplo en las entidades estatales, donde podría ser la antítesis de las dos racionalidades que les son comunes: burocrática o jurídico-administrativa y política. Coincidimos con Benzefara (2007) al ponderar los aportes de Kaplan y Norton creadores del BSC, en el sentido del pragmatismo de su enfoque, pues en vez de un esquema hipotético-deductivo no cesan de enriquecer sus ideas al confrontarlas con la realidad, tomado en cuenta las dificultades concretas encontradas en cada situación por quienes dirigen las empresas. Por ello, las observaciones resultantes son sistematizadas, mientras que las mejores prácticas son descritas y enseñadas, sirviendo de base a la consolidación de los conceptos teóricos existentes, así como a la elaboración de nuevas teorías que a su vez pueden ser probadas en el terreno de la realidad.

Por otra parte Ariyani (2009) en su tesis doctoral titulada “The effect of fairness perception of performance measurement in the Balanced Scorecard environment” destaca lo planteado por Malina y Selto (2001), con respecto a que el BSC es el acontecimiento reciente de mayor importancia para la contabilidad de gestión y que esto se refleja en el hecho de haber sido adoptado ampliamente en todo el mundo. En la referida tesis se presentan los errores más comunes o las dificultades en el desarrollo e implementación del BSC identificados por diferentes investigadores. De los errores o dificultades se pueden referir: el hecho de que las empresas no construyen un buen sistema de comunicación con su personal ni consolidan el compromiso antes de la implementación, además de no incorporar la filosofía organizacional en el BSC (Letza, 1996); muchas veces el BSC mide bien el indicador incorrecto, mientras que su

implementación genera conflictos entre gerentes (Ittner y Lacker, 2003); el tema del sesgo de la medición común originado en las limitaciones cognitivas humanas que han sido identificadas desde las teorías psicológicas y que fue referido con anterioridad (Slovic and MacPhillamy, 1974; Lipe and Salterio, 2000).

Vale destacar que el modelo genérico de desempeño asociado con la conformación estructural del BSC ha sido criticado por algunos investigadores al ellos percibir un cierto carácter de estándar o instrumento normativo. Es decir que aceptar la universalidad del BSC sería creer en una racionalidad superior con el apoyo de una herramienta de gestión, a pesar de las lógicas locales (Otley, 1998; Lorino, 2000). A esto se suman cuestionamientos de los críticos del BSC con relación a su efectividad como mecanismo de comunicación, control y evaluación (Malina y Selto, 2001), sobre algunos elementos de su diseño (Nørreklit, 2000), inclusive en las revistas profesionales algunos autores señalan las trampas posibles del BSC (Paul, 2002). Estas opiniones que contrastan con los casos de éxito citados por Kaplan y Norton, además de las referencias de sus clientes de todo tipo de organización empresarial, gubernamental y sin fines de lucro, muchas de ellas con escala global, convierten al BSC en un objeto de investigación de alto interés.

Finalmente en cuanto a los antecedentes, me quiero referir a los aspectos de la cultura y el clima organizacional como elementos que pueden contribuir u obstaculizar la implementación de del BSC en la organizaciones.

En su tesis doctoral “Change and culture: the balanced scorecard and the Egyptian fertilizer manufacturing sector”, Behery (2005) enfatiza la influencia de la cultura en las

actitudes y conductas en sentido general, además de que esta se afecta y es afectada por las actitudes con respecto a eventos, prácticas y estrategias de naturaleza específica (Jones y James, 1979; Adler, 2001). En ese sentido plantea que si la gerencia adopta un sistema como el BSC, con elementos que contradicen la cultura prevaleciente en la organización, surgirían actitudes negativas y se haría manifiesta la resistencia, mientras que, por otra parte, los empleados asumirían nuevas prácticas y procedimientos que sean consistentes con la cultura organizacional. Como cada organización tiene sus especificidades, sus caminos para la realización del cambio organizacional será particular y las reacciones que esto origine serán distintas según la entidad de que se trate (Adler, 2001). En ese tenor se refieren los resultados del análisis de los efectos secundarios identificados en las transformaciones culturales planificadas para 530 empresas, los cuales produjeron resultados positivos y negativos simultáneamente (Gilmore et al, 1997), es decir que en los esfuerzos para el cambio organizacional se puede recibir tanto respaldo y apoyo, como rechazo (el cambio no es necesario) y resistencia (bloqueo, ausentismo, rotación,...). En definitiva, el cambio cultural amerita mucha dedicación de tiempo y trabajo, dada su complejidad.

Con relación al clima organizacional, es conveniente considerar lo externado por Araujo (2009) en su tesis doctoral titulada “ El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard”, donde le define como la percepción sobre el accionar organizativo comunicada por las personas que trabajan en un lugar, la cual sirve de fuente de información para la gerencia sobre el sentir de los empleados con respecto a la empresa y contribuye con la realización de los ajustes en la gestión de personal de cara a la estrategia concebida por la empresa. Es decir que el clima organizacional es una especie de medidor del nivel de satisfacción,



entusiasmo y compromiso del personal de la empresa como reflejo de la calidad del desempeño de la gerencia. Por ello, se ponderan las conclusiones de Burton et al. (2004), en el sentido de que un desajuste entre el clima organizacional y la estrategia empresarial afecta el desempeño de las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, además de que la gestión de recursos humanos es de suma importancia estratégica, pues los resultados en la implantación de la estrategia dependen fuertemente de las actitudes y los comportamientos de los individuos. Esto fue evidenciado al medir el ROA (retorno sobre el activo) de las empresas analizadas en su estudio.

### *Investigación del Problema*

En primer lugar, el problema de investigación, es establecer la forma cómo un modelo de gestión sustentado en el Balanced Scorecard puede contribuir con la reversión de las condiciones que originan las crisis de desempeño estratégico. En ese sentido, se escogieron como objeto de estudio a las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana, por la situación de crisis que han padecido por muchos años.

Atendiendo a estos criterios se utiliza información pertinente sobre el negocio de la distribución de electricidad en República Dominicana para conocer, en sentido general, cómo esas empresas desarrollan sus actividades y la naturaleza de su incidencia en el desarrollo económico del país.

Conocidos los rasgos más relevantes de la industria como elemento de contextualización del trabajo, se pasó a definir la metodología de la investigación atendiendo a los planteamientos de Creswell (2014) sobre las características de la

investigación cualitativa, de Einsenhardt (1989) sobre la recopilación de datos en forma múltiple, por haberse seleccionado para el trabajo a la escuela pragmática como base epistemológica, de Yin (1989) y Bonache (1998) con respecto los estudios de caso tipo explicativo, así como de Gioia et al. (2013) sobre el descubrimiento de conceptos relevantes para construir teoría.

### *Objetivos del Estudio*

Al iniciar este estudio nos propusimos, básicamente cinco objetivos, a saber:

1. Establecer si el modelo de negocios utilizado por las empresas incide en la forma como se definen las estrategias.
2. Determinar si existe una relación estrecha entre la formulación e implementación de las estrategias con su desempeño organizacional.
3. Confirmar si las empresas aplican un sistema formal para el seguimiento a la gestión de la estrategia.
4. Establecer si el perfil de las empresas propicia el uso del BSC como sistema capaz de asegurar el éxito en la gestión de la estrategia.
5. Proponer un nuevo modelo de gestión estratégica para las empresas distribuidoras de electricidad dominicanas sustentadas en el BSC.

Con relación al levantamiento de información, recurrimos a dos tipos de fuentes, las primarias de naturaleza solo de interna, constituidas por 34 directivos, así como 124 gerentes y supervisores, así como las secundarias tanto de tipo interno (planes estratégicos, informes de desempeño, estructura organizacional general y de algunas áreas específicas), como de tipo externo (artículos publicados en la prensa y revistas

académicas, informes de entidades multilaterales y de cooperación, páginas web de entidades vinculadas al sector como son CDEEE, SIE, CNE, entre otras).

Para aplicar los instrumentos diseñados para obtener la información requerida por el estudio, fue necesario firmar un acuerdo entre las más altas autoridades de la CDEEE y UNAPEC, además de otro firmado por el investigador con CDEEE., durante el mes de junio del 2015, desde hacía par de años se había solicitado directamente el apoyo para la investigación a los gerentes generales de las tres EDEs, pero no se había logrado por diferentes circunstancias y razones.

.

#### *Importancia del estudio*

Determinar el potencial del BSC para revertir las crisis de desempeño empresarial, puede contribuir con ponerle fin a un problema real (Creswell, 2014) que agobia a la sociedad dominicana desde hace algunas décadas, donde el proceso de reforma del sub-sector eléctrico dominicano desde sus inicios en el 1999, ha tenido su “Talón de Aquiles” en el pobre desempeño de las empresas distribuidoras de electricidad. Para revertir la severa crisis por la que han atravesado esas entidades se han intentado diferentes esquemas de gestión (joint-venture del sector público con el sector privado, propiedad y administración estatal, propiedad estatal con administración privada) pero ninguno ha dado los resultados esperados.

Además, dado que el Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica, por una parte ha sido ampliamente utilizado en entidades de calidad mundial, muchas de las cuales compiten en el mercado global (New York Power Authority, Canadian Blood Services, MI, SOHO, Caterpillar, Toyota, GE, Ricoh, SAP, Staples, Tiffany’s,

Transporte metropolitano de Barcelona, Puerto de Valencia, Sistemas de Puertos de República Dominicana, Metro de Madrid, Mobil, Motorola, ABB,...), mientras que por otra parte tanto ha sido reconocido como cuestionado en el mundo académico, en ese tenor este estudio brinda la oportunidad de validar su potencial como un efectivo sistema de gestión de las estrategias.

#### *Contribuciones de la investigación*

La principal contribución de este trabajo de investigación es la construcción de un modelo para el cambio desde una posición de pobre desempeño estratégico hasta uno de éxito en el desempeño estratégico, donde se identifican los elementos contextuales, los impulsores del desempeño y las barreras al desempeño.

La segunda contribución importante es la propuesta de una matriz de bases estratégicas para el sistema de gestión del desempeño y una matriz para el sistema de gestión estratégica, fundamentados en el BSC, para ser utilizado por las EDEs.

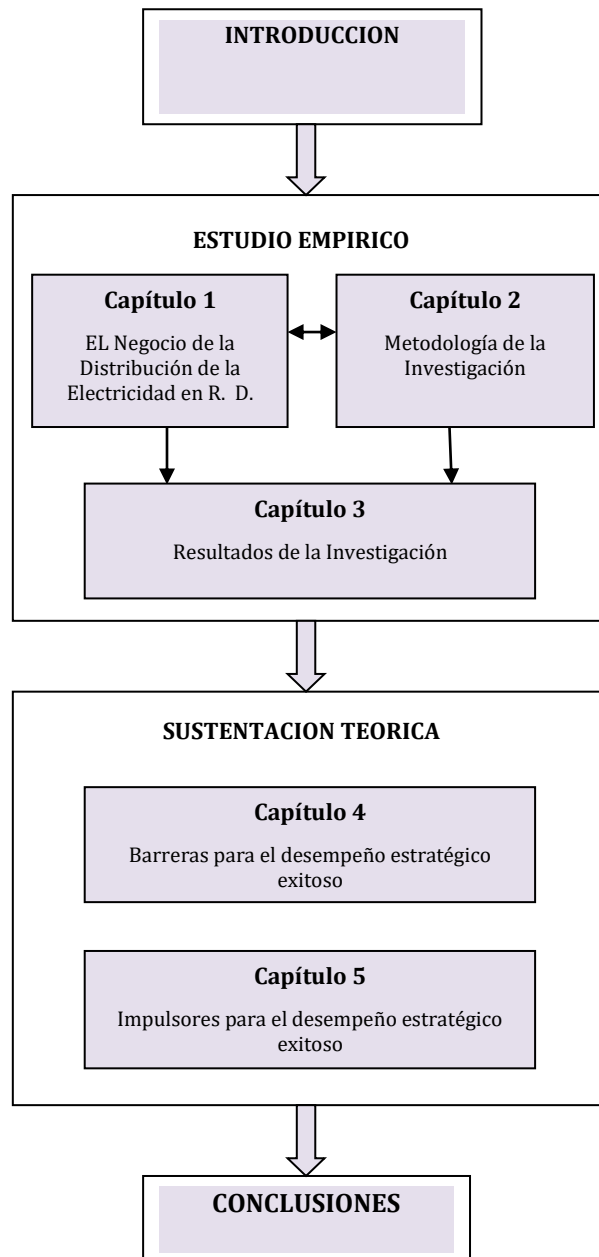
La tercera contribución es la propuesta de modelo de negocios para las EDEs, con una transición en dos momentos, con la creación de un nuevo estamento denominado Unidad Estratégica Comercial Territorial, que responde a un nuevo enfoque de la gestión comercial.

#### *Organización de la tesis*

Este trabajo de investigación está estructurado de manera tal que a partir del análisis de la realidad se pueda construir conocimiento, por ello luego de la introducción, en el **capítulo uno** se contextualiza el fenómeno de la crisis de las Empresas Distribuidoras

de Electricidad (EDEs) de la República Dominicana, entrando en los detalles de la conformación del sub-sector eléctrico, en la génesis de la crisis y en las características de actuales de las tres empresas de distribución; en el *capítulo dos* se explica la metodología de la investigación utilizada, de tipo pragmático, con diseño metodológico mixto y énfasis en el estudio de caso explicativo; en el *capítulo tres* se presentan los resultados de la investigación a partir de conceptos de primer orden con citas ilustrativas de las respuestas de los participantes, temas de segundo orden en base a nuestros criterios sobre el fenómeno estudiado y dimensiones teóricas agregadas, conformando una estructura de datos, desde la cual se identificaron los aspectos del proceso de interacción dinámica que permitió la conceptualización teórica sobre el modelo general para la situación estudiada y el particular para las empresas involucradas; en el *capítulo cuatro* se analizan las barreras para el desempeño estratégico, surgidas en la definición del modelo para el cambio en el desempeño estratégico y se propone asumir el BSC como sistema de gestión de la estrategia con las características particulares para las EDEs; en el *capítulo cinco* se analizan los impulsores del desempeño estratégico provenientes también de la definición del modelo de cambio y se propone el cambio del modelo de negocios en dos etapas, aquí surge la Unidad Estratégica Comercial Territorial como estamento apropiado para guiar el proceso de cambio en el desempeño estratégico de las EDEs; en el *capítulo seis* se presentan las conclusiones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Figura 0.1. Esquema general propuesto para la Tesis



# CAPÍTULO 1

## *El Negocio de la Distribución de Electricidad en la República Dominicana*





## **1.1. Introducción**

La disponibilidad de un servicio de energía eléctrica confiable, costo efectivo y de precios competitivos es un elemento de importancia vital tanto para la competitividad de los sectores productivos de la nación dominicana en el mercado global, como para el establecimiento de políticas públicas que sirvan de sustentación a un desarrollo económico en equidad y con sostenibilidad ambiental.

Por muchos años las pérdidas económicas de las referidas empresas han incidido de manera negativa en las finanzas del Estado, limitando sus capacidades de inversión social para el crecimiento, sobre todo en los temas de salud y educación. En ese tenor, del 2008 al 2013 el déficit global de estas y la CDEEE totalizó US\$7,046 millones, con un promedio de 2.21% del PIB anual y el 13% del PIB en seis años<sup>1</sup>. Estas pérdidas han sido cubiertas por el Gobierno Dominicano mediante un subsidio a través de transferencias corrientes, que además sirve para pagar el consumo a algunos segmentos de la población<sup>2</sup>. Resolver el problema de las empresas distribuidoras de electricidad, tributaría con el tercer eje de la Estrategia Nacional de Desarrollo, enfocado en la construcción de una economía sostenible, integradora y competitiva, donde su objetivo 3.2 se refiere a energía confiable, eficiente y ambientalmente sostenible.

---

<sup>1</sup> Héctor Guilliani. Estrategia de solución global para la crisis del sector eléctrico. Revista Dominicana de Economía. No.6, 2015

<sup>2</sup> Marcos Cochón y Carlos Rodríguez. Ineficiencias y costos económicos de una reforma. Revista Dominicana de Economía. No.6, 2015

A pesar del involucramiento de diferentes consultores nacionales e internacionales, pagados tanto por el Estado Dominicano como por algunos organismos de cooperación internacional y entidades de financiamiento multilateral, hasta el momento no se ha dado una explicación, apropiada y aceptada por los diferentes sectores nacionales, para la ocurrencia de este fenómeno tan extendido en el tiempo, desde el campo de la investigación empírica y este es uno de los principales aportes de este trabajo. Además, conocer los orígenes de la situación de crisis recurrente, nos lleva al segundo aporte, que es la propuesta de un modelo de un sistema de gestión sustentado en el BSC que propicie la recuperación, la rentabilidad y luego el crecimiento de estas empresas.

En las circunstancias actuales, la sociedad dominicana se aboca a la discusión de lo que se ha denominado el “Pacto Nacional para la Reforma del Sector Eléctrico”, donde bajo la coordinación del Consejo Económico y Social de la República Dominicana, diferentes actores sociales, trabajan para ponerse de acuerdo sobre la forma más efectiva de lograr un “sistema eléctrico, confiable, competitivo y sostenible para todos”<sup>3</sup>. Tampoco en este esfuerzo mancomunado, se presentan investigaciones empíricas acabadas, sobre la forma como ha surgido y se ha desarrollado la crisis desde la perspectiva de la funcionalidad organizacional de las EDEs. Esto se puede evidenciar al acceder a la página del referido evento (<http://pactoelectrico.do/>), y leer las propuestas formuladas por distintos representantes de los estamentos sociales, donde la ausencia de sustentación es muy manifiesta.

---

<sup>3</sup>Página Web del Pacto Nacional para la Reforma del Sector Eléctrico.

Es importante resaltar que, a inicios del presente año, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), con el auspicio del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) llevó a cabo una encuesta denominada “Impacto de la Crisis del Sector Eléctrico en la Economía Dominicana”, la cual estuvo orientada hacia validación de las percepciones de diferentes sectores de la población sobre la naturaleza de la crisis eléctrica y hacen algunas recomendaciones según las interpretaciones de sus hallazgos. Esta investigación del INTEC, tampoco profundiza en los orígenes y sostenimiento de la crisis del sector, desde el punto de vista del desempeño de las empresas de distribución de electricidad.

Por otra parte, existen diferentes posiciones entre algunos expertos dominicanos con respecto al mercado eléctrico, como se evidencia en los escritos de varios de ellos para la Revista Dominicana de Economía, en su publicación No.6 del año 2015. Se pueden citar como ejemplo los textos siguientes: “el mercado eléctrico dominicano no es un mercado competitivo y la mayor parte de sus características estructurales impiden que se convierta en uno”<sup>4</sup>; “Un diseño adecuado, realista, del mercado eléctrico y su institucionalidad regulatoria, siguen siendo grandes retos para la auto sostenibilidad del sector eléctrico dominicano”<sup>5</sup>; “Se debe adoptar un esquema de integración vertical para el Sistema Eléctrico, pues eso elimina la situación de inequidad existente, donde las empresas de generación siempre ganan y las de distribución siempre pierden”<sup>6</sup>; “En realidad, como se ha demostrado, el subsidio no se dirige a los consumidores, sino a

---

<sup>4</sup> Fernando Pellerano. El Mercado Eléctrico Nacional: Una Introducción. Revista Dominicana de Economía. No.6, 2015

<sup>5</sup> Antonio Almonte. Reformas, inversión y rentas en el mercado eléctrico dominicano. Revista Dominicana de Economía. No.6, 2015

<sup>6</sup> José L. Moreno. Trampas en contratos de generación. Revista Dominicana de Economía. No.6, 2015

ocultar la ineficiencia e irregularidades del Funcionariado Eléctrico Estatal (FEE) en las empresas eléctricas estatales”<sup>7</sup>.

Además de estas interpretaciones de la realidad del sistema eléctrico dominicano, se han tomado en consideración algunos argumentos expuestos por la Asociación Dominicana de la Industria Eléctrica, entidad que aglutina a las empresas generadoras de electricidad de capital privado y mixto, en su documento titulado “Propuestas para la sostenibilidad y desarrollo del subsector eléctrico”, en los aspectos relacionados con el déficit financiero y sus sugerencias de mejora. En ese sentido, esta institución considera que dicho déficit se origina en las pérdidas de energía, situadas en aproximadamente 33% a finales del año 2014, en el subsidio a la tarifa y en la calidad de la gestión administrativa y operativa de las empresas. También, para mejorar los resultados de las empresas distribuidoras de electricidad, recomiendan fusionar las tres existentes en una única empresa, y reducir los consejos directivos y equipos gerenciales en uno que utilice normas de gobierno corporativo similares a las requeridas a las empresas que emiten valores públicos o bonos corporativos en los mercados de capitales en el país. Este es un planteamiento que puede considerarse radical y contrapuesto a la reforma del sector acaecida entre los años 2000 y 2001, que dividió a la antigua Corporación Dominicana de Electricidad en dos empresas de generación eléctrica de capital mixto, una empresa de generación hidroeléctrica estatal, una empresa de transmisión de electricidad y tres empresas distribuidoras de electricidad de capital mixto, aunque estas últimas, actualmente, son propiedad del Estado. Por otra parte entienden necesario reducir las pérdidas totales de distribución hasta los

---

<sup>7</sup> Edwin Croes. Economía Política del Funcionariado Eléctrico Estatal. Revista Dominicana de Economía. No.6, 2015

estándares internacionales de alrededor de 10%, mediante la focalización y priorización de las inversiones del Estado en los circuitos con mayores pérdidas económicas a nivel nacional. Como se puede observar, esta entidad apunta hacia una modificación fundamental del modelo de negocios con el que se manejan las EDEs

Consideramos de gran relevancia incluir de manera sucinta, algunos planteamientos de enfoque para la solución de los problemas del sector, expresados por varios de los vicepresidentes ejecutivos que han dirigido la CDEEE en diferentes momentos de su historia, durante un encuentro celebrado con miras a los trabajos del pacto mencionado anteriormente y recogidos por la Revista Conecta en su edición Abril – Junio del 2015.

Expresiones como: “El consumo de electricidad es poco flexible, demanda rigidez. Sabemos entonces que los generadores tienen en sus manos la posibilidad de la amenaza y ejercer su poder dominante sobre el consumidor con el puño del monopolio o con los dedos de la estructura de cártel o asociación oligopólica”<sup>8</sup>; “La transmisión de electricidad es un componente esencial, de los tres principales componentes del sistema eléctrico (generación, transmisión y distribución y comercialización) porque si no hay un buen sistema de transmisión de electricidad, entonces las pérdidas subirían fuertemente”<sup>9</sup>; “El tema de mayor relevancia dentro del Pacto Eléctrico debe ser la confianza, porque todo el mundo sabe cuál es el problema y nadie quiere afrontarlo; y mientras no se resuelva el problema de la sostenibilidad financiera del sector eléctrico, este no tendrá futuro”<sup>10</sup>; “La política de segregación de circuitos por parámetros de pérdidas y cobros ha funcionado, y con un esfuerzo adicional pueden alcanzar

---

<sup>8</sup> César Sánchez, Ex VP Ejecutivo de la CDEEE

<sup>9</sup> Radhamés Segura, Ex VP Ejecutivo de la CDEEE

<sup>10</sup> Temístocles Montás, Ex VP Ejecutivo CDEEE y Ministro de Economía Planificación y Desarrollo

parámetros óptimos de eficiencia operacional”<sup>11</sup>; “... aunque se ha registrado una leve mejoría entre enero y junio de este año, aun las empresas distribuidoras cobran menos del 60% de la energía que compran y sirven”<sup>12</sup>; muestran, en sentido general, el criterio compartido de que la sostenibilidad financiera del sector, socavada por las pérdidas continuas, es el “Talón de Aquiles” de su desempeño actual.

En este contexto, el actual VP Ejecutivo de CDEEE ha expresado, en diferentes oportunidades que “la solución del problema energético radica en tres ejes: la modificación de la matriz de generación, la reducción de las pérdidas y la eficiencia en la gestión. Y es que más del 37 por ciento de la energía que el estado distribuye, no se cobra”<sup>13</sup>. También ‘The Economist Intelligenece Unit’ es referida en un artículo del periódico Diario Libre al citar un párrafo que dice: “En el corazón de os problemas del sector eléctrico se encuentra un déficit financiero causado por las grandes pérdidas técnicas y no técnicas incurridas por las empresas distribuidoras”<sup>14</sup>

Atendiendo a todo lo anteriormente planteado y partiendo del hecho de que las organizaciones empresariales para poder lograr el éxito en su desempeño, deben unificar el criterio sobre cuáles son sus propósitos, articular de forma efectiva sus estructuras y procesos, definir claramente sus estrategias e implementar un sistema de gestión que garantice el compromiso de poner sus mejores esfuerzos para convertir en realidad los objetivos propuestos; para abordar el desempeño estratégico de las empresas distribuidoras de electricidad desde el punto de vista de la investigación académica, iniciamos con la contextualización del caso en este primer capítulo donde se detalla información sobre las Empresas Destituidoras de Electricidad Dominicanas (EDEs), la

---

<sup>11</sup> Celso Marranzini, Ex VP Ejecutivo de la CDEEE y Dirigente Empresarial.

<sup>12</sup> Simón Lizardo, Ministro de Hacienda

<sup>13</sup> Rubén Jiménez Bichara, VP Ejecutivo de CDEEE

<sup>14</sup> Edwin Ruíz, Diario Libre, Agosto 31, 2015.

génesis de la crisis y sus condiciones actuales. En ese sentido, se presenta información sobre la naturaleza y formas de interactuar de las entidades que forman parte de la industria eléctrica dominicana, para conocer algunos aspectos de su accionar, en las condiciones bajo las cuales se desarrollan las actividades en esta industria. También se dan detalles de la filosofía organizacional, las características estructurales, así como de los resultados generales de las tres empresas distribuidoras de electricidad.

Por otra parte, se hará referencia a estudios sobre esta situación, realizados por expertos de distintos temas del ámbito de la gestión empresarial, así como en temas relacionado con la distribución y comercialización de la energía, pertenecientes tanto a empresas de consultoría nacional e internacional, organismos de financiamiento multilateral, entidades de cooperación internacional, además entidades académicas, que han sido contratadas por el Estado Dominicano, así como por instituciones privadas

Todo esto se hace con la finalidad de realizar una investigación que valide el impacto de la aplicación o ausencia de aplicación de un modelo de negocios sustentado en un sistema de gestión de la estrategia, en los resultados de dichas empresas.

## ***1.2. Agentes del Subsector Eléctrico Dominicano***

Durante los procesos de la reforma del subsector eléctrico dominicano iniciada en el año 1999 y de las acciones de contrarreforma de los años 2003 y 2009, se han estructurado una serie de instituciones estatales y privadas, con diferentes roles en la

definición de políticas sectoriales, la regulación y coordinación del mercado eléctrico, así como para generar, transmitir, distribuir y comercializar electricidad.

En función de esto, se asignó la definición y gestión de políticas sectoriales a la ***Comisión Nacional de Energía (CNE)***, cuya misión, según se desprende de su página web, es promover el desarrollo sostenible del sector energético dentro de un marco legal competitivo, asegurando la preservación del medioambiente y propiciando relaciones armoniosas entre los actores.

Con respecto a los aspectos regulatorios, le ha correspondido la responsabilidad a la ***Superintendencia de Electricidad (SIE)***, la cual fiscaliza los agentes del sistema a fines de consolidar un sector eléctrico auto-sostenible, mediante la correcta aplicación de la normativa vigente. Esta entidad es dirigida por un Consejo de tres miembros, uno de los cuales es el Superintendente, quien es propuesto por el Presidente y ratificado por el Congreso. De la SIE depende la oficina de ***Protección al Consumidor*** que se ocupa de dar respuestas a las quejas de los clientes sobre el servicio de las empresas distribuidoras.

Para la apropiada coordinación entre los agentes del mercado, se estructuró el ***Organismo Coordinador del Sistema Eléctrico Interconectado***, el cual planifica y coordina la operación de las empresas de generación, transmisión y distribución con el propósito de que se lleven a cabo de forma segura y al mínimo costo; así como también, determina las transacciones económicas entre los agentes del mercado según a la normativa. Esta entidad es dirigida por el Superintendente de Electricidad y cuatro personas que representan a la estatal Empresa de Generación Hidroeléctrica (EGEHID),



a la también estatal Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED), los generadores privados y las empresas de distribución de electricidad.

Se instituyó el *Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER)*, como entidad detentadora del cincuenta por ciento (50%) las acciones del Estado Dominicano, en las empresas que fueron capitalizadas con el concurso de inversionistas privados. Dichas empresas pertenecían a la Corporación Dominicana de Empresas Estatales (CORDE), el Consejo Estatal del Azúcar (CEA) y la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), en el caso de esta última, fue dividida en tres empresas distribuidoras de electricidad, dos empresas generadoras de electricidad de capital mixto, una empresa de generación hidroeléctrica y la empresa de transmisión.

Se estableció una nueva entidad, la *Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE)* para gestionar los contratos con los Productores Privados Independientes (IPP en inglés), así como asumir la propiedad de las empresas de transmisión e hidroeléctricas, constituidas en la reforma. Cabe señalar que como resultado de la recompra de las empresas de distribución de electricidad, la CDEEE ha asumido la propiedad del cincuenta por ciento (50%) de la titularidad de las acciones y el resto la detenta el FONPER.

En cuanto a la generación de electricidad, en la actualidad existen doce empresas que proveen energía al mercado eléctrico dominicano, de las cuales una es de entera propiedad estatal, la *Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID)*, dos son el resultado de alianzas estratégicas entre el sector privado y el sector público, estas son la *Empresa Generadora de Electricidad de Haina (EGEHAINA)* y la

*Empresa Generadora de Electricidad de ITABO (EGEITABO)*, mientras que las demás empresas son totalmente de capital privado. La capacidad instalada por tipo de combustible para generación al 2015 se puede apreciar en el cuadro y figura siguientes.

<b>Capacidad Instalada por Tipo de Combustible al 2015</b>	
<b>Combustible</b>	<b>Capacidad Instalada (MW)</b>
Fueloil No. 6	1,487.1
Fueloil No. 2	434.2
Fueloil No. 2 y No. 6	185.0
Carbón	313.6
Gas Natural	665.0
Viento	79.5
Agua	523.2
<b>Total Instalado</b>	<b>3,687.6</b>

Cuadro 1.1 Elaboración propia a partir de datos ADIE.

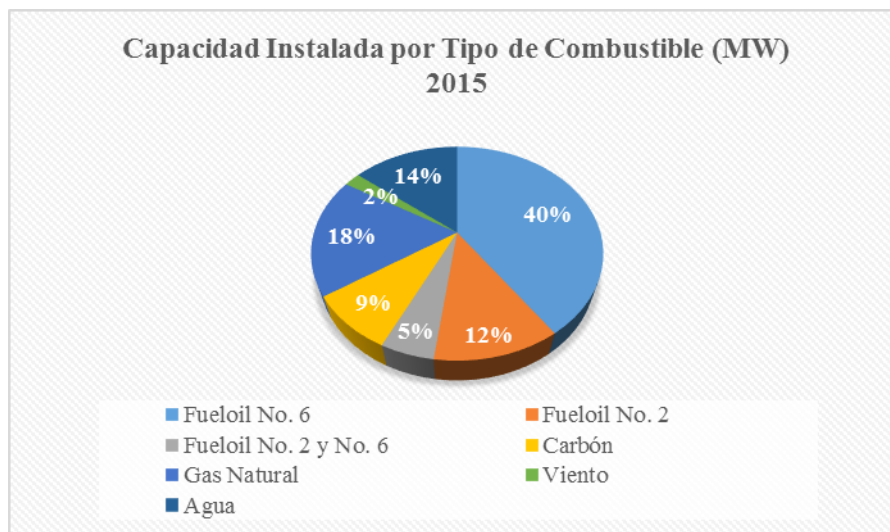


Figura 1.1 Elaboración propia a partir de datos ADIE

En cuanto a la capacidad instalada por tipo de tecnología, su distribución es como sigue:

<b>Capacidad Instalada por Tecnología al 2015</b>	
<b>Tecnología</b>	<b>Capacidad Instalada (MW)</b>
Turbinas a Vapor	606.1
Turbinas a Gas	368.3
Ciclo Combinado	914.0
Motores de Combustión	1,196.5
Eólica	79.5
Hidroeléctricas	523.2
<b>Total Instalado</b>	<b>3,687.6</b>

Cuadro 1.2 Elaboración propia a partir de datos ADIE.

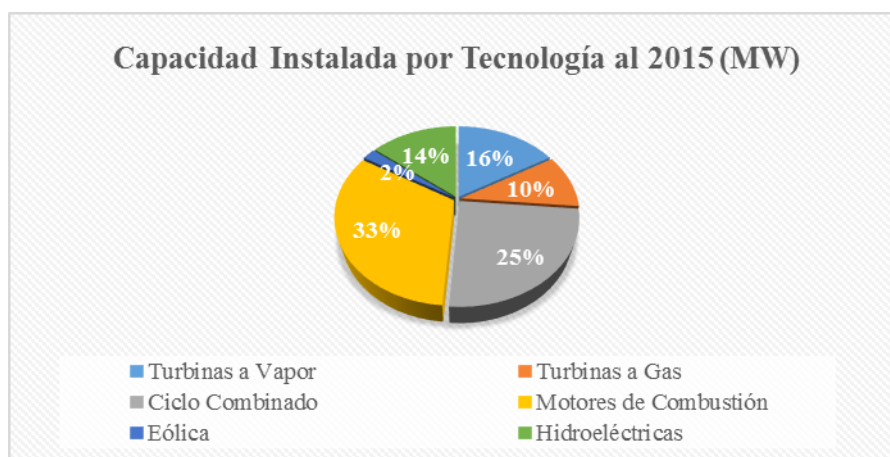
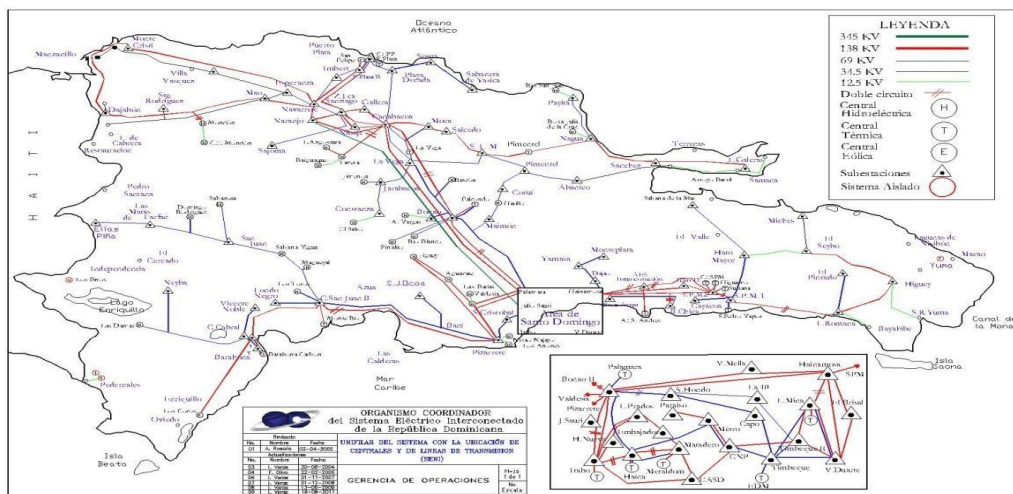


Figura 1.2 elaboración propia a partir de datos ADIE

Con respecto al sistema de transmisión de energía eléctrica, en el país existe una sola entidad de carácter estatal, la *Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED)* que gestiona las redes de transmisión, las cuales abarcan toda la geografía urbana del país, así como gran parte de la rural y su cableado está distribuido entre líneas de ciento treinta y ocho (138), sesenta y nueve (69), treinta y cuatro y medio (34.5), así como doce y medio (12.5) KV. En su estudio de caso sobre República Dominicana, como parte de la publicación del Banco Mundial de enero 2007 titulada:

“Closing the Electricity Supply-Demand Gap”, Venkataraman y Stuggins resaltan las dificultades del sistema de transmisión fruto de sus debilidades y la sobrecarga, por lo que recomiendan su reforzamiento total para poder proveer energía eléctrica confiable a la capital y las regiones del norte del país, así como transmitir electricidad desde las plantas de generación instaladas en la región este. Ver mapa a continuación,



**Figura 1.3 Diagrama Unifilar. Fuente: Organismo Coordinador del Sistema Eléctrico Interconectado de R.D.**

Con respecto a la distribución y comercialización de la electricidad se formaron tres entidades, que en sus inicios eran mixtas, es decir tanto de capital estatal como privado (50/50) y con administración privada, pero en la actualidad, todas pertenecen al Estado. Estas empresas son la **Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDESUR)**, la **Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDEESTE)** y la **Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDENORTE)** y sus nombres se relacionan con sus zonas de concesión, también se les agrupa con el nombre de EDEs.

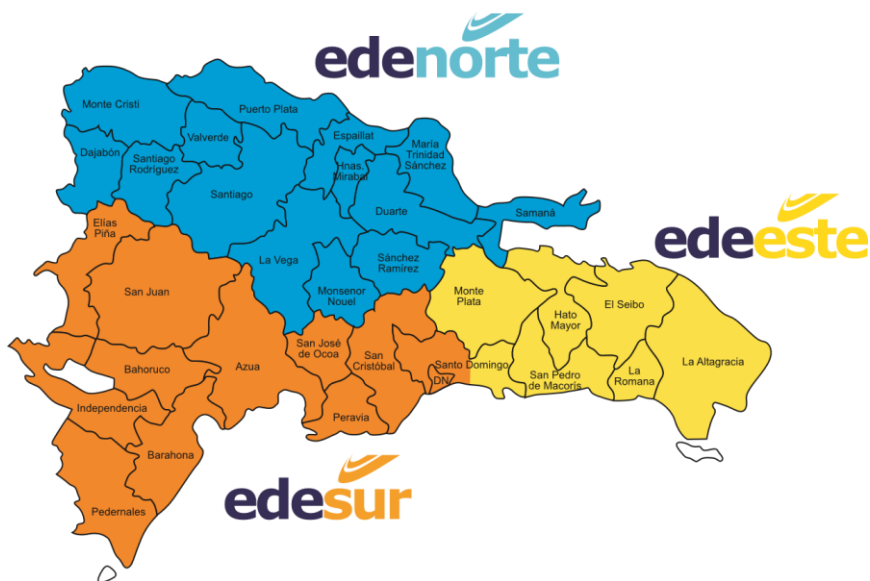


Figura 1.4 Zonas de concesión de las EDEs. Fuente: Plan Estratégico CDEEE 2013-2016

Venkataraman y Stuggins (2007) en el referido estudio de caso para el país, señalaban que las redes de distribución cubren cerca del ochenta y ocho por ciento (88%) de población, con alrededor de un ocho por ciento (8%) de conexiones ilegales, aunque el gobierno se ha propuesto ampliar la cobertura al noventa y cinco por ciento de la población para el 2015, además, esta cobertura llegaría al cien por ciento (100%) si se excluyesen las áreas rurales y suburbanas. Pero estos resultados no se han logrado.

### 1.3. Empresa Distribuidora de Electricidad del Este

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDEESTE), como se puede observar en la figura 1.4, tiene su zona de concesión a partir de la porción este de la Av. Máximo Gómez, cubriendo porciones del Distrito Nacional y de la Provincia Santo Domingo, mientras que por completo a las provincias Monte Plata, San Pedro de Macorís, La Romana, La Altagracia, El Seibo y Hato Mayor. Según el último censo de población y vivienda del 2010, en ese perímetro geográfico había 1,650,265 habitantes,

en 518,533 viviendas. En la figura a continuación se presenta la información por provincia.

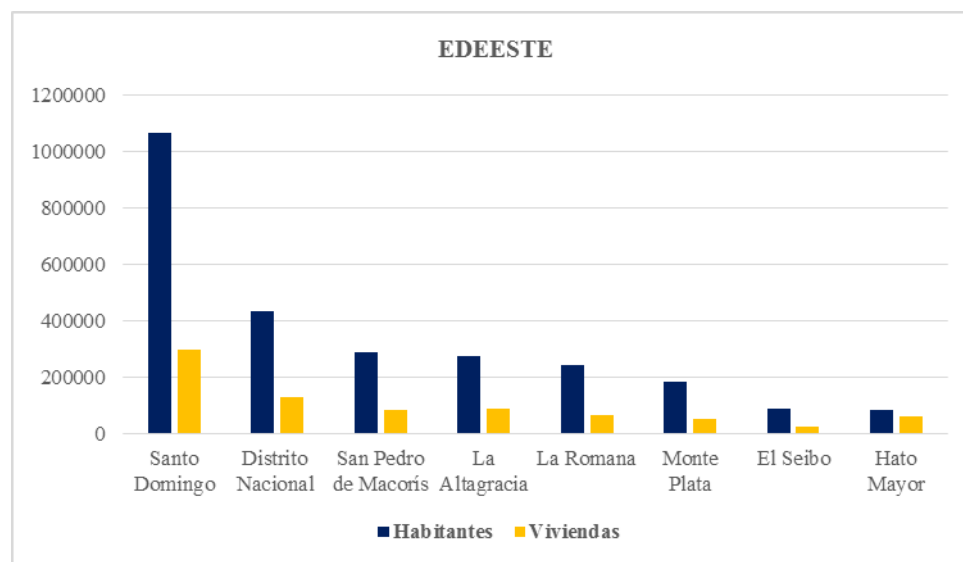


Figura 1.5 Habitantes y viviendas en zona EDEESTE. Elaboración propia a partir del censo nacional 2010

En su página web, se puede observar que esta empresa ha definido su misión asumiendo como compromiso: *“Proveer energía eléctrica en nuestra área de concesión de manera constante con la mayor calidad posible, para el bienestar de los ciudadanos y su desarrollo económico a través del comercio y la industria”*, ha fijado como su visión o meta a futuro: *“Poder llevar un servicio 24 horas de energía eléctrica a todos los habitantes de nuestra área de concesión, con la rehabilitación y mejora de todos los circuitos de distribución y la normalización de todos los usuarios del servicio eléctrico de manera segura y rentable para la empresa”* y ha definido su código de conducta empresarial en función de los valores de: *Seguridad, Integridad-Honestidad, Servicio al Cliente y Excelencia.*

En su página web, se puede observar que esta empresa ha definido su misión asumiendo como compromiso: *“Proveer energía eléctrica en nuestra área de concesión de manera constante con la mayor calidad posible, para el bienestar de los ciudadanos y su desarrollo económico a través del comercio y la industria”*, ha fijado como su visión o meta a futuro: *“Poder llevar un servicio 24 horas de energía eléctrica a todos los habitantes de nuestra área de concesión, con la rehabilitación y mejora de todos los circuitos de distribución y la normalización de todos los usuarios del servicio eléctrico de manera segura y rentable para la empresa”* y ha definido su código de conducta empresarial en función de los valores de: *Seguridad, Integridad-Honestidad, Servicio al Cliente y Excelencia.*

Para desarrollar sus actividades, han definido sus procesos organizacionales primarios o misionales, tales como: *la compra de energía, la distribución de la energía, la comercialización de la energía y el control de pérdidas.* También ha establecido como procesos de soporte: *el manejo de los asuntos corporativos, la gestión de la tecnología, la planificación y gestión del negocio, la seguridad, la administración de los recursos, la gestión de las finanzas, así como la legal.* Para garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos están los procesos de auditoría bajo la tutela del Consejo de Administración. La figura siguiente muestra el primer nivel directivo de EDEESTE.

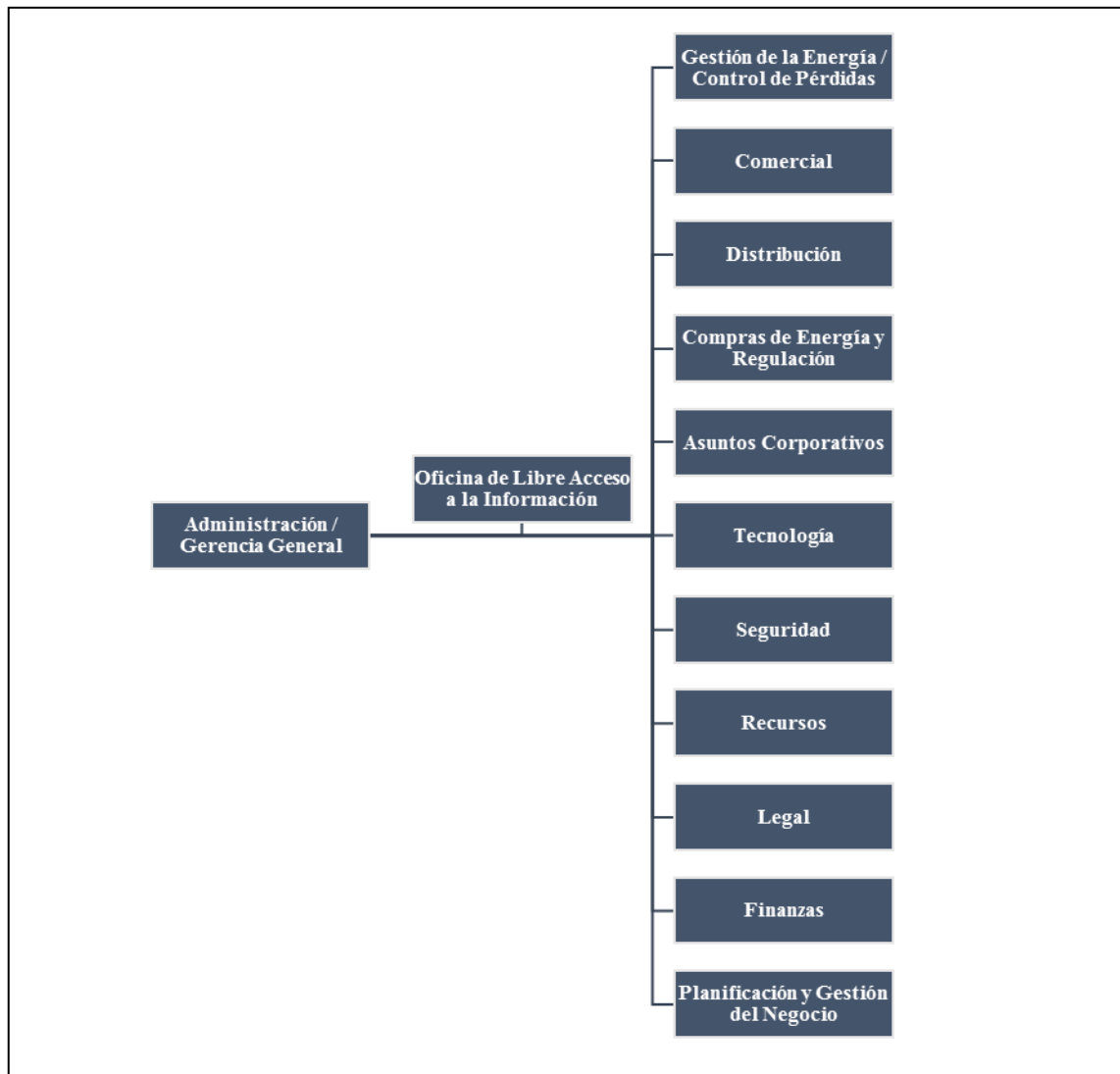


Figura 1.6 Organigrama EDEESTE. Elaboración propia a partir de estructuras de las EDEs.

### **1.4. Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte**

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDENORTE), ocupa en su zona de concesión las provincias del norte del país, como son Santiago de los Caballeros, Puerto Plata, Valverde, Santiago Rodríguez, Dajabón, Montecristi, La Vega, Monseñor Nouel, Sánchez Ramírez, Hermanas Mirabal, Gaspar Hernández, Juan Pablo Duarte, María Trinidad Sánchez y Samaná. .La población para ese perímetro



geográfico es de 2,670,480 habitantes en 801,827 viviendas. A continuación, en la figura, se detalla la información por provincia.

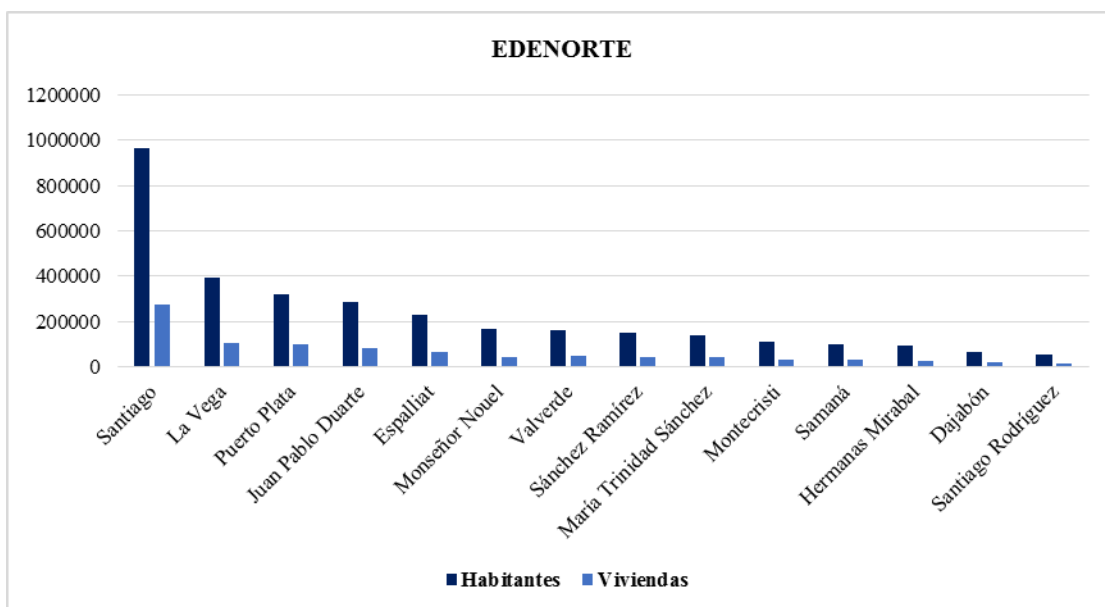


Figura 1.7 Habitantes y viviendas zona de EDENORTE. Elaboración propia a partir del censo nacional 2010

También EDENORTE presenta su filosofía organizacional en su página web, donde se puede observar que ha definido su misión como: *“Distribuir y comercializar energía eléctrica en la región norte del país, con un capital humano comprometido en garantizar a nuestros clientes un servicio de calidad”*. Mientras que su visión consiste en: *“Ser una empresa de distribución y comercialización de electricidad socialmente responsable, que satisfaga eficientemente las necesidades de los clientes y contribuya al desarrollo de la región”*. Ambos conceptos están soportados en un código de conducta articulado con los valores de: *Responsabilidad, Integridad, Trabajo en Equipo, Vocación de Servicio, Liderazgo y Orientación al Cambio*.

Tiene mucha similitud con la distribuidora anterior en lo que respecta a sus procesos organizacionales primarios o misionales, estos son: *la compra de energía/ regulación, la distribución de la energía, la comercialización de la energía y la reducción de pérdidas*. Sus procesos de soporte están un poco más desagregados, a saber: *mercadeo, relaciones públicas, tecnología, seguridad física, gestión humana, servicios jurídicos, finanzas, planificación y control de gestión, logística y proyectos financiados*. En este caso también auditoría se reporta al Consejo de Administración. La figura que sigue presenta el organigrama de los puestos directivos de EDENORTE.

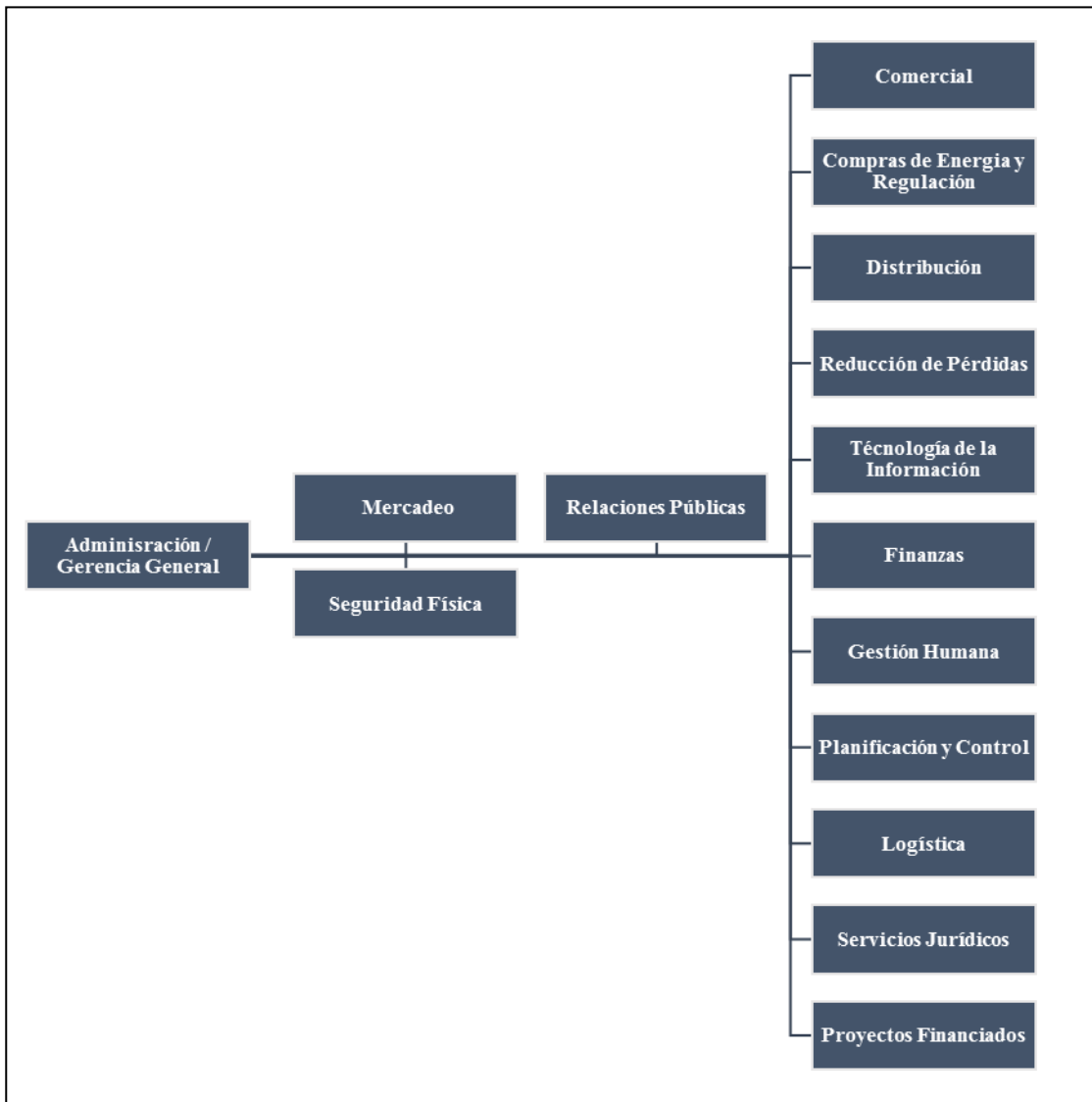


Figura 1.8 Organigrama EDENORTE. Elaboración propia a partir de estructuras de las EDEs.

### **1.5. Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur**

La Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDESUR), en su zona de concesión comprende la porción oeste de la Av. Máximo Gómez, cubriendo porciones del Distrito Nacional y de la Provincia Santo Domingo, así como las provincias de la región sur del país, tales como San Cristóbal, Peravia, San José de Ocoa, Azua, San Juan, Elías Piña, Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales. La población para ese perímetro geográfico, según el Censo del 2010 de la Oficina Nacional de Estadísticas, es de 2,670,480 en 801,827 viviendas. En la figura a continuación se detalla esta información por provincia.

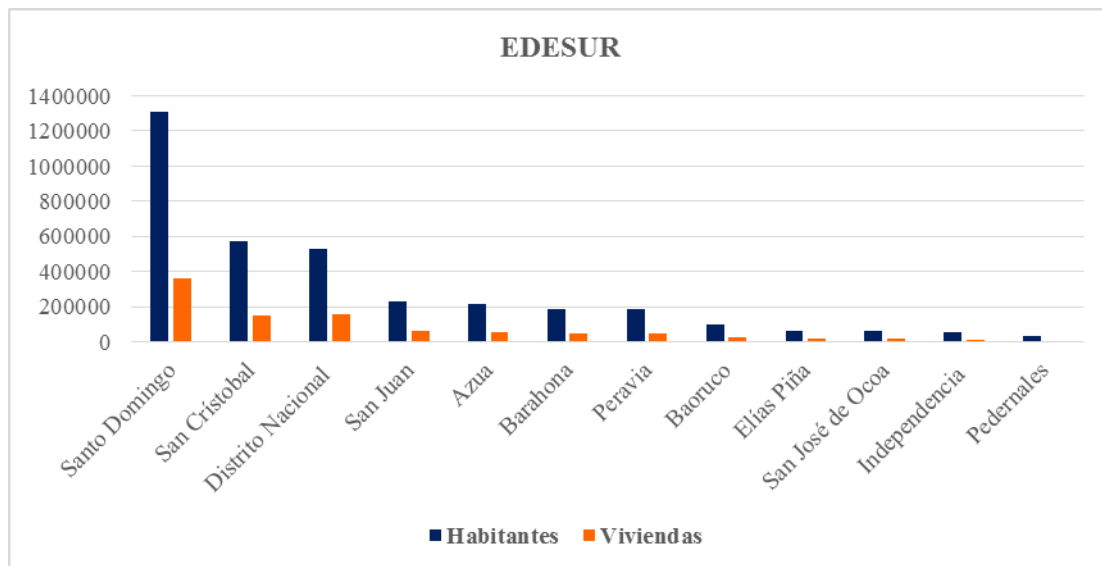


Figura 1.9 Habitantes y viviendas zona de EDESUR. Elaboración propia a partir del censo nacional 2010

EDESUR también presenta en su página web los elementos de su filosofía organizacional, en cuanto a su misión dice: “Somos la empresa de servicio que

*distribuye y comercializa energía eléctrica en nuestra área de concesión, comprometida con la calidad, mejorando continuamente los procesos con capital humano integro, calificado y tecnología de vanguardia, garantizando la rentabilidad financiera, la satisfacción de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo sostenible del país”, en cuanto a su visión se plantea: “Ser líder en calidad de servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, convertida en una empresa rentable y eficiente, sirviendo de modelo en República Dominicana y el Caribe” y con respecto a los valores ha definido los siguientes: *calidad, servicio al cliente, compromiso, trabajo en equipo, orientación al cambio, integridad, entusiasmo y seguridad.**

Esta distribuidora también manifiesta semejanza con las dos anteriores en lo relacionado con los procesos primarios o misionales, los cuales son: Tiene mucha similitud con las distribuidoras anteriores en lo que respecta a sus procesos organizacionales primarios o misionales, estos son: *gestión de la energía, distribución de la energía, comercialización de la energía y uno orientado hacia proyectos.* En los procesos de soporte, tiene algunos que coinciden con EDEESTE y otros con EDENORTE, estos son: *mercadeo, comunicaciones, telecomunicaciones y sistemas, seguridad física, organización y recursos humanos, servicios jurídicos, finanzas, control de gestión, logística, contratos y contratistas, control financiero, así como regulación y compras de energía.* Como en los dos casos anteriores, auditoría se reporta al Consejo de Administración. La estructura del nivel directivo de EDESUR se muestra en la siguiente figura.

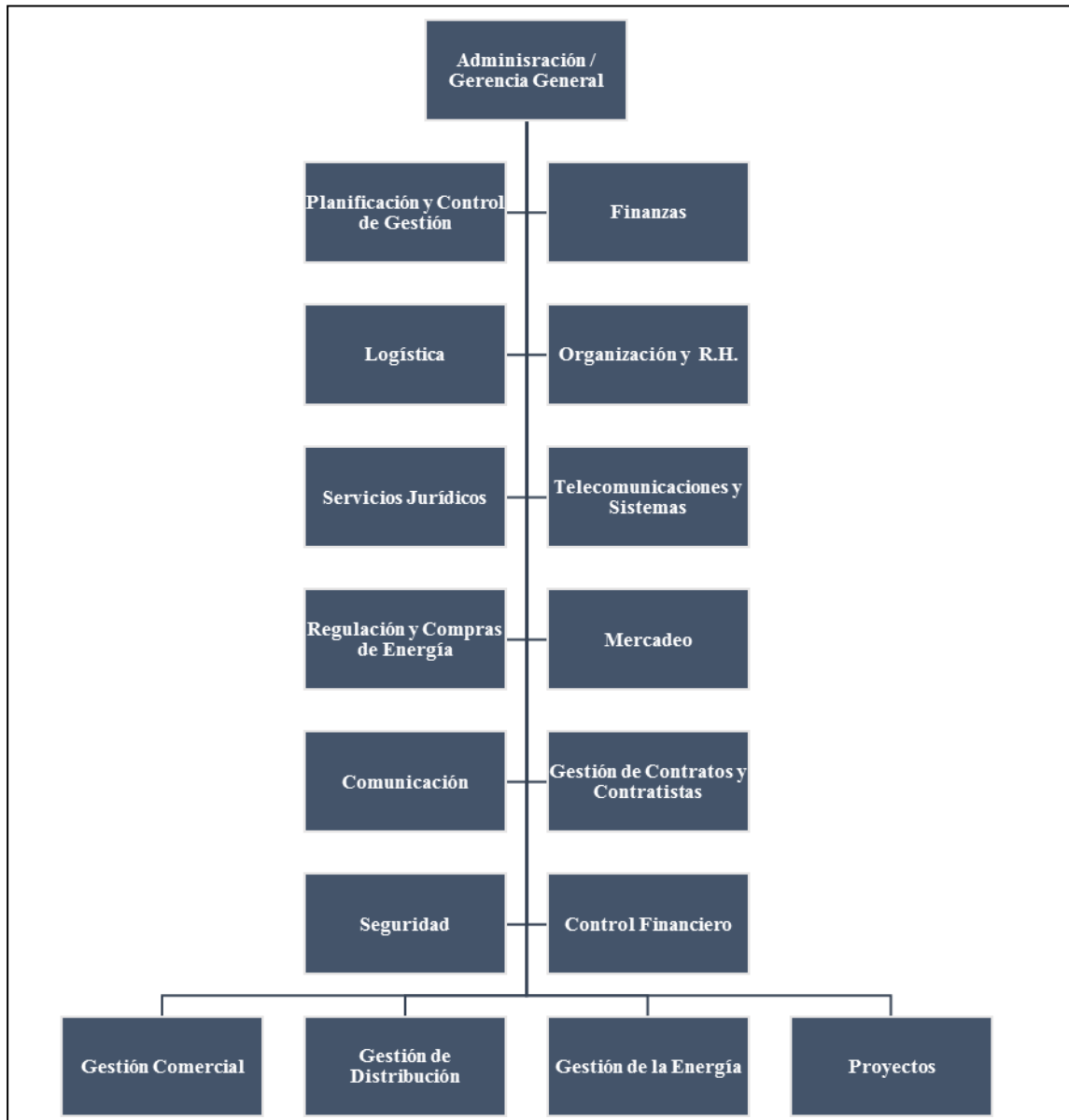


Figura 1.10 Organigrama EDESUR. Elaboración propia a partir de estructuras de las EDEs

## 1.6. Génesis de la crisis del sector eléctrico dominicano

Por más de cincuenta años las interrupciones en el servicio de electricidad (*apagones*) han sido un problema que agobia a la sociedad dominicana, pero en el transcurso de ese tiempo las razones para sus ocurrencias fueron cambiando.

Venkataraman y Stuggins (2007), refieren en su trabajo una serie de situaciones sobre el comportamiento de los agentes del subsector que incidieron en el momento más álgido por la industria eléctrica en la República Dominicana. De estas referimos a continuación, las más relevantes para el desempeño del sector.

- ✓ Antes de la reforma del 1999/2000, la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), estatal e integrada verticalmente, gestionaba el subsector eléctrico, con un desempeño caracterizado por altas pérdidas de energía, bajas cobranzas, deficiencias en la operación y pobre mantenimiento.
- ✓ Había insuficiente capacidad instalada de generación para atender los picos de la demanda del mercado, lo que ocasionaba interrupciones de hasta veinte horas, por lo que el gobierno firmó contratos para comprar energía (Power Purchase Agreements, PPA) con productores privados independientes (IPP en inglés) y así satisfacer la demanda del mercado en sus horas pico, pero la falta de transparencia en la negociación generó altos precios para la electricidad a suministrar, algo común en este tipo de acuerdos, principalmente por el aspecto del pago por capacidad instalada.
- ✓ A finales de la década de los noventa, para resolver este problema y asistido por instituciones financieras internacionales, el gobierno implementa, mediante ley, la reforma de las empresas del sector público que modificó sus estructuras y creó las entidades a las que nos hemos referido anteriormente.
- ✓ Con la aportación global de unos USD\$641 millones, inversionistas extranjeros privados adquirieron el cincuenta por ciento (50%) de las acciones de las empresas estatales conformadas para este proceso.

- ✓ Se crearon entidades para fortalecer la parte institucional del manejo de las políticas sectoriales y de la regulación de los agentes con la finalidad de propiciar la sostenibilidad financiera del subsector.
- ✓ La primera entidad reguladora se constituyó, en 1997, como integrante del Ministerio de Industria y Comercio, para luego en el 2001, con la aprobación de la Ley de Electricidad, convertirse en una institución autónoma.
- ✓ La capitalización del subsector eléctrico atrajo nuevas inversiones de capital, incrementando la capacidad efectiva de generación en cerca del cuarenta y tres por ciento (43%), unos mil megavatios. Además se introdujo el gas natural líquido como combustible y algunos productores privados independientes construyeron nuevas capacidades de generación, aliviando constreñimientos, así como proveyendo recursos adicionales para sustentar el crecimiento del país.
- ✓ El exceso de capacidad logrado en el sistema satisfacía a la demanda existente en ese momento con un bajo costo de generación (unos USD\$60/MWh), esto habría beneficiado al país al no despachar las plantas de generación de electricidad menos eficientes, pero no fue posible por: (1) la falta de consistencia en los subsidios del gobierno a las empresas de generación para compensar las altas pérdidas en los sistemas de distribución que ocasionaban retrasos en la compra de combustible y baja disponibilidad en una parte de la capacidad de generación, (2) los contratos con altos montos de pagos por capacidad no utilizada de los dos principales productores privados independientes (IPP), (3) las limitaciones de las redes de transmisión, que inhibían la aplicación estricta del despacho por orden de mérito.
- ✓ La empresa de transmisión no había logrado atraer nuevas inversiones por parte del Estado y existía un cuello de botella por faltar recursos para mejorar la red, pues la legislación no permitía obtenerlos del sector privado. Las condiciones de la red de

transmisión, han ocasionado interrupciones a nivel nacional (apagones generales), lo que indica la necesidad de desarrollar y mejorar las políticas y las regulaciones para la red para hacer más confiable y costeable el sistema eléctrico.

- ✓ La falta de fondos para el área de transmisión a fines de reforzar el sistema y las tarifas reguladas de transmisión establecidas no incentivan la inversión. Además, la Ley de Electricidad consolida, un monopolio de la empresa estatal, el cual evita soluciones más eficientes y rápidas para expandir las redes de transmisión.
- ✓ Las empresas multinacionales de distribución de electricidad, Unión Fenosa y AES, hicieron inversiones significativas en las redes para distribuir energía y en los procesos comerciales, para reducir el hurto y de incrementar los cobros.
- ✓ El incremento de la capacidad de generación proporcionó alivio temporal a las interrupciones de energía, mientras que las inversiones en distribución ayudaron a reducir las pérdidas y a mejorar la calidad de los servicios por breve tiempo. Pero el incremento desproporcionado de los precios del petróleo de los años 2000 y 2001 impactó negativamente los esfuerzos de recuperación del subsector, por la alta dependencia de la generación de energía en los derivados del petróleo. El gobierno no incrementó las, ya elevadas, tarifas de distribución electricidad, decidiendo congelarlas en su valor de febrero del año 2000 y compensar las consecuencias financieras con ventas de energía hidroeléctrica proveniente de la empresa estatal EGEHID. También decidió otorgar un “subsidio general” para compensar las tarifas congeladas para todas las categorías de consumidores, dados los incrementos de los precios del petróleo, del índice de precios al consumidor y de la tasa de cambio para el dólar. Pero la galopante alza de los precios del petróleo, hizo insostenible esta solución en el corto plazo.



- ✓ Los incrementos de precios combinados con la carga que representaban los contratos de compra de energía, ocasionó que por falta de recursos fiscales no se honraran a tiempo las deudas con los productores privados independientes y estos apagaban sus plantas como mecanismo de presión. Además se erosionaron los ingresos de las empresas distribuidoras que todavía experimentaban altas pérdidas, (técnicas y no técnicas) y bajos cobros de las facturaciones, induciéndolas a cortar el suministro de energía en las localidades donde las pérdidas fuesen más altas y se postergaran sus pagos a las empresas generadoras. Todo esto, incrementó la cantidad y la extensión de los apagones, hasta llegar a tenerse cerca de la mitad de los circuitos de las tres empresas distribuidoras apagados, generándose encendidas protestas sociales con muertes de ciudadanos. Para afrontar la crisis, el gobierno dispone una serie de medidas que no pudo cumplir: hacer acuerdos y pagar de deudas, eliminar el subsidio generalizado y mantener el subsidio focalizado para los pobres, combatir el hurto de energía mediante el Programa de Apoyo a la Eliminación del Fraude Eléctrico, (PAEF).
- ✓ La extraordinaria devaluación del peso del 2003, fruto de las medidas de rescate adoptadas por el gobierno para tres de los principales bancos dominicanos que entraron en crisis, junto a los problemas de naturaleza política envueltos de dicha crisis, empeoran la situación. En vista de ello se decidió mantener la tarifa para los primeros setecientos kWh consumidos con los valores de febrero de ese año y se creó un Fondo de Estabilización para compensar y gestionar las fluctuaciones en los precios de la electricidad. Esto tampoco dio resultados, pues por la carencia de recursos. el gobierno no honraba sus compromisos y las empresas distribuidoras financiaban al gobierno sin pagar intereses.

- ✓ La crisis macroeconómica sumada a los incrementos de la tarifa para algunos segmentos de clientes, agravaron la situación. Las cobranzas y las ventas de electricidad decrecieron aún más y por ende, las empresas de distribución no podían pagar la totalidad de sus compras de electricidad, forzando a los productores privados independientes a declararse incapaces de proveer electricidad por carecer de suficiente capital de trabajo para comprar combustible. Esto condujo al país hacia un “apagón financiero” pues a pesar de tener suficiente capacidad para afrontar la demanda y una de las tarifas más altas de la región los ingresos no cubrían la demanda de recursos.
  
- ✓ Los apagones financieros y la desconexión masiva en los vecindarios donde no se pagaba la energía, hicieron muy impopulares a las empresas distribuidoras y en Septiembre del 2003, meses antes de las elecciones nacionales de mayo de 2004, el gobierno cedió a las presiones políticas y renacionalizó dos de las tres empresas de distribución (EDENORTE Y EDESUR) con la recompra del cincuenta por ciento (50%) de las acciones en manos de la Unión Fenosa. Los argumentos para la renacionalización fueron su pobre desempeño y que estaban poniendo en riesgo la integridad del subsector eléctrico tanto en términos técnicos como financieros. El proceso de adquisición y el precio pagado a Unión Fenosa no fueron transparentes. Tampoco sirvió de nada que la multinacional AES Corporation vendiera sus acciones en EDEESTE a un fondo privado de capitales y mantuviera solo su rol de administrador de dicha empresa. Es importante acotar aquí que cinco años más tarde, la mitad de las acciones de EDEESTE que estaban en manos del sector privado fue readquirida por el Estado para darle salida a un conflicto entre socios para el cual se había solicitado arbitraje internacional.

- ✓ La operación de las empresas renacionalizadas fue asignada a la CDEEE y bajo su dirección los costos operativos unitarios de las dos empresas se elevaron entre seis y siete centavos de dólar por kWh, en comparación con los dos centavos de dólar por kWh, de EDEESTE y su desempeño no mejoró significativamente.
- ✓ El elevado nivel de pérdidas de las empresas distribuidoras y su incapacidad para proveer un servicio de electricidad confiable ha ocasionado que los clientes asuman su provisión de la energía no servida adquiriendo medios alternativos para disponer de electricidad durante los periodos de interrupción. Algunos expertos estiman que al momento del estudio existían alrededor de 1,500 MW de capacidad instalada en forma de plantas de emergencia e inversores, que sin ser lo ideal para negocios e industrias, era mucho mejor que quedarse sin energía.
- ✓ Para las pequeñas y medianas empresas, como talleres de mecánica, ebanisterías, negocios de venta de comida, salones de belleza y otros, las interrupciones han implicado pérdidas de clientes y reducción de su base económica. Mientras que las entidades que prestan servicios sociales esenciales tales como las escuelas públicas y los hospitales sufrieron alteraciones en sus rutinas de funcionamiento, afectando con ello a los más pobres.
- ✓ La ausencia de iluminación nocturna ha elevado la sensación de inseguridad de los ciudadanos y les ha expuesto a un mayor riesgo de crimen y violencia, particularmente en las congestionadas barriadas urbanas carenciadas, para quienes la manera como se ha diseñado el programa de apagones recurrentes ha significado un gran peso, pues les han impuesto pérdidas económicas significativas en función del dinero gastado en fuentes energéticas alternativas (velas, velones, lámparas de gas,..), así como también las preocupaciones y pérdidas de productividad por los frecuentes apagones.

- ✓ Durante los periodos de escasez de las décadas recientes, la gestión de la demanda ha jugado un rol relativamente pequeño para poder aliviar la crisis, por lo contrario, las tarifas subsidiadas han estimulado el exceso de consumo y el desperdicio en el uso de los recursos, además la falta de reforzamiento de los derechos de propiedad han motivado el robo y la falta de pago. A esto se suma la remoción de medidores y la asignación de tarifas fijas a las zonas pobres, que también han estimulado el derroche entre los pobres, pues si un bien económico es percibido como gratuito, su consumo crece exponencialmente. Es decir que el hurto y el no pago de la electricidad utilizada han contribuido a crear la percepción de ser un bien gratuito, cuya sustracción ilegal no es percibida culturalmente como un crimen, incrementándose sustancialmente su consumo.
- ✓ La situación de pobre calidad en el servicio, insatisfacción permanente de los clientes y precios relativamente muy altos, ha inducido al robo mediante conexiones ilegales y la evasión del pago de las facturas tanto por parte de los ricos como de los pobres. Además, el incremento de las facturas sin pagar se debe a la incapacidad de las empresas distribuidoras para cortar el servicio a quienes incurren en las citadas prácticas, como fruto de sus deficientes procesos comerciales, la pobre aplicación de la ley, así como la impunidad con que los clientes se conectan ilegalmente a las redes de distribución.
- ✓ El perjuicio de las pérdidas en el desempeño de las empresas distribuidoras ha sido tremendo y para establecer su comportamiento se ha utilizado el denominado Índice de Recuperación de Efectivo (CRI en inglés), que es el resultado del producto del coeficiente de facturación (la energía facturada en GWh dividida entre la energía comprada y puesta en redes en GWh) multiplicada por el coeficiente de cobros (cantidad cobrada en pesos dividida entre cantidad facturada en pesos).

Conceptualmente una empresa distribuidora de electricidad bien gestionada tiene un coeficiente de facturación de noventa por ciento (90%) y un coeficiente de cobros de un noventa y ocho por ciento (98%) o más, por lo cual su índice de recuperación de efectivo sería de un ochenta y ocho por ciento (88%). Al momento de la privatización las empresas de distribución mostraron un índice entre cuarenta (40%) y cincuenta (50%) por ciento, dando un promedio ponderado de cuarenta y tres por ciento (43%), el desempeño mejoró antes de la crisis macroeconómica hasta situarlos entre sesenta y dos (62%) a sesenta y nueve (69%), pero la crisis los redujo a un rango entre treinta y cinco (35%) a cincuenta y un (51%) por ciento.

- ✓ Las deficiencias en las cobranzas, condujeron a un círculo vicioso que se iniciaba en el usuario final, quien no pagaba a las distribuidoras por una parte o por la totalidad de la electricidad consumida, las bajas cobranzas requerían elevar las tarifas para poder sobrevivir, lo que incrementaba el robo y el no pago. En consecuencia, las empresas de distribución no podían pagar a las empresas generadoras por la energía comprada y estas últimas terminaban afrontando crisis de liquidez y restringiendo la generación.
- ✓ A pesar de que la empresas de distribución privatizadas mejoraron los resultados, en términos absolutos no fue suficiente para la sostenibilidad, pues se necesitaba el reglamento de la ley y un gobierno capaz de cumplir con los contratos y pagar sus propias cuentas, además de incidir sobre estos resultados un ambiente donde el robo de energía no era tratado como un crimen. En el 2001 se concibió el Programa de Reducción de Apagones con el objetivo de subsidiar a los pobres sobre la base de un criterio geográfico (barrios carenciados) aplicando interrupciones del servicio de forma programada, pero garantizando de dieciocho (18) a veinte (20) horas de electricidad por día. El subsidio para estas zonas fue asumido en un setenta y cinco

por ciento (75%) por el gobierno y en un veinticinco por ciento (25%) por las empresas distribuidoras. Pero este programa contenía algunos incentivos perversos pues los montos cargados a los clientes (residenciales y comerciales) de esas vecindades eran nominales y de valor fijo, establecidos en función de la estimación de la supuesta carga instalada, es decir que no se facturaba atendiendo al consumo medido. Además, se facilitó la formación de entidades barriales para apoyar en el servicio técnico e incrementar el cobro, pero esto ha tenido muy pobres resultados. La ausencia de medición para facturar el consumo induce a un mayor consumo de un bien subsidiado, propiciando el desperdicio y diluyendo las transferencias privadas y públicas. El realmente desperdiciaba recursos (bombillas sin interruptores, estufas eléctricas, conexiones con materiales inadecuados, deterioro de la red), incrementando las pérdidas técnicas y facilitando el hurto, además del crecimiento paulatino del número de clientes, principalmente comerciales en las zonas del PRA.

- ✓ Con el PRA las empresas distribuidoras de electricidad, carecían de incentivos para resolver los problemas técnicos de los barrios carenciados, pues proveer el veinticinco por ciento (25%) de los costos de generación en los barrios carenciados como subsidio a los pobres era más ventajoso que entregar un servicio regular a estos clientes pobres, donde las pérdidas y el no pago son problemas crónicos. Por esto se dedicaron activamente, junto al gobierno, a cualificar más y más áreas, así como más clientes bajo la sombrilla del referido programa, lo que significó que para finales del 2004 alrededor de medio millón de clientes estuvieran dentro del programa, representando un tercio de la base total de clientes y un consumo de cerca del doce por ciento (12%) de la energía producida en el país. La población de los barrios sujetos al PRA era heterogénea en términos de ingreso y consumo, pero se

trataba de la misma manera en cuanto al subsidio y la calidad del servicio prestado, sin tomar en cuenta la voluntad de pago y la confiabilidad de la provisión del servicio.

- ✓ La compleja realidad ha limitado al gobierno para poder hacer incrementos significativos en las tarifas, pues ha debido considerar que los clientes siempre tienen una segunda mejor opción, la de robarse la energía o no pagar por utilizarla. Por tanto se considera como más importante reducir el robo y el no pago de la electricidad que elevar la tarifa a los clientes que pagan.

En el transcurso de ese tiempo y hasta la fecha, se han intentado diferentes esquemas de dirección para las empresas distribuidoras de electricidad, sustentados tanto en la contratación de administradores nacionales, como de administradores extranjeros, para volver de nuevo a administradores nacionales, pero los resultados siguen alejados de lo que requiere el subsector para que estas empresas dejen de ser una carga para el país, se conviertan en rentables y contribuyan de forma determinante en su desarrollo.

### **1.7. Situación actual de las EDEs**

Las empresas distribuidoras de electricidad EDENORTE, EDESUR y EDEESTE, en sus procesos de gestión todavía no han podido obtener los resultados esperados con respecto a las pérdidas, tanto bajo el esquema de empresas privatizadas en su primer momento o como empresas re-estatizadas en su segundo momento, tanto

con administradores extranjeros como nacionales. Como evidencia de esta situación se presenta el cuadro y los gráficos a continuación, elaborados a partir de la información sobre el desempeño del sector durante los últimos nueve años, disponible en la página web de la CDEEE.

Total Anual EDEs														
Años	Compras (GWh)	Compras (US\$ MM)	Costo Promedio (US\$ Cts)	Facturación (GWh)	Facturación (US\$ MM)	Precio (US\$ Cts / kWh)	Cobros (US\$ MM)	Cobros (GWh)	Pérdidas Facturación / Compras (GWh)	Pérdidas Cobros / Facturación (GWh)	Pérdidas Totales (GWh)	Pérdidas Facturación / Compras (%)	Pérdidas Cobros / Facturación (%)	Pérdidas Totales (%)
2006	9,515	1222	0.13	5,092	1010	0.20	889	4,480	-4,423	-612	-5,035	46	12	59
2007	9,808	1274	0.13	5,635	1094	0.19	986	5,077	-4,173	-558	-4,731	43	10	52
2008	10,235	1786	0.18	6,114	1121	0.18	1054	5,752	-4,121	-362	-4,483	40	6	46
2009	10,226	1311	0.13	6,521	1196	0.18	1096	6,087	-3,705	-434	-4,139	36	7	43
2010	11,092	1584	0.14	7,187	1342	0.19	1216	6,528	-3,905	-659	-4,564	35	9	44
2011	11,123	1996	0.18	7,464	1529	0.20	1365	6,574	-3,659	-890	-4,548	33	12	45
2012	11,548	2,044	0.18	7,444	1543	0.21	1466	7,041	-4,104	-403	-4,507	36	5	41
2013	11,950	1,971	0.17	7,989	1545	0.19	1474	7,663	-3,961	-326	-4,287	33	4	37
2014	12,428	2,035	0.16	8,443	1563	0.19	1495	8,131	-3,985	-311	-4,297	32	4	36

Cuadro 1.3 Indicadores de Gestión EDEs. Elaboración propia a partir de datos provenientes de la página web de CDEEE

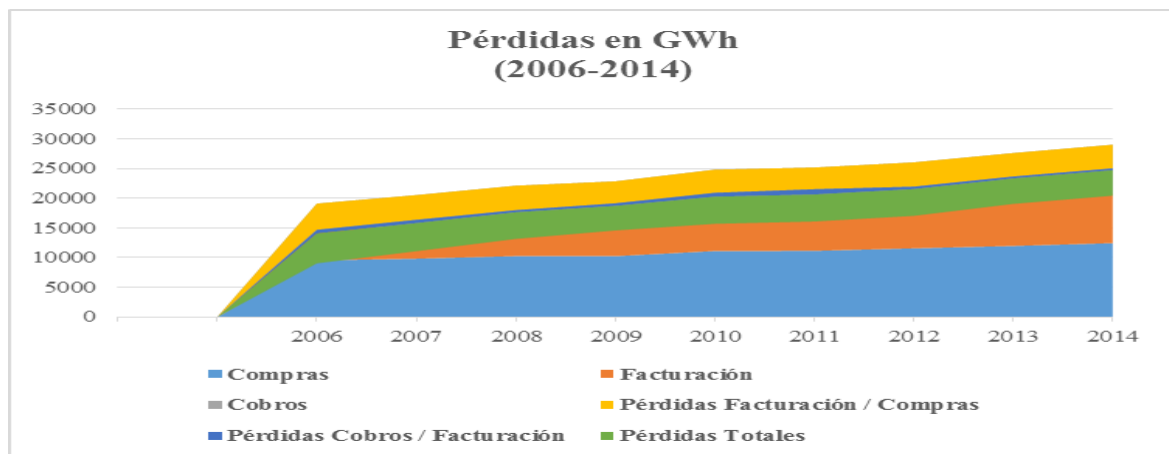


Figura 1.11 Elaboración propia a partir de datos página web CDEEE



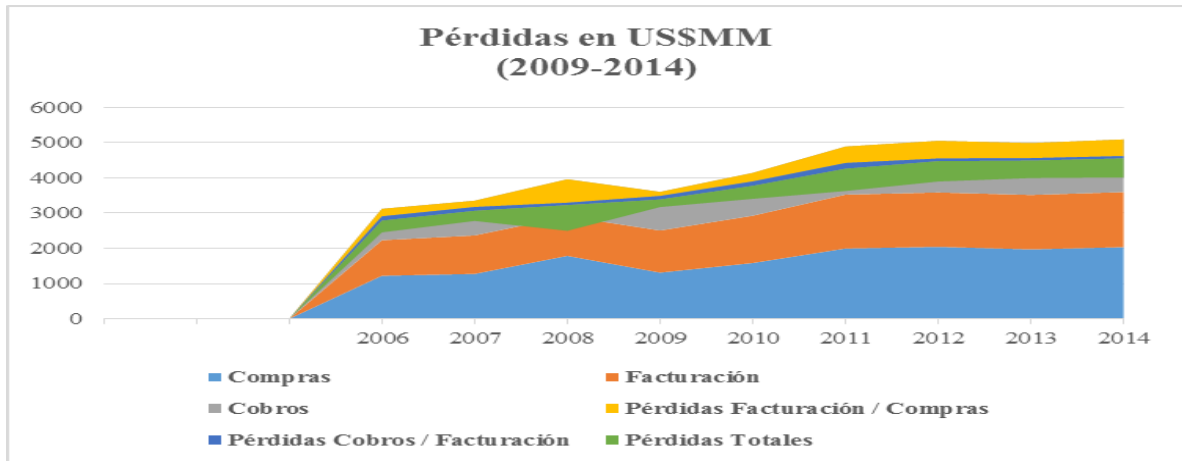


Figura 1.12 Elaboración propia a partir de datos página web CDEEE

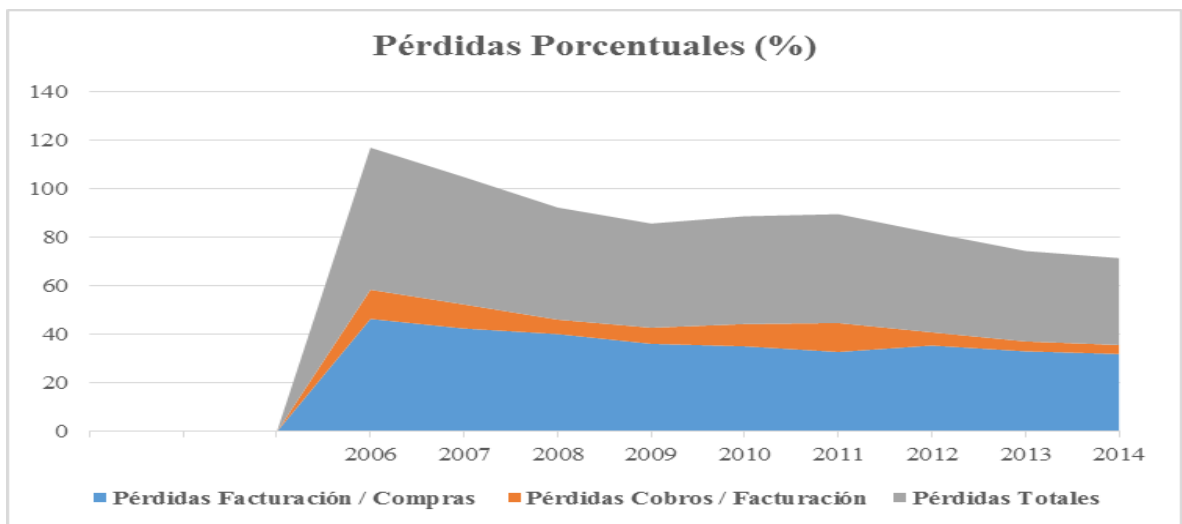


Figura 1.13 Elaboración propia a partir de datos página web CDEEE

En sentido general, se puede observar que las pérdidas de energía en facturación y las pérdidas de energía totales (GWh) manifiestan una tendencia que se comporta de la misma manera en que se aumenta el monto de la facturación, además mantienen una proporcionalidad sostenida, independientemente de la forma cómo crecen las compras de energía. Por otra parte, el incremento en la facturación supera el incremento de las compras de energía, esto debería ser indicativo de un mejor desempeño en este aspecto, pero ese efecto no se manifiesta de manera sensible en las pérdidas totales.

Otro elemento desatacado es que al considerar el margen de las ventas de energía, se puede apreciar que depende fundamentalmente del precio de la energía comprada, sobre todo por la composición actual de la matriz energética, pues la fluctuación de los precios del petróleo tiene un impacto directo en su magnitud.

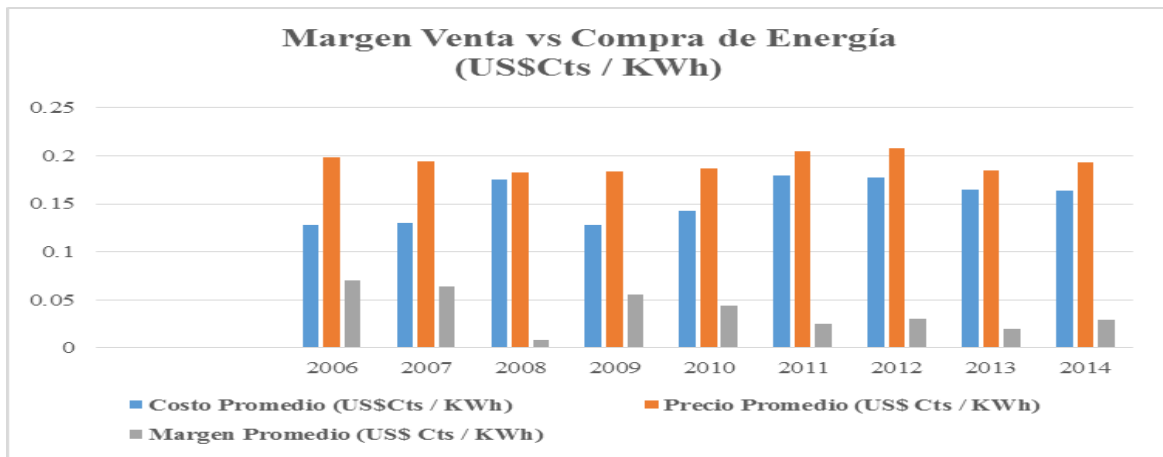


Figura 1.14 Elaboración propia a partir de datos página web CDEEE

En los resultados financieros de las EDEs, incide en gran medida la compra de energía, pues su monto por si solo excede los ingresos de dichas empresas y es el financiamiento del gobierno que permite compensar su déficit, como se observa en el siguiente cuadro.

RESULTADOS FINANCIEROS EDEs			
VALORES EN US\$MM			
Concepto	2014	2013	2012
<b>1. Total Ingresos</b>	<b>1518.8</b>	<b>1499.6</b>	<b>1492.6</b>
1.1 Ingresos ventas de energía	1494.9	1474	1466.1
1.2 Otros Ingresos	23.9	25.6	26.5
<b>2. Total Gastos</b>	<b>2464.5</b>	<b>2381.5</b>	<b>2418.4</b>
2.1 Compras de Energía	2053.7	1986.5	2045.6
2.2 Gastos Operativos	347.6	293.8	309.9
2.3 Gastos Financieros	63.2	101.2	62.9
<b>3. Balance Compra-Venta de Energía</b>	<b>-558.8</b>	<b>-512.5</b>	<b>-579.5</b>
<b>4. Balance Operacional</b>	<b>-945.8</b>	<b>-881.9</b>	<b>-925.9</b>
5. Inversiones	182.2	152.0	153.7
<b>6. Balance con Inversiones</b>	<b>-1128.0</b>	<b>-1033.9</b>	<b>1079.6</b>
7. Financiamiento	1080.3	1060.0	1097.1
<b>8. Balance luego de Financiamiento</b>	<b>-47.7</b>	<b>26.1</b>	<b>17.5</b>

Cuadro 1.4 Elaboración propia a partir de datos página web CDEEE

A partir de la realidad expuesta en este capítulo, nos preguntamos si se puede construir conocimiento sobre las potencialidades de los sistemas de gestión del desempeño empresarial, sobre todo del Balanced Scorecard, para manejar y revertir las crisis de desempeño empresarial como la padecida por las EDEs, para luego extrapolarlo hacia la solución de dichas crisis. En ese tenor se debe indagar si los orígenes de la situación se relacionan con las características del modelo de negocios de estas organizaciones y su forma de concebir, así como implantar estrategias apropiadas para su desempeño en cuanto a superar las condiciones adversas del entorno y eliminar sus debilidades internas. Por otra parte, habría que determinar si las dificultades se corresponden con la ausencia de un sistema capaz de dar seguimiento al desempeño estratégico y de ser esta una de las razones, establecer si dentro de sus condiciones actuales, pudiera implementarse el BSC como sistema de gestión estratégica. Para responder a estas interrogantes, se ha estructurado un trabajo de investigación, cuyas particularidades se presentan en el capítulo sobre metodología, que sigue a continuación

## **1.8. Conclusiones**

En este capítulo se ha contextualizado la situación de las empresas distribuidoras de electricidad (EDEs), tomando en cuenta, en primer lugar, los criterios y opiniones de profesionales con algún nivel de experticia en el tema del desempeño estratégico de estas organizaciones del subsector eléctrico. Como se pudo observar, existe una gran disparidad de percepciones con respecto a los orígenes y las formas de revertir esta situación que ha durado varias décadas. Unos destacan el tema de la incidencia de la

fluctuación en los precios del petróleo, otros señalan la sensibilidad ante la tasa de cambio del peso con relación al dólar, algunos se refieren al régimen tarifario establecido en los Acuerdos de Madrid, mientras que una parte se enfoca en el aspecto de las pérdidas no técnicas.

Para comprender mejor el contexto se hace una breve descripción de los agentes que interactúan en el sistema eléctrico interconectado, resaltando la razón de ser de cada tipo de entidad que participa en el negocio y se describen con mayor nivel de detalle algunas de las características de cada empresa distribuidora de electricidad, presentando sus similitudes, así como algunas de sus diferencias. En ese sentido es importante resaltar que en términos estructurales sus configuraciones son muy parecidas, mientras que operacionalmente no existe mucha diferencia entre sus comportamientos.

Finalmente, se muestra como a pesar de estas empresas tener una particularidad muy importante, la de ser monopolios legalizados en sus zonas de concesión, no han podido ir reduciendo su vulnerabilidad ante el hurto de energía, por eso las pérdidas en facturación y cobranzas se han mantenido por varias décadas.



## CAPÍTULO 2

### *Metodología de la Investigación*



## **2.1. Introducción**

En el campo de la investigación científica existen diferentes escuelas epistemológicas cada una con particularidades para el abordaje del trabajo de campo. En ese tenor Creswell (2014) hace una clasificación en cuatro enfoques, que son: **Postpositivismo** (determinación, reduccionismo, observación empírica y medición, verificación de la teoría), **Constructivismo** (compresión, múltiples significados de los participantes, construcción social e histórica, generación de teorías), **Defensa/Participación** (política, orientación hacia el empoderamiento, colaboración, orientación hacia el cambio), **Pragmatismo** (consecuencia de las acciones, enfoque hacia el problema, pluralismo, orientación hacia las prácticas del mundo real).

Siguiendo a Creswell (2014), los planteamientos de cada una de estas escuelas se utilizan dependiendo de la naturaleza de la investigación a realizar y en el diseño metodológico se pueden aplicar uno de los siguientes marcos: **cuantitativo** (predeterminado; instrumentado en base a preguntas; datos sobre: desempeño, actitudes, observacionales, censos; análisis estadístico; interpretación estadística), **cualitativo** (métodos emergentes; preguntas abiertas; datos de: entrevistas, observaciones, documentos, audiovisuales; análisis de textos e imágenes; interpretación de temas y patrones) y **mixto** (datos predeterminados y emergentes; preguntas cerradas y abiertas; múltiples formas de esquematización de datos; análisis estadístico y de textos; interpretación cruzada de bases de datos). Es importantes resaltar, para los fines del presente trabajo de investigación, los estudios de caso dentro del marco cualitativo, por ser la estrategia de investigación más adecuada para estudiar un fenómeno en su

contexto real cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto son poco evidentes y se utilizan múltiples fuentes de evidencia, pudiendo ser *descriptivos* (contexto real), *exploratorios* (situación concreta sin un marco teórico bien definido), *ilustrativos* (evidencian las prácticas de gestión más competitivas), *explicativos* (conocer las razones para la ocurrencia de determinados fenómenos organizativos), (Bonache, 1999; Yin, 1989).

Atendiendo los criterios expresados, este trabajo de investigación será de tipo pragmático, con un diseño metodológico mixto, pero con énfasis en el estudio de caso explicativo, dadas las características del problema de investigación seleccionado, centrado en las circunstancias extremas de las empresas sujetas a estudio (Eisenhardt y Graebner, 2007). Además, la sustentación teórica la presentamos luego de la investigación empírica con la finalidad de presentar la propuesta del nuevo modelo de negocios sobre la base del Balanced Scorecard.

## ***2.2. Propósitos y objetivos de esta investigación***

Este trabajo tiene como propósito establecer la forma cómo un modelo de gestión fundamentado en el Balanced Scorecard puede revertir las condiciones que originan las crisis de desempeño estratégico. En ese sentido, se escogieron como objeto de estudio a las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana, por la situación de crisis que han padecido por muchos años.

Para su desarrollo, a pesar de ser un estudio de tipo mixto, principalmente se siguió la lógica inductiva de la investigación que es propia de los estudios cualitativos,



en los aspectos de coleccionar informacion proveniente de diferentes fuentes (personas, informes, publicaciones), formular preguntas abiertas a directivos de las empresas distribuidoras, analizar los datos para conformar temas o categorias, buscar patrones y generalizar en base a las experiencias y la literatura, (Cresswell, 2014). Pero tambien se trabajó con el esquema de los estudios cuantitativos con la aplicacion de una encuesta de preguntas cerradas a gerentes y supervisores de las referidas empresas. Ademas, se pusieron en practica las recomendaciones de Eisenhardt (1989) sobre definir las preguntas de investigacion, especificar la poblacion a investigar para el caso, recopilar los datos de forma multiple (cualitativos y cuantitativos), conectar la recoleccion de datos con el analisis, indagar sobre patrones cruzados, buscar evidencias para los "por que" que subyacen en las relaciones y comparar hallazgos con la literatura en conflicto y a favor.

En este caso, se tomó en consideracion la evidente situacion de crisis padecida por las empresas distribuidoras de electricidad dominicanas, que se manifiesta en sus resultados financieros y que incide en el diario accionar de los diferentes grupos de interes de la sociedad, teniendo para muchos un impacto negativo por la insatisfaccion que genera elevar los costes de llevar a cabo sus actividades y para unos pocos un impacto positivo porque obtienen beneficios de las circunstancias de dicha crisis.

Como los datos cualitativos se caracterizan por ser flexibles, sustanciales e intensos, así como ricos en gradaciones y ademas de que se utilizan para construir teoria, capturar las experiencias e interpretaciones de los individuos, entender aspectos complejos de los procesos, así como ilustrar una idea abstracta (Graebner, Martin y

Roundy, 2012), nos propusimos los siguientes objetivos para auscultar la realidad de la situación de crisis de las referidas empresa:

6. Establecer si el modelo de negocios utilizado por las empresas incide en la forma como se definen las estrategias.
7. Determinar si existe una relación estrecha entre la formulación e implementación de las estrategias con su desempeño organizacional.
8. Confirmar si las empresas aplican un sistema formal para el seguimiento a la gestión de la estrategia.
9. Establecer si el perfil de las empresas propicia el uso del Balanced Scorecard como sistema capaz de asegurar el éxito en la gestión de la estrategia.
10. Proponer un nuevo modelo de gestión estratégica para las empresas distribuidoras de electricidad dominicanas sustentadas en el BSC.

### ***2.3. Definición de las preguntas guía.***

Antes de iniciar el trabajo de campo, definimos las preguntas guías para el proceso de levantamiento de información, que se correspondieran con los objetivos referidos en el acápite anterior. Dichas preguntas dieron sustento al cuestionario elaborado para recoger los puntos de vista de los directivos y la encuesta diseñada para recoger las percepciones de gerentes y supervisores. Estas preguntas fueron:

1. ¿Existe alguna relación entre la definición de las estrategias y las características del modelo de negocios de las empresas distribuidoras de electricidad dominicanas?
2. ¿La formulación e implementación de las estrategias tienen gran incidencia en su desempeño organizacional?
3. ¿Se está aplicando un sistema formal para el seguimiento a la gestión de la estrategia?

4. ¿Las características actuales de las empresas favorecen el uso del BSC como sistema para la gestión del desempeño estratégico?
5. ¿Cuáles deben ser las particularidades del nuevo modelo de negocios, sustentado en el BSC, que permitan dar al traste con la crisis permanente de las EDEs?

## **2.4. Metodología**

Atendiendo a los criterios de Crotty (1998) sobre los niveles de decisión involucrados en el diseño de una investigación con respecto a la perspectiva teórica de sustentación, la estrategia metodológica y los procedimientos a aplicar en este proceso, hemos definido nuestro trabajo con las características que muestra el siguiente cuadro.

<b>Enfoque epistemológico escogido</b>	<b>Pragmatismo</b>
<b>Criterio de selección.</b>	Se aplica al problema real de la crisis de las empresas, cuya solución amerita la participación plural de diferentes concepciones sobre la gestión empresarial.
<b>Estrategia de búsqueda de información.</b>	Mixta (cualitativa y cuantitativa)
<b>Procedimiento para levantar la información.</b>	Variado, con el Modelo de Negocios, la Formulación de la Estrategia, el Desempeño Estratégico y el Seguimiento al Desempeño con el BSC, como perspectivas generales para definir: tópicos de interés, cómo recoger los datos y anticipar resultados.
<b>Enfoque del levantamiento de información.</b>	Concurrente, tomando información cualitativa y cuantitativa al mismo tiempo para integrarlas en la interpretación de los resultados generales del análisis de las respuestas de los dos niveles gerenciales.
<b>Herramientas utilizadas.</b>	Aplicación de cuestionario a directivos para la información cualitativa, así como aplicación de encuesta a gerentes y supervisores para la información cuantitativa. Levantamiento de datos publicados en documentos de las empresas y entidades externas.

**Cuadro 2.1** Resumen Metodológico. Elaboración propia a partir de Crotty (1998)

En función de estas características y siguiendo a Creswell (2014), hemos utilizado un enfoque cualitativo, sobre la base del estudio de caso de tipo explicativo (Yin, 1981; Bonache 1999) para desarrollar el trabajo de investigación donde se busca indicar cómo un modelo de gestión basado en el BSC puede revertir una crisis de desempeño empresarial. Cabe destacar que aplicar el pragmatismo como enfoque epistemológico surge de sus consideraciones con respecto a que el origen del conocimiento proviene de las acciones, las situaciones y las consecuencias, en vez de las condiciones antecedentes, en ese sentido, el problema es más importante que los métodos y los investigadores utilizan todo tipo de aproximación para entenderlo. Esto implica, entre otras cosas, la ausencia de un compromiso con algún sistema filosófico o alguna interpretación de la realidad; la libertad para escoger los métodos, las técnicas y los procedimientos de investigación que mejor satisfagan necesidades y propósitos; la convicción de que la verdad es lo que funciona en ese momento y no está basada en un estricto dualismo mente vs realidad por lo que los investigadores utilizan datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar la mejor comprensión de un problema de investigación; la investigación ocurre en un determinado contexto (social, histórico, político,...)

En pocas palabras, el pragmatismo da espacio al uso de múltiples métodos, a la expresión de diferentes puntos de vista y diferentes asunciones, así como también, a distintas formas de recopilación de datos. Por tanto, lo consideramos como el enfoque epistemológico más adecuado, pues el hecho de una crisis empresarial es un problema del mundo real que surge como consecuencia de las acciones o la falta de acción de los directivos de una organización y cuya solución amerita la participación plural de diferentes concepciones sobre la gestión empresarial.

Al asumir este enfoque, la estrategia requerida para la búsqueda de información es mixta, por su correspondencia con el pragmatismo. En ese tenor y continuando con Creswell (2013), se ha aplicado un procedimiento variado, con los conceptos del Modelo de Negocios, la Formulación de la Estrategia, el Desempeño Estratégico y el Seguimiento al Desempeño con el BSC, en términos de la perspectiva general para el diseño del levantamiento de información (cualitativa y cuantitativa), definir los tópicos de interés, establecer la forma de recoger los datos, así como anticipar los resultados esperados. Cabe desatacar que en la recolección de los datos se aplicó un enfoque concurrente, pues tanto la información cualitativa como la cuantitativa se levantaron al mismo tiempo durante el estudio para posteriormente integrarla en la interpretación de los resultados generales, al vincular los datos en el análisis de los dos niveles gerenciales seleccionados. Se utilizó un cuestionario para levantar la información, con preguntas abiertas a directivos de las tres empresas distribuidoras de electricidad y una encuesta con preguntas cerradas a gerentes y supervisores de dichas empresas.

Por otra parte se revisó documentación institucional de las empresas como informes de gestión, planes estratégicos, estructuras generales, así como reportes de entidades con algún tipo de vínculo con el sector eléctrico; con el interés de contrastar los resultados de la encuesta y los cuestionarios.

## ***2.5. Unidad de análisis, nivel de análisis y selección de caso***

Para el desarrollo del estudio se ha considerado a las Empresas Distribuidoras de Electricidad Dominicanas, como los estamentos organizacionales que sirven de espacio para el análisis del problema de investigación relacionado con las crisis de desempeño

en la gestión de la estrategia, así como el potencial del BSC en el rol de sistema para el soporte a dicha gestión.

La selección de estas empresas se corresponde con lo planteado por Ferreira y Merchant (1992), en el sentido de que la muestra se toma de manera oportunista y precediendo a las preguntas de investigación. Escoger a esas empresas para validar los efectos sobre el desempeño organizacional de las carencias en la gestión de la estrategia y del potencial de la sistematización de dicha gestión, implicó tomar en cuenta:

- ***Cuarenta años de crisis*** permanente en la provisión del servicio de energía eléctrica.
- Desde capitalización del subsector eléctrico (1999), el segmento de la distribución ***pierde cientos de millones de dólares anualmente*** y los resarce el Estado, limitando las inversiones en otros sectores prioritarios como son la educación, la salud y la seguridad ciudadana, entre otros.
- Uso de diferentes esquemas de gestión empresarial ***sin haber cumplido las expectativas*** de cambio: alianzas estratégicas entre el sector público y el privado, propiedad estatal y administración por funcionarios públicos, propiedad estatal y administración extranjera contratada.
- Consultorías por parte de expertos provenientes de distintas entidades de cooperación internacional y de financiamiento multilateral ***sin resultados tangibles en cuanto a la reducción significativa de las pérdidas*** (BM, BID, FMI, USAID, UE,...)

Además de estos criterios, algo que ha motivado la selección de las referidas empresas, ha sido nuestra vinculación con el sector eléctrico desde el año 1996, que ha permitido entrar en contacto con los diferentes actores involucrados en la generación y

esfuerzos de solución de esta crisis de desempeño estratégico que padecen las referidas empresas.

A pesar de esa vinculación, la realización del estudio empírico había sido postergada por alrededor de cuatro años y se ha requerido de un acuerdo interinstitucional que garantizara la confidencialidad de dicho estudio, a ser firmado entre la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales como institución que coordina los trabajos de las diferentes entidades estatales del sector eléctrico dominicano y la Universidad APEC como institución académica que auspicia esta investigación dentro de su programa de formación de doctores para su plantilla profesoral, así como también de un acuerdo de confidencialidad entre el autor y la referida entidad del Estado Dominicano.

Resumen Datos EDEs / Totales 2014						
Elementos	EDENORTE	%	EDESUR	%	EDEESTE	%
Ubicación Oficina Principal	Provincia Santiago		Distrito Nacional		Provincia Santo Domingo	
No. de provincias	14	44	11.5	36	6.5	20
Clientes facturados (#)	791,361	39	601,349	30	625,916	31
Empleados	2,865	40	2,123	29	2,245	31
Compras de energía (GWh)	3,789	30	4,515	37	4,126	33
Facturación de energía (GWh)	2,587	31	3,218	38	2,638	31
Pérdidas en facturación (GWh)	-1,203	30	-1,297	33	-1,487	37
Cobros de energía (GWh)	2,488	31	3,160	38	2,484	31
Pérdidas en cobranzas (GWh)	-99	31	-58	19	-154	50
Pérdidas totales (GWh)	-1,302	30	-1,355	32	-1,641	38

Cuadro 2.2 Elaboración propia a partir de datos de la página web de CDEEE

## ***2.6. Instrumentos y protocolos. Métodos y recursos de investigación.***

Los instrumentos básicos utilizados para el levantamiento de información para esta investigación han sido: el cuestionario respondido por los directivos, la encuesta aplicada a gerentes y supervisores, la estructura, los planes estratégicos, así como los informes de gestión de las empresas distribuidoras, además de algunos de los estudios elaborados por expertos sobre el tema para las entidades de cooperación y financiamiento internacional.

El cuestionario para los directivos contiene quince preguntas orientadas a conocer su percepción sobre las características del negocio, la formulación de las estrategias, los segmentos del mercado, los clientes estratégicos, los factores críticos para el éxito, los resultados vs las expectativas, la estructura organizacional, la externalización del servicio técnico, el involucramiento de la alta gerencia y la gerencia operativa con el sistema de seguimiento al desempeño, la incidencia de las unidades funcionales en la gestión de la estrategia, los efectos de la comunicación en la implementación de las estrategias, el uso de una herramienta e indicadores de desempeño para gestionar la estrategia y la mejora del sistema de evaluación.

La encuesta a gerentes y supervisores, con cincuenta y cinco preguntas, profundiza en los aspectos de la gestión de las empresas que se relacionan con: 1) la filosofía organizacional (misión, visión y valores) en términos de su definición, comunicación, promoción y fortalecimiento; 2) el enfoque estratégico, tomando en cuenta la evaluación de los factores externos e internos, la matriz estratégica FODA, los objetivos y los planes; 3) el desempeño estratégico, con respecto a satisfacer a los



clientes, segmentar el mercado, caracterizar las estrategias, evaluar los resultados, identificar las barreras estratégicas, usar las TICs en el seguimiento estratégico; 4) el modelo de negocios, en cuanto a la correspondencia de la estructura y procesos con las necesidades, la forma de hacer negocios, la manera de gestionar los procesos, el esfuerzo de revertir la crisis, el criterio de empresa estatal orientada a satisfacer los clientes o hacia sus propios intereses y los factores que inciden en su desempeño; 5) el sistema para gestionar la estrategia, considerando su descripción, la elaboración de mapas estratégicos, el uso de indicadores, las condiciones de funcionamiento del sistema y sus debilidades, las acciones para mejorarlo, las ventajas de su utilización, el impacto del clima organizacional, los elementos a ser renovados y el uso de las TICs para su funcionamiento.

Además, se utilizó información proveniente de los informes de gestión de las tres empresas distribuidoras de electricidad publicados por la CDEEE durante unos siete años, para contrastar las respuestas al cuestionario y la encuesta con la realidad evidenciada por los resultados financieros y operativos de las EDEs.

## ***2.7. Fuentes y proceso de recopilación de información.***

Las fuentes de información a las que recurrimos fueron de dos tipos, como habitualmente sucede en este tipo de trabajo. Las primarias de naturaleza solo de interna, constituidas por 34 directivos, así como 124 gerentes y supervisores. Las secundarias tanto de tipo interno (planes estratégicos, informes de desempeño, estructura organizacional general y de algunas áreas específicas), como de tipo externo (artículos publicados en la prensa y revistas académicas, informes de entidades

multilaterales y de cooperación, páginas web de entidades vinculadas al sector como son CDEEE, SIE, CNE, entre otras).

En cuanto al proceso de recopilación de datos, como refiriéramos anteriormente, el aplicar los instrumentos diseñados para obtener la información requerida por el estudio, ameritó de un acuerdo firmado por las más altas autoridades de la CDEEE y UNAPEC y otro firmado por el investigador con CDEEE. Estos acuerdos fueron firmados en junio del 2015, pero desde hacía par de años se había solicitado directamente el apoyo para la investigación a los gerentes generales de las tres EDEs, lo que no se logró por diferentes circunstancias y razones.

Luego de firmado este convenio, se trabajó con la coordinación de la mesa de Recursos Humanos del Sector Eléctrico, donde las directoras de este tema en CDEEE y cada una de las empresas distribuidoras se comprometieron a servir de enlace para que la investigación se pudiera realizar. A finales del referido mes e inicios de julio se recibieron una alta proporción los cuestionarios y encuestas respondidos. En EDENORTE un 63% de los cargos directivos respondieron el cuestionario y un 55% de los gerentes y supervisores completaron la encuesta. En EDESUR un 69% de los directivos respondieron la encuesta y un 31% de los gerentes y supervisores completaron la encuesta. En términos totales, 34 directivos de 61 respondieron el cuestionario, mientras que 124 gerentes y supervisores de unos 222 completaron la encuesta. Es decir que los directivos respondieron el cuestionario en un 55%, por su parte, los gerentes y supervisores lo hicieron en un 57%. Como se puede observar en ambos casos se tienen una muestra bien representativa de los cargos responsables del accionar de esas empresas. Por otra parte los empleados de estas dos empresas

representan el 69% del sector y sus zonas de concesión representan el 80% de las provincias del país. Al momento de redactar este capítulo, no se había recibido respuesta de EDEESTE.

## **2.8. Registro y clasificación de los datos.**

La información recibida de ambas distribuidoras fue manejada de distintas maneras por la forma en que fueron remitidas o entregadas al investigador. Las repuestas de los directores de EDENORTE a las preguntas del cuestionario fueron tabuladas por la misma empresa mediante un software estadístico que se utiliza para hacer los trabajos de investigación de mercado. Las respuestas de los directores de EDESUR fueron registradas por el investigador en una tabla en Word. Luego de esto se preparó una matriz en Excel para codificar las respuestas a cada una de las preguntas abiertas, estableciendo las categorías o patrones de respuesta con mayor frecuencia de mención. Con respecto a las respuestas a las preguntas de la encuesta, en EDENORTE procedieron de la misma manera, utilizando el software estadístico de la empresa, mientras que para EDESUR el investigador definió las variables y digitó todas las respuestas en el software estadístico abierto denominado PSPP. Las referidas respuestas a las encuestas se utilizaron para validar las respuestas al cuestionario ofrecidas por los directivos de cada empresa, en ese sentido se trabajó con la distribución de frecuencias, información que puede tener cierta correspondencia con el enfoque cualitativo del estudio de caso.

En vista de que los conceptos anteceden a los constructos para dar sentido a los mundos organizacionales, pues para lograr el potencial del estudio organizacional en lo

relativo a la descripción, la explicación y la prescripción, primero se deben descubrir conceptos relevantes con el propósito de construir teoría que pueda guiar la creación y validación de los constructos (Gioia et al, 2013). Además, como mucho del mundo con el que interactuamos, esencialmente está construido socialmente, implica que se debe enfocar más en los medios a través de los cuales los miembros de la organización van a construir y comprender sus experiencias, mientras que menos en el número o frecuencia de eventos medibles (Berger & Luckmann, 1966; Schutz, 1967 y Weick, 1969/1979). A partir de estos criterios, se aplica la recomendación de utilizar un enfoque que captura los conceptos relevantes para la experiencia personal de directivos y gerentes, así como para la propuesta del nuevo modelo de negocios sustentado en el BSC como sistema de gestión para el desempeño estratégico, tomando elementos de la metodología de Gioia et al. (2013). En ese sentido, seguimos el consejo de no forzar los datos para que se ajusten a la rúbrica que utiliza el esquema de hallazgos de primer y segundo orden pues esto podría disminuir el valor potencial de dichos datos y sacrificar los beneficios de la flexibilidad propia de los estudios cualitativos en la aplicación de enfoques, además de que debe evitarse utilizar la metodología como si fuera una fórmula que reproduce exactamente el mismo formato (Gioia, Corlye y Hamilton, 2012).

Por tanto, los aspectos puestos en práctica de dicha metodología tienen que ver con no imponer a priori, constructos o teorías a los informantes; utilizar su terminología para comprender sus experiencias vividas; realizar un primer análisis de las respuestas para definir códigos de primer orden sustentados en citas ilustrativas; después hacer un segundo análisis para determinar categorías teóricas conocidas relacionadas con las respuesta codificadas y luego establecer las dimensiones teóricas agregadas como fruto de los resultados del estudio. Con estas etapas ya cubiertas, se ha construido una

estructura de datos que permite expresar visualmente la información y su evolución desde los datos sin depurar hasta términos y temas para conducir el análisis hacia un modelo inductivo fundamentado en dichos datos, que captura, de forma teórica la dinámica experiencia de los involucrados.

## **2.9. Registro y clasificación de los datos.**

El rigor y la calidad, desde el punto de vista de la investigación cualitativa, surge de los procedimientos utilizados para demostrar la precisión de sus hallazgos y convencer al lector de esa precisión, (Creswell, 2014). En este caso para asegurar la validez interna, se trabajó con información documentada por las EDEs en informes de desempeño; planes estratégicos y operativos; organigramas generales, así como de algunas áreas con gran involucramiento en la génesis y los esfuerzos de solución de la crisis como las que trabajan los procesos comerciales y de recuperación de pérdidas.

Con respecto a la validez externa, se revisaron publicaciones de entidades profesionales y académicas (INTEC, UASD, Revista Dominicana de Economía, CONECTA, ADIE), informes de organismos multilaterales (BID, BM, FMI) y de cooperación internacional (USAID, UE), reportes de entidades estatales o sin fines de lucro, vinculadas al sector (CDEEE, SIE, CNE, Pacto Eléctrico).

En cuanto a garantizar la fiabilidad y la calidad, se utilizó el mismo procedimiento en las tres EDEs, al aplicar el mismo cuestionario de preguntas abiertas a todos los directivos que participaron en el estudio y de forma concomitante se aplicaba la encuesta tanto a los gerentes como a los supervisores que decidieron colaborar con la

investigación. A modo de resumen presentamos a continuación una consolidación de las informaciones relativas a los aspectos metodológicos del trabajo.

<b>Propósito de la investigación</b>	<b>Establecer la forma cómo un modelo de gestión fundamentado en el BSC puede revertir las condiciones que originan las crisis de desempeño estratégico.</b>
<b>Metodología de la investigación</b>	Trabajo de investigación de tipo pragmático, con un diseño metodológico mixto, pero con énfasis en el estudio de caso explicativo.
<b>Unidad de análisis</b>	Las empresas distribuidoras de electricidad dominicanas.
<b>Ámbito geográfico</b>	República Dominicana.
<b>Universo</b>	Tres empresas distribuidoras de electricidad dominicanas.
<b>Tipo de muestra</b>	Oportunista que antecede a las preguntas de investigación, Ferreira y Merchant (1992)
<b>Casos de análisis</b>	EDESUR, EDENORTE, (EDEESTE aplicó tarde el cuestionario y las encuestas)
<b>Métodos de recogida de las evidencias</b>	Revisión de los informes de desempeño de subsector eléctrico. Aplicación de encuesta a personal de nivel gerencial y de supervisión. Aplicación de cuestionario con preguntas abiertas a personal directivo. Búsqueda de información en las páginas web y el intranet de las empresas.
<b>Fuentes de información</b>	<u>Primarias</u> Internas: encuestas y cuestionarios. <u>Secundarias:</u> Internas: Documentos, páginas web, intranet Externas: publicaciones, informes de entidades del sector, informes de organismos multilaterales, trabajos de entidades independientes, Pacto Eléctrico
<b>Informadores clave</b>	Directivos de las empresas Gerentes y supervisores de las empresas
<b>Métodos de análisis de las evidencias</b>	Cualitativo: Identificar conceptos a partir de las formas y los medios como los integrantes de esas organizaciones construyen sus experiencias. Capturar las percepciones relevantes de los participantes para la propuesta del nuevo modelo de negocios basado en el BSC utilizando su propia terminología. Definir códigos de primer orden con citas de referencia. Definir códigos de segundo orden para determinar categorías teóricas. Establecer dimensiones teóricas agregadas. Estructurar datos para para visualizar evolución de la información. Vincular datos estructurados con propuestas de modelo y sistema de gestión.
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Validez: interna y externa. Interna, revisión documental de planes estratégicos, planes operativos, informes de gestión y organigramas. Externa, publicaciones, revisión documental en medios electrónicos y escritos, instituciones públicas y privadas (CDEEE, BM, BID, SENI, Pacto Eléctrico, Universidades, entre otros )  Fiabilidad y Calidad: Se utilizó el procedimiento de aplicar el cuestionario a los directivos y la encuesta a gerentes y supervisores de una misma empresa distribuidora de electricidad, en el mismo periodo de tiempo. Esto se realizó en EDESUR, EDENORTE y EDEESTE, pero esta última lo hizo cuando ya no se podía incorporar sus resultados.
<b>Fecha de realización de la fase empírica</b>	Junio 2015– Septiembre 2015

Cuadro 2.3 Guía para la investigación. Elaboración propia

### **2.10. Conclusiones.**

Dado que nuestro propósito era establecer la forma cómo un modelo de gestión fundamentado en el Balanced Scorecard, puede revertir las condiciones que originan las crisis de desempeño estratégico tomando como objeto de estudio a las EDEs de la República Dominicana, por la situación de crisis que han padecido por muchos años; se pudieron abordar apropiadamente las tareas del levantamiento de información, por el hecho de haber seleccionado el pragmatismo (Creswell, 2014) como tipología para el trabajo de investigación, basado en un diseño metodológico mixto, enfocado en el estudio de caso explicativo (Yin, 1989; Bonache 1999), en vista de las circunstancias extremas de las empresas sujetas a estudio (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Al combinar la lógica inductiva de los estudios cualitativos, tomando información de distintas fuentes (personas, informes, publicaciones), analizando los datos para conformar temas o categorías, buscar patrones y generalizar en base a las experiencias y la literatura, (Cresswell, 2014); con el esquema de los estudios cuantitativos, el aplicar una encuesta, nos permitió tener un vista panorámica más completa del fenómeno estudiado, para buscar evidencias para los “por qué” que subyacen en las relaciones y comparar hallazgos con la literatura en conflicto y a favor, (Eisenhardt, 1989).

En función de las particularidades de la información cualitativa recopilada (Graebner, Martin y Roundy, 2012), pudimos indagar sobre la relación entre la definición de las estrategias y las características del modelo de negocios, la incidencia

de la gestión estratégica en el desempeño organizacional, la posibilidad de sistematizar la gestión de la estrategia en base al BSC y poder revertir las crisis de desempeño.

El escoger las EDEs de manera premeditada, antes de elaborar las preguntas de investigación (Ferreira y Merchant, 1992) implicó considerar las décadas de crisis permanente por la que atraviesan, los cientos de millones de dólares que se pierden anualmente, los intentos fallidos para revertir la situación, además de mis experiencias personales por estar vinculado a este negocio desde el año 1996.

En vista de que los conceptos anteceden a los constructos para dar sentido a los mundos organizacionales, aplicamos los planteamientos de Gioia et al, (2013) para construir teoría de sustento a la creación y validación de los constructos, al capturar los conceptos importantes de la experiencia personal de directivos y gerentes, así como para proponer un nuevo modelo de negocios sustentado en el BSC como sistema de gestión del desempeño estratégico.

Por otra parte la validez interna se garantizó, al trabajar con información documentada por las EDEs en diferentes tipos de informes de desempeño; mientras que la validez externa, se aseguró con la revisión de publicaciones de diferentes entidades privadas y públicas.

La fiabilidad y la calidad, se aseguraron al aplicar el mismo procedimiento de investigación en las tres EDEs, utilizando un cuestionario de preguntas abiertas para los directivos participantes en el estudio y de forma concomitante aplicar la encuesta tanto a los gerentes como a los supervisores que decidieron colaborar con la investigación.



# CAPÍTULO 3

## *Resultados de la Investigación*



### **3.1. Introducción**

La investigación sobre la capacidad del BSC como sistema de gestión estratégica para revertir un fenómeno bajo circunstancias extremas, (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 1994) como es la aguda crisis de desempeño de las EDEs, las cuales desde hace unos quince años pierden cientos de millones de dólares anualmente, implica desarrollar esfuerzos para comprender la esencia de las experiencias de dichas organizaciones en la gestión del negocio, (Gioia, Corley y Hamilton, 2012; Langley, 1999).

Atendiendo a este criterio, en este capítulo se presentan los resultados más relevantes para la investigación, a partir de las respuestas dadas por directores de las EDEs al cuestionario aplicado y que recogía información sobre: características del negocio, formulación de las estrategias, segmentos del mercado, clientes estratégicos, factores críticos para el éxito, resultados vs expectativas, estructura organizacional, externalización del servicio técnico, involucramiento de la alta gerencia y la gerencia operativa con el sistema de seguimiento al desempeño, incidencia de las unidades funcionales en la gestión de la estrategia, efectos de la comunicación en la implementación de las estrategias, uso de una herramienta e indicadores de desempeño para gestionar la estrategia y mejora del sistema de evaluación.

Siguiendo a Gioia, Corley y Hamilton, (2012); manejar la información implicó definir conceptos de primer orden con citas ilustrativas de las respuestas de los participantes, a partir de las técnicas de comparación constante, para identificar

similitudes en dichas respuestas; luego, sobre la base de categorías teóricas ya conocidas, especificar temas de segundo orden en base a nuestros criterios sobre el fenómeno estudiado; después describir las dimensiones teóricas agregadas y conformar una estructura de datos, a partir de la cual se identificaron los aspectos del proceso de interacción dinámica entre sus elementos constituyentes, que guiaron la conceptualización teórica sobre el modelo general que explica la situación estudiada y el particular para las empresas involucradas.

### **3.2. Estructuración de los datos**

De manera pragmática y flexible (Gioia et al., 2012), para determinar los códigos de primer orden, construimos quince matrices (15), una por pregunta del cuestionario, con las respuestas dadas por los directivos y se llegó a trescientos nueve (309) respuestas consolidadas. Utilizando los conceptos bases de las preguntas aplicadas como códigos de primer orden, a saber: características del negocio, formulación de las estrategias, segmento del mercado, clientes estratégicos, factores críticos para el éxito, resultados vs expectativas, estructura vs estrategia, externalización, involucramiento de la alta gerencia y de la gerencia operativa con el sistema de seguimiento al desempeño, incidencia de las unidades funcionales, impacto de la comunicación, herramientas de gestión, uso de indicadores de seguimiento, sistema de evaluación del desempeño organizacional; se desarrollaron los temas de segundo orden que permiten un mayor nivel de abstracción teórica. Partiendo de esto, establecimos los siguientes trece temas:

- ✓ Incidencia de factores económicos.
- ✓ Incidencia de factores regulatorios.

- ✓ Incidencia de clientes y usuarios.
- ✓ Incidencia de proveedores.
- ✓ Incidencia del Estado.
- ✓ Divergencias sobre el modelo de negocios.
- ✓ Fisuras para formular la estrategia.
- ✓ Incongruencias al implementar la estrategia.
- ✓ Ambigüedad en el seguimiento al desempeño
- ✓ Proyección del modelo de negocios
- ✓ Planificación de la estrategia
- ✓ Alineamiento estratégico
- ✓ Monitoreo y validación

A partir del análisis de estos temas de segundo orden, estructuramos un siguiente nivel de información relevante como dimensión agregada, caracterizado por agrupamientos más simples y complementarios que recogen los conceptos que mejor explican el fenómeno estudiado. Los componentes de este nivel son: contexto del desempeño estratégico, barreras para el desempeño estratégico e impulsores del desempeño estratégico. Presentamos a continuación, las matrices con las respuestas recopiladas y las estructuras de datos.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>1. ¿Cómo definiría las características del negocio a que se dedica la empresa?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Es una empresa pública que compra, distribuye, y comercializa energía eléctrica para brindar un buen servicio que satisfaga a sus clientes su área de concesión.
2	Es un servicio básico, de interés para toda necesidad, social, industrial y comercial, indispensable para la calidad de vida de nuestros ciudadanos y el desarrollo de la economía nacional.
3	Deficitario por los altos costos de la compra de energía, al ser sensible al comportamiento del petróleo, cuyos derivados suplen al 60% de las plantas generadoras.
4	Excelente o buenas, en proceso de desarrollo con grandes oportunidades de mejoras, por la actualización tecnológica y la integración de los equipos de trabajo. Las áreas tienen claro sus objetivos, los factores están debidamente coordinados y dan pie a un factor de administración o dirección.
5	Es un negocio en una situación de crisis permanente, altas pérdidas (administrativas y técnicas) con niveles promedio de un 30% respecto de las compras de energía.
6	El negocio tiene características monopólicas
7	Vulnerable por deterioro de las infraestructuras de red, que aprovechan personas inconscientes para beneficiarse del servicio sin atender a su compromiso de pago.
8	De carácter político-social
9	Complejo o complicado, por sus múltiples dificultades
10	Sensible a la tasa de cambio
11	Existe una carga rural importante de baja rentabilidad por su bajo nivel de consumo y poca industrialización lo que podría ser un ente compensatorio del negocio.
12	Falta de liquidez financiera y depende de subsidio estatal para poder sobrevivir.
13	Negocio con tarifas reguladas
14	Importante, sensitivo, estratégico.
15	Presenta comportamientos estacionales
16	Sensible a los comportamientos climáticos.
17	Alto índice de desconfianza de la población hacia la empresa, por la baja calidad de la energía en algunos puntos, las interrupciones para controlar la demanda y evitar el disparo de las pérdidas e incremento del déficit, la falta de inversión en una plataforma eficiente para atender en tiempos adecuados los requerimientos de los clientes y la publicidad negativa que ha recibido tanto por políticos, medios y grupos sindicales que toman el tema de la electricidad como forma de ganar seguidores.
18	Es un conjunto de factores de producción, comerciales y factores financieros.
19	De Seguridad Nacional

**Matriz 3.1 Respuestas a pregunta 1 del cuestionario. Elaboración propia.**

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>2. ¿De qué forma la organización formula sus estrategias?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	La empresa formula sus estrategias mediante un proceso de planeación estratégica donde participan los diferentes niveles organizacionales.
2	Se derivan de las estrategias macro que delineadas por la CDEEE.
3	A base de estudios de mercado, de comercio y organización
4	Deteminando con las diferentes direcciones y gerencias, unificando los criterios sobre las propuestas de donde debemos enfocar nuestros esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.
5	No respondida.
6	La empresa formula sus estrategias a partir de las evaluaciones y resultados del año anterior, se fijan las metas por área y el alcance de las mismas en función de cuatro ejes fundamentales: reducción de pérdidas, reducción de gastos, aumento de las cobranzas, mejor atención al cliente
7	A escala profesional
8	En base a un plan estratégico alineado con la Estrategia Nacional para el Subsector Eléctrico
9	Reuniones frecuentes de los jefes departamentales con la AGG para así generar lluvias de ideas y hacer planes a nivel corporativo
10	La estrategia consiste en aumentar los cobros para poder mejorar sus servicios.
11	Algunas estrategias se tranzan directamente por la Administración Gerencia General, el Consejo de Administración y los Directores
12	Las segmentaciones tradicionales son las siguientes: Residenciales, Comerciales, Grandes Clientes. Para fines de proyectos, mayor control y seguimiento de clientes, se han estructurado otras denominaciones debajo de las existentes.
13	En el buen servicio al cliente y la eficiencia de los recursos humanos
14	Por un plan estratégico anual formulado por la dirección de planificación
15	Formula sus estrategias en función de los objetivos y de las necesidades
16	En consulta permanente con los actores intemos del negocio.
17	A través de planes operativos anuales que involucran a todas las áreas de la organización.
18	Tomando como eje fundamental la ciudadanía. Tratando de llegar cada día a mayor cantidad de familias con un servicio de calidad.
19	En nuestra parte como soporte de las demás áreas, tenemos la misma dificultades que la comercial ya que las distancias de los servicios y el poco personal propio no permite responder en tiempo oportuno, la estrategia de solución son las contrata de algunos de los servicios de soporte, esto nos permite ser más eficiente en las partes fundamentales.

**Matriz 3.2** Respuestas a pregunta 2 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>3. ¿Cuáles son los segmentos en que se clasifica su mercado?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Comerciales
2	Residenciales
3	Industriales
4	Grandes Clientes
5	Gubernamentales (cortables y no cortables)
6	Usuarios No Regulados que compran directamente a los Generadores
7	Ayuntamientos
8	Bono Luz (para personas de bajo ingreso).
9	A todos los segmentos de la población y clases sociales, en cualquier tipo de vivienda, negocios, fundaciones e instituciones que necesiten electricidad para sus operaciones.
10	Cientes Regulares
11	Existen dos mercados principales. 1) Mercado Mayorista, donde se transan las compras de potencia y energía con los agentes del mercado bajo la regulación de la SIE y coordinado por el OC y 2) Mercado Minorista, donde se clasifican los clientes de las distribuidoras por tipo de clientes y se agrupan por opciones tarifarias, BTS1, BTS2, BTD, BTH, MTD1, MTD2, MTH, que son tarifas las cuales responden al tipo de conexión que posee el cliente (baja y media tensión)
12	Cientes clase media
13	Desde el punto de vista de suministro de energía: 24 hrs. (Circuitos A), también están los B, C y D, con interrupciones de servicio desde 6 hasta 12 hrs.
14	Cientes de clase baja
15	Compras, distribución y comercialización de energía
16	Corporativos
17	Auto-productores, que generan su propia energía
18	Seguridad física
19	Servicios
20	Cientes clase alta
21	Generación, transmisión y comercialización
22	Segmento de clientes óptimos
23	Segmento de clientes de fácil gestión
24	Segmento de clientes de difícil gestión
25	Segmento de clientes de gestión mixta
26	Se clasifica en el mercado de generación de energía eléctrica.
27	Geográfica y socioeconómica
28	Tele-medidos, Medidos y Conexión directa
29	Horizontalmente por Sectores (con sus respectivas SSEE y zonas de gestión, CTOs);
30	Usuarios de medición neta

Matriz 3.3 Respuestas a pregunta 3 del cuestionario. Elaboración propia.



<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>4. ¿Quiénes son sus clientes estratégicos?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Los grandes clientes
2	Los clientes estratégicos son todos nuestros clientes.
3	Los Usuarios No Regulados.
4	Comerciales.
5	Los agentes del sector eléctrico incluyendo los organismos reguladores
6	Residenciales
7	Asociaciones de comerciantes
8	El Gobierno
9	Instituciones sin fines de lucro
10	Juntas de vecinos,
11	La estructura misma de la empresa como clientes estratégicos internos
12	Líderes de opinión
13	Líderes políticos
14	Los Ayuntamientos
15	Los diferentes públicos de la empresa, incluidos los medios de comunicación, y las comunidades,
16	Los que se encuentran dentro de los circuitos de clasificación A y B.
17	No respondida
18	Organismos internacionales
19	Todos los que sumen un compromiso eficiente con la empresa

**Matriz 3.4** Repuestas a pregunta 4 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>5. ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito de la empresa?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	El plan integral del sector eléctrico, tendente al cambio de la matriz de generación, reducción de pérdidas y eficiencia en la gestión
2	Buen servicio a los clientes
3	La gestión efectiva del talento humano
4	Optimización recursos y estandarización de procesos
5	Trabajo en equipo
6	Modernizar las plataformas actuales tecnológicas, mantenerlas actualizadas
7	Diseño de políticas y estrategias bien orientadas, con una aplicación efectiva mediante el establecimientos de objetivos y metas claras
8	Hacer una distribución eficiente de la energía comprada
9	Planificación, ejecución de lo planificado
10	Aplicación inteligente en la gestión social, comunicacional y de relaciones (instituciones y personas)
11	Constancia o continuidad es la clave del éxito
12	Concientizar a los usuarios del uso adecuado de la energía eléctrica, pagando por su servicio
13	Las decisiones gubernamentales
14	Contar con procesos de Medición y Facturación eficientes
15	El margen establecido en la venta de energía.
16	Los precios de los combustibles
17	La tasa del Dólar
18	El Marco regulatorio del país.
19	Estructurar contratos para las empresas proveedoras de servicios técnicos en base a desempeño y resultados, con un estándar de personal calificado y recursos adecuados para la buena ejecución de las tareas y respuesta adecuada a nuestros clientes. Enfocar los recursos en la fiscalización y supervisión de los mismos, aplicando 100% los compromisos contractuales. En caso de que esta recomendación no sea aplicable, asumir esos servicios y estructurar el equipo para atenderlos adecuadamente con los recursos de la institución.
20	Continuar la gestión de fondos gubernamentales, internacionales o privados para invertir en estructura de redes y reducción de pérdidas hasta tener todos los clientes del área de concesión contratados, medidos y correctamente gestionados y atendidos.
21	Seguir estableciendo acuerdos de colaboración con la comunidad y los líderes de las zonas en que se hacen los proyectos para lograr su permanencia en el tiempo, en base a respuestas efectivas de ambas partes.
22	Continuar los intercambios con otras empresas del ramo en el continente para transportar buenas prácticas y soluciones que nos continúen elevando de nivel en el servicio que brindamos
23	Concientizar a los usuarios del uso adecuado de la energía eléctrica, pagando por su servicio.
24	Nuevo enfoque de gestión del negocio, gestión por circuitos,
25	Incrementar del CRI (Índice de Recuperación de Efectivo)
26	Se definieron en el proceso de planificación llevado a cabo el año pasado.
27	La parte comercial y organizacional
28	Liderazgo
29	Cumplimiento del marco regulatorio
30	Los programas de 24 horas de energía, fundamentalmente asegurar un seguimiento efectivo a los indicadores de los lugares donde se ejecutan estas inversiones

**Matriz 3.5 Respuestas a pregunta 5 del cuestionario. Elaboración propia.**

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>6. ¿Los resultados de la empresa se corresponden con sus expectativas? ¿Por qué?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Si se corresponden con las expectativas, porque se trabaja para lograrlo y se han mejorado los resultados.
2	No se corresponden porque la empresa es deficitaria, por las grandes pérdidas administrativas y las técnicas, dada la cultura de no pago que tiene pocas consecuencias en la aplicación de penalidades, lo cual afecta considerablemente y se refleja en perjuicio del Estado Dominicano que tiene que subsidiar por más de 1300 millones de dólares anuales al sistema eléctrico nacional
3	No, la empresa no cuenta con los recursos económicos para hacer las inversiones necesarias en mantenimiento preventivo, correctivo y nuevas inversiones
4	Nuestra expectativa es servir energía por espacios de 24 horas en toda la geografía nacional, expectativa aun por llenar
5	No, pues han sido muy tímidos por la poca inversión que se ha realizado de manera especial en el sistema de distribución, en tecnología.
6	No por los constantes cambios de capital humano en la organización, de manera especial en la alta gerencia lo que incide negativamente en el gobierno corporativo.
7	No, pues existe baja actitud reguladora y pobre coordinación entre los líderes gubernamentales del sector. No se prioriza más en los proyectos sustantivos que en asuntos financieros del momento
8	No pues se compra y se vende con un margen corto para cubrir los gastos, por los costos de la energía, los precios de los combustibles y el valor del dólar
9	Por los razonamientos expuestos en el punto anterior.
10	No. No hay cultura de empoderamiento de los gerentes de sectores,
11	No, porque no somos capaces de recuperar lo que compramos y vendemos, por lo tanto no somos capaces de corresponder con las expectativas.
12	No, debido a que no existe un sistema de consecuencias que permita rectificar a tiempo las desviaciones de los resultados con los objetivos detallados en los planes anuales del sector..
13	Si. Porque llegué a esta empresa consciente del déficit financiero que la agobia, el cual lamentablemente, aunque la empresa hace sus mejores esfuerzos, los costos de la energía que compra imposibilitan obtener mejores resultados.
14	No. Porque no existen planes integrales
15	No, pues se ha establecido como expectativa reducir el subsidio que se recibe del Estado Dominicano, representando esto una mayor independencia y autogestión de la Empresa, pero los resultados no se acercan al cumplimiento de esta expectativa.
16	No por "Controles Rígidos o Falta de Controles
17	No, por la ausencia de una gestión administrativa vinculada a las Políticas Estatales y desvinculada de la política partidaria
18	No, por la falta del fomento a la Educación del Cliente sobre el Servicio Eléctrico.
19	No por los contratos de servicios tercerizados mal formulados que no responden a la real necesidad, , , etc.
20	No por el estancamiento en algunas plataformas tecnológicas que subyugan al usuario a su estructura no a la realidad de solución al cliente
21	No por las debilidades en la atención de los clientes
22	No por las debilidades en la gestión de recaudaciones
23	No, el servicio eléctrico en nuestro país todavía es deficiente.
24	No, pero corrigiendo los factores claves para el éxito de la empresa se podrían estar presentando mucho mejores resultados que los actuales.

Matriz 3.6 Respuestas a pregunta 6 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>7. ¿Considera la estructura organizacional como apropiada para la ejecución de la estrategia? ¿Por qué?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Si, es apropiada.
2	Si. La estructura ha sido adecuada en la presente gestión realizándose importantes adecuaciones y está "respondiendo" a las estrategias definidas
3	No. Por ello se ha puesto en marcha un nuevo modelo de medición de responsabilidad en las áreas operativas por circuitos y conformados por polígonos, con un responsable de conducir la estrategia para medir resultados periódicamente, cualquier distorsión a los planes de trabajo se debe corregir de inmediato.
4	No. Los cambios deben obedecer a levantamiento de procesos para que no haya duplicidad de funciones.
5	Si. Aunque la estructura organizacional puede ser mejorada
6	Si. Pero es necesario conseguir recursos humanos idóneos y capacitados
7	No porque la estructura no está adecuada, pues el objetivo es cobrar más y reducir las pérdidas.
8	Si, Pero se requieren recursos y económicos para las áreas operativas de Distribución, Comercial y Perdida
9	La estructura actual funciona pero el avance sería mayor si se descentraliza más.
10	No porque amerita que los procesos de gestión sean adaptados a cada territorio o sector. Además hay procesos técnicos que deben ser gestionados de forma íntegra por la empresa
11	Si. Son apropiadas, solo que se debe lograr direccionar todas las acciones hacia el objetivo principal de la empresa, que es su recuperación financiera y mejora del servicio a sus clientes.
12	No es la adecuada, La CDEEE debería limitarse a los asuntos descritos en la Ley General de Electricidad y las empresas distribuidoras tener estructuras adaptadas a las condiciones de mercado específicas de cada una de ellas. Más que cambios lo que se necesita es coherencia y continuidad de una línea estratégica con apoyo financiero del Estado.
13	No, para la reducción de pérdidas se necesita una unidad que tenga toda la responsabilidad del tema pues actualmente se encuentra dividida en diferentes direcciones.
14	La estructura organizacional, desde el punto de vista de un organigrama, no es tan importante para la ejecución o no de la estrategia, sino más bien, la capacidad del personal que ocupa las posiciones estratégicas de la empresa. La estructura organizacional debe ser reestructurada, aboliendo algunas posiciones que no tienen razón de ser, sino más bien, sirven de trancas al dinamismo propio de algunas áreas de la empresa y creando otras, que si son necesarias, para mejorar el desempeño de la empresa. Es más prioritario trabajar el tema de la coordinación entre áreas, pues esto afecta profundamente el alcanzar los objetivos en la estrategia
15	No. desligar las áreas con sus funciones básicas; el área comercial debe dedicarse a la tarea de cobranza y no a las técnicas. El Área financiera debe estar independiente de las demás áreas. La dirección de control de gestión, debe ser solo Planificación.
16	Cualquier estructura que defina de manera clara los procesos, ámbito de responsabilidades, relaciones cliente-proveedor internos, relaciones cliente-proveedor externos y espacios de discusión y aprendizaje, es útil y dará resultados a la ejecución de estrategias y al ejercicio de la misión corporativa de forma permanente y eficiente. Hace falta concentración en los roles asignados, capacidad de identificar la codependencia de roles y responsabilidades para obtener el resultado corporativo, desconfianza y prejuicios, elementos que dificultan en gran medida una gestión unificada hacia un mismo objetivo y por ende generadora de resultados. Cambios: Hacer un llamado al cumplimiento de los límites y ámbitos, dictados por la misma estructura. Revisar las posibles duplicaciones de funciones o acciones para reenfocarse o suprimirse, así como funciones que no tienen un objetivo y tareas claras, para ser suprimidas.
17	No. Se necesita rediseñar la estructura y elevar la cantidad de personas y áreas que trabajan directamente con el cliente, reduciendo los que lo hacen de manera indirecta y que estos últimos estén 100% al servicio de quienes están de cara al cliente. Se deben mantener las estructuras funcionales y operativas que atienden aspectos especializados de manera independiente, sin contacto con el cliente, como soporte, Distribución, Plataforma Tecnológica, Legal, entre otras. Se deben ordenar las estructuras en base a cuales son los problemas principales de la empresa y ahí se debe apostar la mayor parte de los recursos, Comercial, Pérdidas y Proyectos. Las áreas muy numerosas que no entregan productos tangibles deben ser reducidas a su mínima expresión y enfocar esos recursos en las que concretizan indicadores, o son soporte para que otros los concreten. La Estructura administrativa puede también revisarse para cortar un poco de burocracia.
18	Mejor servicio a la comunidad
19	No. Es importante hacer un levantamiento objetivo de las responsabilidades de las diferentes áreas para dar respuesta a las expectativas de la alta gerencia, también evaluar y hacer los ajustes que apliquen en materia de estructura organizacional y así implementar los requerimientos que limitan el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto con la finalidad de que la estructura aprobada y puesta en marcha se corresponda y a su vez de respuesta a las necesidades de la empresa e impulsen el logro de lo proyectado
20	No. Me parece que la estructura debe de revisarse
21	En sentido general la estructura es apropiada, pues cuenta con posiciones para atender cada proceso, pero a veces parece ser desproporcionada y con solapamiento o duplicidad de esfuerzos en unas áreas y otras veces suelen rozar la línea de la desatención del mercado por falta de personal. Además, la forma de valoración del personal no parece uniforme, ni entre las EDEs ni dentro de la estructura
22	No, se necesita más empoderamiento a nivel sectorial, que las áreas que dependen de gerencias funcionales en los sectores se acoplen más a los objetivos del sector. Además esta dependencia de diferentes gerencias refleja una imagen de islas divididas en un mismo territorio.

Matriz 3.7 Respuestas a pregunta 7 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>8. ¿El modelo de externalización del servicio técnico es el apropiado? ¿Cómo puede ser mejorado?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Es apropiado y se podría mejorar
2	No es apropiado y la empresa debe asumir internamente este trabajo para mejorar los resultados y su imagen
3	No es el apropiado, ya que en la actualidad muchos de esos contratos no están basados en objetivos y compensaciones por resultados. Se hace necesario definir nuevos criterios e indicadores de calidad para mejorar el servicio
4	Si es apropiado.
5	No, la licitación debería ser lo más transparente posible, y luego las empresas seleccionadas debe tener todos los estándares de calidad y el personal. Debe establecerse que el personal debe estar calificado.
6	Si, es el servicio técnico apropiado. La empresa dispone de un programa de auditoria a las contrata para contrastar el monto pagado por los servicios con la rentabilidad que recibe por los mismos servicios.
7	Los contratos de externalización tienen que ser adaptados a la realidad social de la empresa y no pretender servicio de mantenimiento a empresas contratistas sin que la misma se le involucre en los resultados obtenidos por cada sector.
8	Desde el punto de vista de que la tercerización te libera de una relación contractual directa con el personal, no menos cierto es que ello conlleva ciertos riesgos, como lo es la falta de responsabilidad del contratado, pues no siente como suya la empresa.
9	No. Porque ha llevado a un descuido y a un desprestigio de la empresa
10	No, es un asunto técnico, por lo tanto no tengo, por ahora, esa observación
11	El servicio técnico de las brigadas no lo manejamos en nuestra área de TI Si entiendo que un Sistema de Información más integrado mejoraría la administración y manejo de estos tipos de servicios externos.
12	Mejorar el servicio a los clientes, fortalecer los mecanismos de supervisión y monitoreo interno de los trabajos, evaluar el cumplimiento de los términos contractuales y considerar los aspectos de riesgos asociados a todas estas operaciones que puedan ser incluidos en próximos procesos de licitación de estos servicios. Por otra parte, gestionar que se les brinden oportunamente los beneficios colaterales que como empleados les corresponden y que se les impartan programas de capacitación y entrenamiento para actualizar sus conocimientos y fortalecer sus competencias; en procura de contar con personal dispuesto y motivado
13	Depende del área, pues actividades que son netas de distribución y normalización de clientes, son de seguridad nacional y confidencialidad del negocio, respectivamente

**Matriz 3.8** Respuestas a pregunta 8 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>9. ¿De qué manera se involucra a la alta gerencia en la definición y aplicación del sistema de seguimiento al desempeño ?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Muy integrada al proceso, dando seguimiento a los resultados.
2	Periódicamente la administración reúne al Staff para evaluar los resultados obtenidos por cada dirección en función al programa de trabajo a desarrollar en base a los planes elaborados, en todos los casos se rinde cuentas a la administración de los logros alcanzados y los pendientes tomando las medidas de mejora convenientes.
3	Satisfactoriamente.
4	No existe un seguimiento al desempeño en la empresa.
5	La más alta posición se involucra más que las mayorías de las Jefaturas de la organización, por lo cual se debe estar más cónsono con la velocidad e involucramiento de la AGG de la organización de hoy. De manera muy eficiente y con mucho entusiasmo
6	El modelo existente es de Gestión por Competencias, que involucra la evaluación de los factores de comportamiento del personal (la valoración de conductas observables). La alta gerencia juega un papel vital en el proceso pues participa junto al equipo de gestión humana, en la definición de las Competencias que debe modelar el personal y en el diseño de la metodología a utilizar, siendo corresponsables de la aplicación y seguimiento del mismo.
7	Compartiendo y supervisando los trabajos
8	Se hacen evaluaciones constantes del desempeño de la empresa desde el punto de vista de las pérdidas y el CRI. Actualmente se está desarrollando una metodología de análisis de negocio donde cada sector pueda identificar cuál es el problema y sus causales y así elaborar un plan de acción para corregirlos.
9	Se involucra orientando al personal sobre la base de obtener mejores resultados dando oportunidad de negocios y desarrollo profesional que le permita a la empresa seguir trillando el camino de la recuperación.
10	Hace falta más involucramiento en la aplicación del sistema de seguimiento al sistema de la empresa, falta de compromiso.
11	Se involucra de forma funcional, también operativa en algunos casos, pero siempre mediante sistema y controles informáticos.
12	Realizando evaluación de los Indicadores de Gestión
13	La Alta Gerencia de la empresa aprueba el presupuesto anual, donde se definen los lineamientos presupuestarios y macroeconómicos en que la empresa estima se desempeñara en determinado periodo fiscal. En este presupuesto, se pautan los gastos operativos, las inversiones, la cantidad de energía a comprar, los indicadores de pérdidas, cobros y CRI a ejecutar y alcanzar durante un año.
14	Todos aportan, pues mensualmente se generan los avances de los indicadores y se establecen los ajustes de lugar cuando se presentan distorsiones. Los indicadores de mayor impacto claramente se encuentran en las áreas definidas como "de Negocio": Gestión Comercial, Distribución-Energía. Sin embargo, las áreas de servicio y soporte pueden generar grandes distorsiones cuyo impacto se hace notar en el momento del no resultado pero falta ser incorporadas en un seguimiento más estricto (Disponibilidad de Servicios de TI, Tiempos de Compras, Tiempos de Contratación, Calidad del Personal Contratado, Know How del Personal.).
15	Se hace una rendición de cuentas colectiva en la Dirección Comercial que mensualmente abre un foro con las demás direcciones para ver y analizar los números de cada renglón de sus actividades.,
16	Las direcciones que realizan Proyectos Particulares hacen reuniones puntuales para rendición de cuentas pero específicas de esos proyectos. (Gestión de Energía, Recursos Humanos (En algunos temas) y Tecnología
17	La alta gerencia de forma sistemática y continua da seguimiento al desempeño de la empresa por ella misma y a través de la dirección de Control y Planificación.
18	Auditorías constantes para identificar cuales procesos están dentro del control y cuales están fuera de control y reportes periódicos de todos los trabajos departamentales.
19	La alta gerencia es parte total de la definición y aplicación de todo lo conciente al sistema de seguimiento y al desempeño de la empresa y de todas las áreas operativas.

Matriz 3.9 Respuestas a pregunta 9 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>10. ¿Cómo se involucra la gerencia operativa en la definición y aplicación del sistema de seguimiento al desempeño ?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	En atención al cumplimiento del Plan Operativo el cual está alineado con el Plan Estratégico, mediante el seguimiento a su ejecución presupuestaria, a los informes mensuales, se evalúa el avance de cada tarea y se hacen ajustes en caso de ser necesario
2	La Dirección de Planificación & Control de Gestión es la responsable de aglutinar a todas las áreas sobre el hecho de la medición, seguimiento e indicadores. Juntos establecen las definiciones de medición y frecuencia del seguimiento. Las áreas operativas integran además sus propios indicadores, esos que representan sus actividades relevantes y que impactan los objetivos del Negocio. Mensualmente se generan encuentros de revisión de estos resultados, siendo un espacio de discusión y análisis de las causas, eventos y situaciones a favor o en contra de estos resultados.
3	Dando un seguimiento y vigilando el cumplimiento para que el personal sobrepase las expectativas asignadas y emulando las buenas prácticas que logran resultados tangibles en las diferentes aplicaciones que maneja, también mediante mesas de trabajo y reuniones informativas
4	Hay mucha actividad de involucramiento en los inicios de todos los planes, pero no hay un seguimiento efectivo de los mismos.
5	Excelente. Muy activo De forma directa con un seguimiento muy riguroso Se involucra al máximo, de acuerdo al nivel que le corresponde. Se entrega y motiva a los respectivos equipos a dar el máximo en pos de lograr el mejor desempeño posible, venciendo en el camino los posibles obstáculos
6	Revisando y supervisando los trabajos.
7	Cada gerencia operativa analiza sus resultados con una presentación en power point de lo ejecutado en el mes versus lo programado,.
8	La gerencia operativa es la que está desarrollando los análisis de sus respectivos sectores y tomando las acciones para atacar los causales del problema, altos niveles de pérdida de energía.
9	A base de informes
10	Realizando el plan estratégico de su área, con los gerentes y encargados, y revisando los avances obtenidos periódicamente
11	En la misma tesitura planteada en la respuesta anterior.
12	Orientando toda la operativa de la empresa hacia el cumplimiento de las regulaciones y normas del sector, las cuales deben garantizar la sostenibilidad del mismo y su correcto desarrollo. Además se acciona con el ente regulador para impulsar mejoras normativas e implementar nuevas cuando no existan regulaciones.
13	Realizando evaluación del supervisor inmediato
14	La empresa cuenta con diferentes áreas, como son Control de Energía, Compras de Energía, Control de Gestión, que preparan los informes diarios, mensuales y anuales dando seguimiento al desempeño de la empresa, en cuanto a los indicadores compras, facturación, cobros, pérdidas, CRI, entre otros.
15	De ninguna manera
16	La gerencia operativa no tiene una línea trazada en sentido general. Si existen gerencias que por su rol dan seguimiento a diversos temas, pero no necesariamente rinden cuentas de manera estructurada.
17	El principal papel de la gerencia operativa, es ejecutar el proceso. De ellos depende en gran medida que el proceso de seguimiento al desempeño del personal se ejecute de manera objetiva y según las normativas de la empresa. Así mismo, son los responsables directos de velar porque el personal reciba el debido acompañamiento durante el periodo evaluado
18	Cada Gerente Operativo tiene a su vez Sub-Gerentes Administrativos que le dan seguimiento a todos los procesos
19	A través de talleres y sesiones de trabajo que se realizan para la definición de los objetivos y planes de manera ex ante y luego reuniones de seguimiento a nivel de ejecución de los mismos.
20	En el caso de Logística evaluamos mensualmente los resultados según las situaciones que se presenten en las áreas, como soporte recibimos las demandas de los gerentes de las áreas y de acuerdo a lo presupuestado actuamos, siempre resolviendo lo fundamental de la operativa
21	Desde la concepción del plan anual en función de objetivos y recursos; haciendo uso de un análisis introspectivo FODA para atacar de mejor manera los indicadores, realizándose reuniones inter-gerenciales mensuales de seguimiento a las operaciones y discusión de las estrategias operativas de mayor impacto. Se hacen reuniones individuales por equipo una vez al mes con la dirección; y estos tienen reuniones semanales. También se hace una vez al mes (o más en algunos casos) reuniones personales con los gerentes de los equipos.

**Matriz 3.10** Respuestas a pregunta 10 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>11. ¿Cómo incide su unidad funcional en la implementación de la estrategia y sus cambios?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	Perfectamente.
2	La unidad es clave por dotar de recursos y servicios informáticos, así como de comunicaciones, infraestructura y sistemas. Como equipo de soporte a la implementación de las estrategias y cambios, se recibe en impacto fuerte por las modificaciones que las áreas realicen a sus establecimientos originales. Nuestra incidencia es positiva y exitosa en la estrategia y cambios de la misma cuando estos son comunicados en tiempos que aseguran una pronta respuesta de los Servicios Informáticos. Asimismo cuando los diseños de las estrategias nacen con los servicios informáticos integrados nos convertimos en proveedores estratégicos para el Negocio
3	Apoyando a todas las unidades en la dotación y desarrollo del recurso humano requerido para el logro de los objetivos de la empresa y creando factores que favorezcan el buen clima laboral de la organización
4	Consensuando en la reunión de staff
5	Dando seguimiento a los trabajos de cada dirección y/o gerencia, para validar la efectividad o no de los trabajos a desarrollar de conformidad con su planificación del año, Las fortalezas o debilidades son socializadas con todos los responsables de esta área.
6	Apoyando la operativa para que pueda desarrollar su labor en un ambiente seguro, además realizamos las investigaciones de las denominadas conductas impropias de empleados y contratistas.
7	Incide en la orientación sobre la base de los buenos resultados alineados en el proceso de recuperación de la empresa.
8	Parcial se incide en la unidad funcional.
9	De forma activa, sujeta a la capacidad de respuesta de la organización y del personal bajo nuestra dependencia, involucrándoles e informándoles de la dirección que debemos tomar frente a situaciones específicas.
10	La gerencia que dirigimos incide bastante porque es el tercer mercado de importancia del negocio de la empresa.
11	Influye en la coordinación de las acciones con un efecto directamente proporcional a la motivación por el logro de resultados.
12	Directamente, pues se supervisa y da apoyo a nivel comercial, a las actividades del trabajo operativo que se lleva a cabo para cumplir con las estrategias.
13	Analizando y controlando los aspectos financieros, cobros y procedimientos de la misma, para emitir opiniones sobre los resultados alcanzados con la implementación de la estrategia, ver cuánto y porqué se desvían de los objetivos trazados, ofreciendo posibles soluciones.
14	De manera significativa
15	Muchas veces hay un divorcio entre el planteamiento gerencial y el operacional.
16	Incidimos participando en las jornadas de planificación estratégica y llevando las inquietudes e ideas recopiladas a lo interno de nuestros equipos de trabajo. Por otro lado, realizamos pilotos y pruebas de estrategias operativas que si dan resultado, las compartimos a la Dirección y otras gerencias, para que puedan implementarlas y generar cambios positivos.
17	Con gran interés.
18	De acuerdo a los requerimientos que nos hacen
19	Incide de una manera indirecta, ya que apoya las tomas de decisiones de las gerencias.
20	Dando soporte a las diferentes direcciones de la empresa, al desarrollar y diseñar la manera de llegar a nuestros clientes internos y externos de forma que juntos logremos los objetivos estratégicos
21	De manera muy colectiva y efectiva
22	A través del planteamiento de estrategias y negociaciones para compra de energía a fines de asegurar un precio de compra competitivo, sobre la base del seguimiento al tema normativo y regulatorio del sector del sector, velando por los intereses y derechos de la empresa.
23	Aprobando los proyectos sugeridos por la administración
24	Asesorando en la definición de políticas y decisiones administrativas que permitan fortalecer los controles internos, minimizar los riesgos asociados a las operaciones auditadas y proteger los activos de la empresa.
25	Medianamente la implementación/variación de las estrategias a nivel general, pero muy altamente en la ejecución de lo que corresponde.
26	Recomendando los segmentos de mercado en los cuales es más eficiente operar; circuitos con mejor precio de venta en los cuales recuperar energía, plan operativo en el que se contemple mejor balance operaciones/beneficios. Participando en la evaluación económica-financiera de cada proyecto operativo, de los proyectos de inversión (mejora de redes y medición) con el objetivo de orientar de la mejor forma posible los recursos.
27	El área que dirijo incide de manera directa en la implementación de las estrategias y en las propuestas de cambio de las mismas
28	Llevando las relaciones y mensaje comunicacional a los diferentes "públicos" que interactúan con la empresa
29	Incide siendo el soporte a las Unidades Operativas
30	Incide de manera significativa, como soporte de transportación para facilitar el desplazamiento de los empleados que requieran el servicio.

Matriz 3.11 Respuestas a pregunta 11 del cuestionario. Elaboración propia.



<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>12. ¿Cómo afecta la comunicación entre los distintos actores organizacionales, la implementación de la estrategia y sus cambios?</b>	
No.	Respuestas recopiladas
1	La comunicación afecta la implementación de la estrategia porque si no existe una estrecha comunicación entre los actores para garantizar la cooperación y coordinación, no tendrán un buen resultado. La comunicación efectiva facilita el cambio y ayuda a lograr los objetivos y si no se emplean mecanismos claros, eficientes y oportunos de comunicación, la implementación de la estrategia y los cambios asociados a la misma, no surtirán el efecto esperado.
2	Hay que mejorar, la comunicación en los procesos administrativos y operativos.
3	La comunicación es buena por la relación que existe entre los diferentes actores.
4	La empresa dispone de un sistema Outlook que a través de correo electrónico con teléfonos, flotas, chats entre otros, entre todas las áreas de trabajo, que se mantienen comunicados a todas horas y a todo el personal de la empresa, respecto a las medidas y/o recomendaciones a tomar o a dar a conocer de todos los casos. Además dispone de correo electrónico, salones de reunión, centro de formación y una de las más potentes es que el 80% o más de las dependencias centralizadas de la institución están en dos edificios vecinos a solo pisos, ascensor o un cruce de calle de distancia, por lo que para el personal reunirse y compartir una problemática o analizar una estrategia es muy fácil.
5	No afecta
6	Mucho, el AGG traza las pautas a la Jefatura pero esta no lo hace con la misma energía y con el seguimiento como le fueron impartidas. Hay una dilación importante desde la emisión de las instrucciones, planes, estrategias en los tiempos de recepción a los integrantes de los equipos funcionales. Es un factor clave que hay que seguir trabajando en la organización, pues en varias unidades no existe una comunicación efectiva. Existen áreas donde aún se dé la comunicación entre las partes, algunas actúan como si no le importase el beneficio o el prejuicio de la otra sino simplemente lo que ellos entienden es lo suyo. Ese es uno de los grandes retos internos, lograr que la gente vea el beneficio de la empresa por encima de cualquier resultado individual, personal, de área o departamento y entienda que sirviendo al negocio y a los clientes es que realmente servimos a la empresa.
7	La comunicación es muy importante ya que todos los actores de organización se pueden alinear con los objetivos estratégicos y apoyarse mutuamente.
8	Es la base primordial para el desarrollo eficiente de cada proceso, por lo cual son comunicadas. Sin buena comunicación se dificulta cualquier logro, más aun cuando es una empresa con accionistas que debe haber necesariamente una interlocución.
9	Influye en la coordinación de las acciones con un efecto directamente proporcional a la motivación por el logro de resultados.
10	Afecta significativamente, ya que los planes obedecen al seguimiento de toda la empresa
12	La comunicación es muy importante. Si es buena, se reflejará en un ambiente laboral favorable y en el logro de los objetivos de la empresa. Si no es buena, afecta el rendimiento, genera desorientación, incomodidad, desorden y esto se reflejará en todo lo que se realice en la empresa
13	Afecta de manera muy positiva. existe un muy buen nivel de comunicación, lo cual ayuda a que las implementaciones se efectúen de forma exitosa y se vayan obteniendo los resultados esperados
14	Se asume colectivamente los planes estratégico
15	La comunicación y la armonía en cada departamento
16	Mucho, pues debe ser de arriba hacia abajo y viceversa para que sean divulgadas y entendidas por todos los miembros de la empresa
17	La comunicación es vital pues permite coordinar, funcionar eficientemente y sin obstaculizarse unos a otros, podría decirse que es una fortaleza de la empresa. Más importante que la que la comunicación en sí, es la información que se comunica, la cual es generada por los sistemas de inteligencia de negocios y enviada a las áreas que la requieran. En ocasiones es necesario hacer reuniones de coordinación entre áreas.

Matriz 3.12 Respuestas a pregunta 12 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>13. ¿Se ha aplicado algún tipo de herramienta para la gestión de la estrategia y sus cambios? De ser así, ¿Cómo se ha manifestado su incidencia?</b>	
No.	Respuestas recopiladas
1	Si existe, y ha incidido de forma favorable, logrando que exista un mayor nivel de compromiso con la empresa y con los objetivos estratégicos planificados.
2	No se ha aplicado porque no tenemos esa herramienta.
3	En la actualidad se están implementando varias herramientas que permitirán dar un mejor seguimiento a la ejecución de las estrategias y así procurar cambios positivos, pero es necesario el apoyo de la alta gerencia de las empresas para el establecimiento de controles y seguimientos serios y efectivos.
4	La empresa actualmente está inmersa en una serie de talleres denominados Energía para el Cambio, donde se trata de motivar al personal a utilizar la comunicación como herramienta fundamental en la operativa diaria de la empresa. Se utilizó una empresa consultora que realizó diversas formaciones y talleres de los cuales se estructuraron equipos mixtos de trabajo, que aplicaron mejoras, y desarrollaron iniciativas para ahorrar costos, mejorar procesos y generar provecho para la organización, hasta el punto que fueron reconocidos internamente y a través del Holding mediante los "Premios Energía"
5	Hay un reporte de seguimiento, de la Dirección de Control de Gestión, pero solo se da a los proyectos, dejando toda la operativa solo como recolección de información contable y de estadísticas, sin establecer objetivos y ni seguimiento para su mejoras.
6	Si, en el cambio de actitud de los recursos humanos.
7	La alta gerencia ha activado la herramienta de gestión a través de la estrategia de medir el desempeño por circuitos, conformados por polígonos que son las unidades más pequeñas de esta unidad, esto para poder medir la eficiencia de la operativa.
8	EL Balanced Scorecard, actualmente está ayudando a los gerentes a conocer y administrar su negocio en sus sectores. Se ha manifestado una mejor planificación de todas las perspectivas del negocio, financiera, de clientes, de procesos internos, formación y crecimiento.
9	La gestión de la integración, involucrando a los actores representativos con valor positivo, para trabajar en equipo con una visión comercial, dando resultados son diferentes.
10	Si, se han adoptado nuevas herramientas como el prepago, la custodia de circuitos seleccionados por el peso de la entrega de energía. Su incidencia se ha manifestado a gran escala, reduciendo considerablemente las pérdidas y elevando las cobranzas.
11	La estrategia vigente es comunicar de forma directa al staff, cuando la modificación se genera de la Administración General, en su defecto puede realizarse por los distintos medios comunicacionales existentes en la Empresa.
12	Si. Constantemente estamos evaluando los índices críticos para asegurar que se están cumpliendo las estrategias establecidas y tomar correcciones en caso negativo
13	No tengo el tiempo suficiente para dar detalles en ese aspecto
14	Tenemos un sistema de evaluación de indicadores a nivel general y operativo en Excel
15	Muy positivo y con responsabilidad tomando en cuenta aquellos actores que se destacan
16	Mercadeo realiza evaluación de los servicios de las áreas mediante encuestas
17	Es correcto existen sistema de evaluación de desempeño general para cada posiciones y áreas de la empresa y cada una tiene bien claro y definido en base a que indicadores se le miden, lo que define claramente que objetivo perseguir y como lograrlo
18	Se realiza un seguimiento puntual y periódico a cada una de las iniciativas y proyectos del POA de cada unidad. Esto permite que la alta gerencia y la primera línea esté enterada del avance de los principales proyectos e indicadores y abre espacio para la toma de decisiones correctivas si se amerita.

Matriz 3.13 Respuestas a pregunta 13 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>14. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño con indicadores de seguimiento? De ser así, ¿Cómo se ha incidido en los resultados de la empresa?</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	No existe un seguimiento al desempeño de la empresa, ni en estos momentos se está trabajando en el establecimiento de la medición.
2	No existe. Es un proyecto que data del año 2008 y ha sufrido estancamiento en varios períodos. Actualmente se está retomando y está en proceso de revisión, pues debían aplicarse los indicadores aprobados a partir de Enero 2014.
3	Si, el sistema de evaluación de desempeño ha incidido favorablemente ya que el personal se encuentra más motivado, más involucrado orientados a la capacitación y al desarrollo y adquisición de las competencias que plantea la empresa. Si existe un sistema de evaluación y desempeño ha incidido en buenos resultados para la empresa.
4	Actualmente, en la empresa existe un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, no en indicadores. Hace unos meses se realizó un primer ejercicio para evaluar al personal de cada área, que ha servido como primeros pasos en la formalización del tema. Entendemos que esto incidirá de manera positiva en la organización..
5	Si existe un sistema de evaluación y desempeño ha incidido en buenos resultados para la empresa.
6	Si, en la evaluación de los indicadores por sector de la empresa.
7	BSC, está en desarrollo pero podemos observar que los gerentes poseen un mayor conocimiento del problema y cuáles son las acciones a seguir para superarlos.
8	Con la evaluación del desempeño nuestros recursos humanos son motivados a lograr cada día mejores resultados, logrando así fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades en beneficio de la institución.
9	Si existe. No ha incidido porque no conlleva acciones como: aumento de sueldos, cancelaciones, promociones, amonestaciones y capacitaciones.
10	Existen varios sistemas de evaluación de los indicadores y desempeño, estos inciden en procurar mejorar de manera permanente los resultados.
11	Se tienen indicadores de seguimiento que bien al evaluar al equipo son la clave para definir que se ha logrado y si el nivel de desempeño es satisfactorio o no. Pero falta definir indicadores específicos a cada área.

**Matriz 3.14** Respuestas a pregunta 14 del cuestionario. Elaboración propia.

<b>CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>o las fortalezas y debilidades del sistema de evaluación de desempeño de la empresa? De ser así, ¿Cuáles recomendaciones</b>	
<b>No.</b>	<b>Respuestas recopiladas</b>
1	En la actualidad se está implementando un nuevo sistema de evaluación por competencias que procura mejorar algunos aspectos de los existentes., como contemplar incentivos a los empleados por su rendimiento y tomar decisiones con aquellos de bajo rendimiento.
2	No existe un seguimiento al desempeño en la empresa.
3	Si. Compra de energía barata, Capacitación de los R.H., Buena atención a los clientes, Reparación de las líneas de transmisión
4	En estos momentos el sector eléctrico creó el plan integral tendente a la mejoría total del sector, a través de: a) La modificación de la matriz de Generación. b) La reducción de pérdidas, c) Eficiencia en la gestión. En la estructura actual los factores claves de éxito no son debido a los altos costos del kwh de la matriz de generación.
5	Los indicadores que se definieron para cada área, deben ser evaluados para que el personal no solo del área comercial sienta que su trabajo es valorado.
6	Que la evaluación del desempeño se pueda aplicar en ángulos de 180 grados, es decir supervisor a supervisados de forma interactiva y de igual forma del supervisado al supervisor.
7	Si, 1) la fortaleza es que se realiza evaluación. 2) la debilidad es que no se ejecutan las acciones. Luego de las evaluaciones del desempeño que se ejecuten las acciones de lugar.
8	Hasta el momento se ha observado, que los informes de gestión se limitan a dar números, sin indicar causas de los desvíos y las implicaciones de los mismos y muchos menos ofrecer soluciones. Las recomendaciones para mejorar el sistema de evaluación del desempeño, son: definir los indicadores de desempeño y no cambiarlos luego a conveniencia, cuando se ve que no se pueden alcanzar. A signar responsabilidad al departamento que evalua el desempeño.
9	La fortaleza mayor es el nivel técnico y administrativo. Su debilidad principal es la no utilización adecuada de los recursos de la empresa (Recursos Humanos).La mayor amenaza, la organización no sabe cuál es su posicionamiento ni la crisis en la que está viviendo, estamos en la España boba.
10	Se recomienda seguir impulsando, definir indicadores para las áreas no operativas que no los llevan, y en las áreas operativas definir cuáles son los indicadores claves de éxitos y darle el peso que ameritan. La meta debe ser llegar al punto en que cada colaborador, tenga metas diarias de que debe lograr y como ese logro impacta en el o los indicadores claves de su desempeño, que pudiese tener una cartilla con los mismo o tenerlos en el dorso de su carnet, o en un mural visible y que cada supervisor semanal, mensual o diario según sea el nivel de operatividad o tipo de indicador de seguimiento y juntos hagan los ajustes para alcanzar las metas del indicador o reconozca y premie si el mismo ya está logrado. Asignado un nuevo reto para seguir creciendo y elevando la organización.
11	El proceso de evaluación está claramente alineado a los objetivos que persigue la empresa, convirtiéndose así en una fortaleza en sí mismo. Además, evaluar el desempeño de los colaboradores genera que este tome un rol activo en la mejora de su desempeño, por ende de su unidad de trabajo y la empresa. Como todo proceso de evaluación, la falta de objetividad tiende a afectar las evaluaciones, convirtiéndose esto muchas veces en una debilidad. Para disminuir la subjetividad en los procesos de evaluación del desempeño, es necesario generar la motivación e involucramiento de todos los niveles de la empresa. Esto, sumado al total apoyo de la alta gerencia, garantiza el éxito de la ejecución de la evaluación y promueve la objetividad de la misma
12	Si, seguir mejorando el sistema de evaluación.
13	Si, recomendamos que sean distribuidas al personal y colocar en toda la empresa
14	Me parece que la Dirección de Gestión Humana lo tiene identificado
15	En la evaluación mensual se ha podido identificar las fortalezas y las debilidades y se han hecho las correcciones.
16	En términos generales el sistema de evaluación de desempeño es bueno. Si tuviésemos que mejorar algo a mi parecer sería: Auditoría sobre los indicadores generados por cada área. Se ha visto el caso de áreas que entregan incentivo a empleados en función de las metas que la misma directiva del área pone. Es más importante que las metas de cobro de las oficinas comerciales en ningún sentido deberían ser en base al cobro de lo facturado en dinero; sino en función de la energía dada a los clientes de la oficina; es decir, cuanto cobro de la energía que se entrega. Esta es una gran falencia, pues si un cliente termina de baja porque hace mucho que no paga, al dejar de facturar ya no es parte de la meta de cobro. Esto influye a que no haya un incentivo natural para que se retengan los clientes de la oficina, incluso para que las oficinas empujen más a expandir su cartera de clientes. Por otro lado se entregan incentivos a empleados, y cuya fórmula de pago hace una valoración muy baja de retención de los clientes dentro del ciclo comercial (alrededor de 5%).
17	Se ha realizado el FODA en diversas ocasiones. Se tiene un avance muy bueno, y debe aprovecharse mejorando detalles relacionados a los tiempos de respuesta hacia los clientes. En los pequeños detalles encontramos la excelencia
18	Servidor no tiene identificadas las debilidades del sistema de desempeño y por tanto, es difícil hacer recomendaciones sobre el mismo

Matriz 3.15 Respuestas a pregunta 15 del cuestionario. Elaboración propia.

Estructura de datos

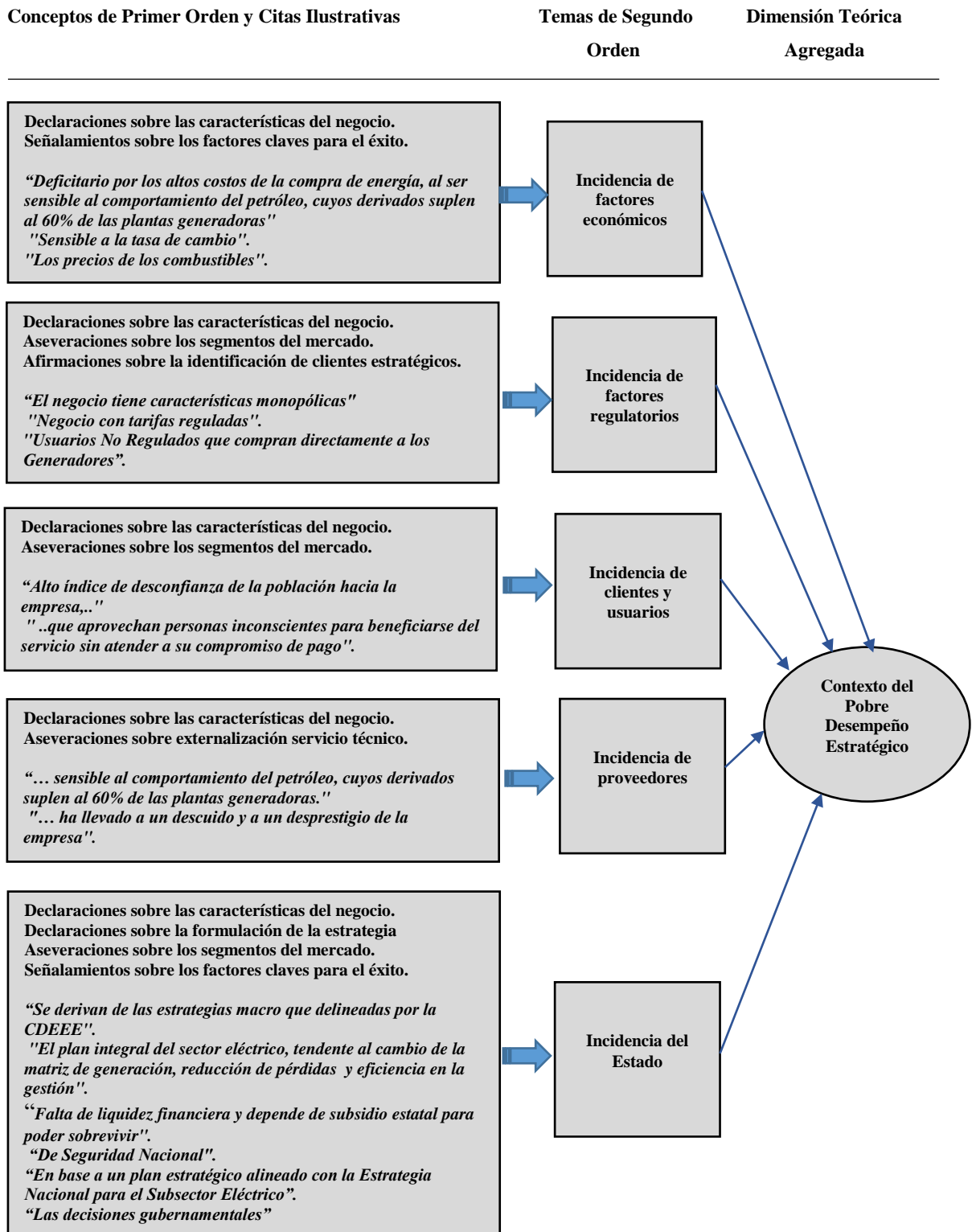


Figura 3.1 Estructura de los datos 1. Elaboración propia a partir Gioia, Corley y Hamilton (2012)

Estructura de datos

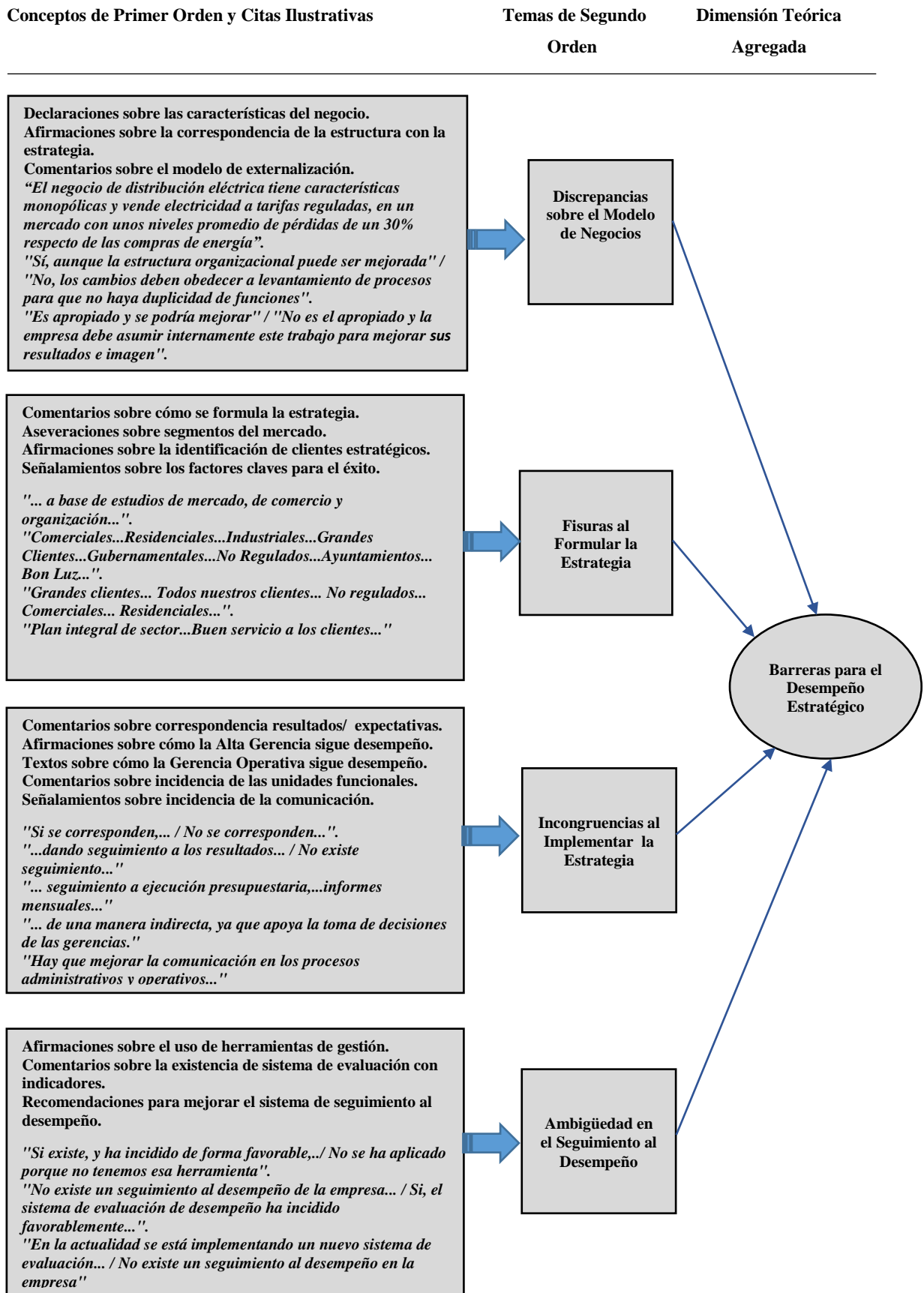


Figura 3.2 Estructura de los datos 2. Elaboración propia a partir Gioia, Corley y Hamilton (2012)

Estructura de datos

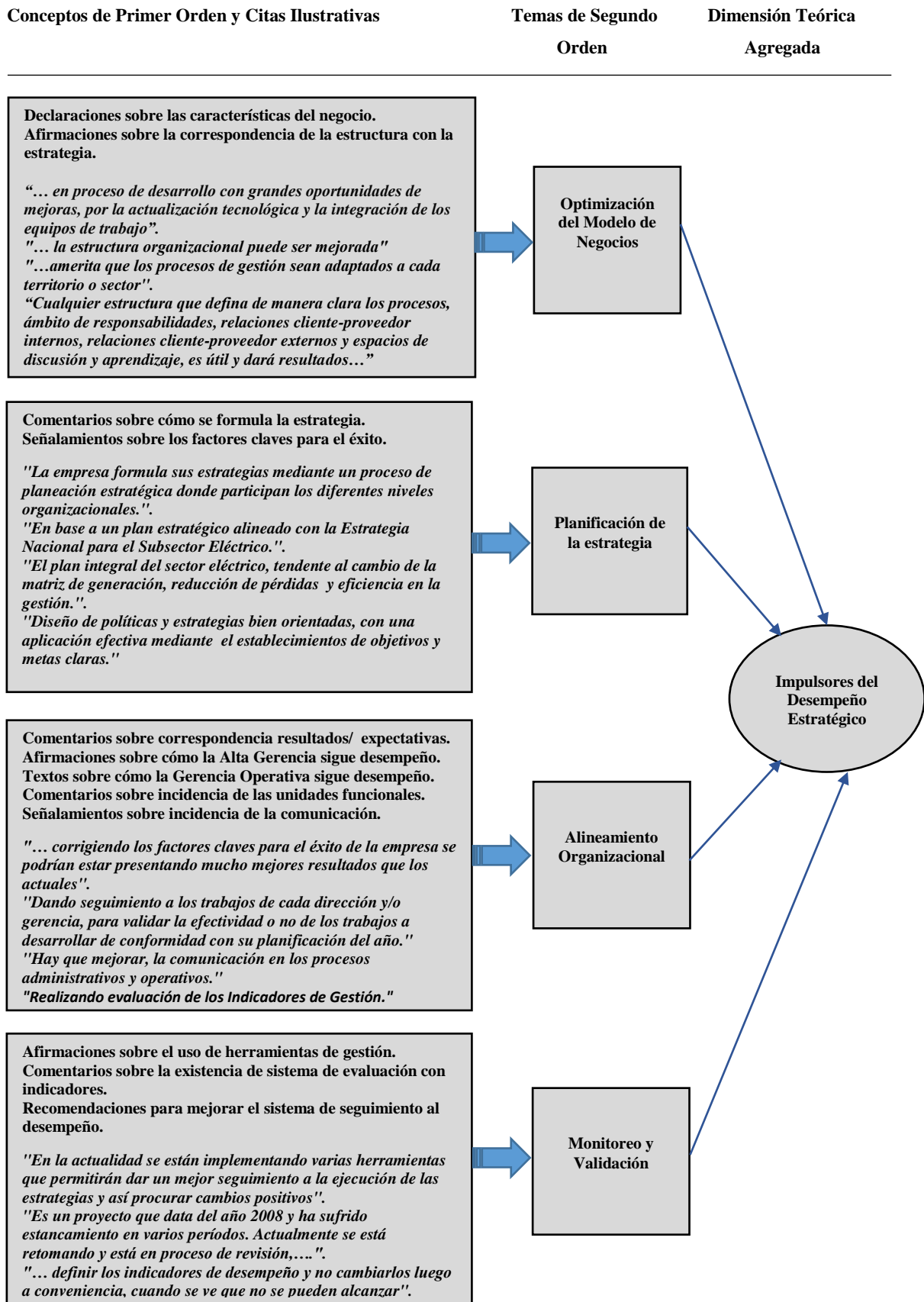


Figura 3.3 Estructura de los datos 3. Elaboración propia a partir Gioia, Corley y Hamilton (2012)

### **3.3. Hallazgos**

A pesar de que las figuras anteriores son una apropiada representación de los resultados de la investigación, es importante hacer una explicación de las dimensiones emergentes para comprender mejor cómo interactúan sus componentes. Para ello primero presentamos datos concernientes a los temas de segundo orden, a manera de sustentación.

#### **3.3.1 Incidencia de factores económicos**

El nivel directivo de las empresas distribuidoras de electricidad dominicana es consciente de que esta industria es fuertemente impactada por la fluctuación en el precio de los combustibles, principalmente los derivados del petróleo. En ese sentido, al caracterizar la forma como las empresas desarrollan sus actividades de negocio, se expresó que es un negocio ***“Deficitario por los altos costos de la compra de energía, al ser sensible al comportamiento del petróleo, cuyos derivados suplen al 60% de las plantas generadoras”***.

Este significativo impacto se debe a que, como se pudo ver en el Capítulo 1, el 57% de la matriz energética del país está constituida por plantas de generación que utilizan dos variedades de fuel oil para generar electricidad y de enero a abril de este año, cerca del 48.5% de la generación eléctrica se hizo a partir del referido



combustible<sup>15</sup>. De todas maneras, en las circunstancias actuales, la caída de los precios del petróleo y sus derivados ha resultado favorable para aliviar el déficit financiero de estas empresas, pero de revertirse la tendencia y tomar una situación del alza galopante, las dificultades de las EDEs, serían extremas, como ha sucedido en algunos de los años anteriores.

Otro aspecto relacionado con el tema económico tiene que ver con la fluctuación en la tasa del dólar, pues su incremento eleva los costos de generación y por ende en los precios de compra de electricidad, ya que como país no productor de petróleo, necesita divisas para su adquisición. Además, la mayoría de los insumos para la construcción y puesta en funcionamiento de subestaciones y redes de distribución, son de naturaleza foránea y deben ser importados, por lo que comprarlos implica también la necesidad de divisas. La expresión "*Sensible a la tasa de cambio*" de uno de los directivos, indica de manera sucinta este aspecto. Cabe recordar que en la crisis más profunda vivida por la industria eléctrica de nuestro país, el alza extraordinaria de la tasa de cambio para el dólar jugó un papel primordial, como también indicáramos en el primer capítulo de este trabajo.

### **3.3.2 Incidencia de factores regulatorios**

Con respecto al tema de la regulación, por estipulaciones de la Ley 125-01, se instituye la Superintendencia de Electricidad (SIE), entre cuyas atribuciones está la de establecer las tarifas para la venta de electricidad en el país. Es decir, que no son las empresas distribuidoras quienes determinan los precios a los cuales venden la energía

---

<sup>15</sup> Informe de situación del sector eléctrico dominicano, Enero-Abril 2015. Asociación Dominicana de la Industria Eléctrica.

que proveen a sus clientes, en ese tenor, parte de las dificultades relacionadas con las pérdidas en el sector se le atribuyen a un “esquema tarifario inadecuado y distorsión de precio”<sup>16</sup>. Una breve expresión de un directivo, resalta esta situación al decir que es un *“Negocio con tarifas reguladas”*.

Otro elemento relacionado con la regulación, como lo refirieran en las respuestas, son los *“Usuarios No Regulados que compran directamente a los Generadores”*. Estos tienen permisos contemplados en la ley que norma este negocio y son otorgados por la SIE, dado los grandes volúmenes de electricidad que requieren por la naturaleza de sus operaciones. Este aspecto contemplado en la ley y manejado por la SIE, ha impactado el flujo de caja de las EDEs, pues ya no cuentan con estos clientes, cuya mejor característica es ser buenos pagadores.

Cabe destacar también el hecho expresado de que *“El negocio tiene características monopólicas”*, pues cada distribuidora tiene una zona de concesión y es la única autorizada por la ley de electricidad para comercializar y distribuir electricidad en dicha zona, con excepción de algunos sistemas independientes autorizados a operar. Esta condición, desde el punto de vista de las empresas constituye una oportunidad que podría ser aprovechable para mejorar su desempeño, pero desde el punto de vista de los clientes los ata a una empresa de la cual no pueden desprenderse no obstante la pobre calidad en el servicio que pudieran ofrecer.

---

<sup>16</sup> El futuro del sector eléctrico en la República Dominicana. The Economist. Intelligence Unit, 2015

### **3.3.3 Incidencia de clientes y usuarios**

Varios directivos manifestaron que por distintas razones (interrupciones del servicio, lenta respuesta a reclamos, errores en la lectura,...) existe un *“alto índice de desconfianza de la población hacia la empresa,..”*, lo que *“... aprovechan personas inconscientes para beneficiarse del servicio sin atender a su compromiso de pago”*. Este último aspecto, es el talón de Aquiles de las distribuidoras y de la industria, pues como se muestra en el primer capítulo, las pérdidas no evidencian una tendencia hacia su rápida reducción, sino que presenta fluctuaciones asociadas al esquema de gestión de la demanda, es decir a los apagones en función del nivel de pérdidas de los circuitos.

### **3.3.4 Incidencia de proveedores**

En cuanto a los proveedores de energía eléctrica (generadores), además del tema de la matriz energética considerada al tratar los aspectos de naturaleza económica, hay que contemplar el tema de los contratos fruto de los Acuerdos de Madrid, citados en el capítulo inicial, pero no mencionado en las respuestas de los directivos. Dichos acuerdos establecieron los esquemas de precios utilizados actualmente para la venta de energía a las empresas distribuidoras fuera del denominado mercado spot, pues están próximo a vencerse y en breve tiempo será necesaria la renegociación, por lo que las EDEs deben prepararse para lograr mejores concebir los mejores esquemas de negociación.

Otro tema relacionado con los proveedores tiene que ver con el servicio técnico, pues varios directivos se quejan de la calidad del trabajo y hasta preferirían que

retornase al control de las EDEs, inclusive los clientes han hecho denuncias a respecto, hasta el punto de percibirse que la forma como se desenvuelve este trabajo, ***“ha llevado a un descuido y a un desprestigio de la empresa”***

### ***3.3.5 Incidencia del Estado***

Dada la naturaleza pública de estas entidades, son impactadas por acciones de diferente índole, dependiendo de actor estatal del que trate en su momento, puede ser la definición de acciones que según varios directivos, ***“Se derivan de las estrategias macro... delineadas por la CDEEE... tendentes al cambio de la matriz de generación, reducción de pérdidas y eficiencia en la gestión”***. También en la Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo contiene pautas para el sector como se comentara en la introducción de este trabajo de investigación.

Otro involucramiento del Estado de vital importancia y señalado también por varios directivos es el ***“subsidio estatal para poder sobrevivir”***, otorgado para compensar el dinero que se pierde tanto en términos de la energía comprada, distribuida y no cobrada, así como el déficit originado por las anteriores fluctuaciones en alza de los precios del petróleo.

### ***3.3.6 Divergencias sobre el modelo de negocios***

En este aspecto, pudimos observar que los directivos perciben a estas empresas como entidades estatales, monopólicas en sus zonas de concesión, que proveen un servicio vital para todos los estamentos de la sociedad dominicana como es la

electricidad, pero lo realizan en condiciones de precariedad económica y muchas veces operativa, fruto de las recurrentes pérdidas de energía. Es decir que la configuración y el accionar de estas empresas fallan en la misión fundamental del modelo de negocios que es crear valor para los grupos de interés, (Casadesus-Masanell y Ricart, 2006). Además hay discrepancias sobre la conformación estructural, pues por un lado hay quienes piensan que la estructura organizacional “...*es apropiada*” pero otros consideran que “... *amerita que los procesos de gestión sean adaptados a cada territorio o sector*”. Lo mismo ocurre con el modelo de externalización del servicio técnico, por un lado “*Es apropiado y se podría mejorar*” y por el otro “*No es el apropiado y la empresa debe asumir internamente este trabajo para mejorar sus resultados e imagen*”, con relación a esto, vale señalar que se han externalizado trabajos propios de los procesos primarios, pues tienen que ver con la instalación de la medición, el seguimiento a las pérdidas, así como los cortes y las reconexiones de los clientes. Estas divergencias de criterios tienen un efecto negativo en el desempeño, pues impide aunar esfuerzos para lograr los objetivos, dado que cada quién pondrá más atención a su prioridad. Por ello el incumplimiento de los objetivos de reducción de pérdidas y mejora del servicio, cada año, es un indicativo de que las estructuras conformadas no propician que suceda.

### ***3.3.7 Fisuras al formular la estrategia***

Con relación a este tema, una buena proporción de directivos se refirieron a la existencia de un proceso formal relacionado con la elaboración de planes tanto de tipo estratégico como operativo, algunos lo refieren de manera general, mientras que de los restantes, una parte se enfocó en temas no relacionados con pregunta. El hecho de trabajar “... *mediante un proceso de planeación estratégica*”, se constituye un buen

indicio, dado que se han sentado las bases para trabajar con un sistema más efectivo para este proceso. Pero para un aspecto importante en la definición de la estrategia como lo es el de identificar los segmentos del mercado, los directivos refirieron una gran diversidad, dado que cada uno identificó un grupo diferente de segmentos, aunque había coincidencias con respecto a algunos de ellos. Estos resultados indican que existe confusión en el nivel directivo de las empresas, sobre los elementos que caracterizan a su mercado, lo que puede llevar a errores de juicio al momento de definir estrategias de acción. En lo relativo a la identificación de *clientes estratégicos*, como afirmaron varios directivos son ***“Los de mayor consumo, en todos los renglones”***, dadas las características casi monopólicas en las zonas de concesión de las empresas distribuidoras, dos tipos de clientes son de alta consideración, por un lado, los denominados grandes clientes dados sus altos volúmenes de consumo y su incidencia en el desenvolvimiento económico del país por ser empresas y por el otro, los usuarios no regulados dadas sus posibilidades para adquirir la energía eléctrica directamente de las empresas generadoras de electricidad, en el caso de este grupo es importante conocer las implicaciones estratégicas de estos cambios, pues impacta directamente el flujo de caja de las EDEs,

### ***3.3.8 Incongruencias al implementar la estrategia***

Existe una gran disparidad de criterios con respecto a cuáles son los factores claves para el éxito de las EDEs, pues cada directivo planteó su propio listado, aunque con algunas coincidencias sobre el plan de recuperación del sector, la atención a los clientes, los recursos humanos y la reducción de las pérdidas. Además al evaluar la correspondencia entre los resultados y las expectativas, también se nota que existen

criterios encontrados, pues para la mayoría de los directivos los resultados **“no se corresponden”** con las expectativas, aunque una buena proporción entiende que **“si se corresponden,...”**. Un aspecto relevante para lograr implementar la estrategia es el involucramiento de la alta gerencia y la gerencia operativa en la definición y aplicación del sistema de seguimiento al desempeño, pero esto puede suceder de manera fragmentada, como lo revela la siguiente afirmación: **“Las direcciones que realizan Proyectos Particulares hacen reuniones puntuales para rendición de cuentas pero específicas de esos proyectos. (Gestión de Energía, Recursos Humanos (en algunos temas) y Tecnología.”**. También con respecto a la comunicación entre los actores organizacionales en la implementación de la estrategia y sus cambios, la gran mayoría de los directivos reconoció, tanto en forma conceptual como de manera explícita, su vital importancia en los procesos estratégicos, pero algunos consideraron el hecho de que: **“Hay que mejorar, la comunicación en los procesos administrativos y operativos.”**

### **3.3.9 Ambigüedad en el seguimiento al desempeño**

A pesar de algunas afirmaciones de que sí, no se tiene evidencia de que las EDEs hayan implementado el uso de una herramienta de seguimiento para evaluar la gestión de la estrategia, pues aunque la mayoría entiende que **“Si se han aplicado herramientas y programas para la gestión de estrategias y cambios”**, una buena proporción considera que no se aplica porque **“No existe un seguimiento al desempeño de la empresa”**. Por otra parte, lo mismo sucede con el tema de la existencia de un sistema de evaluación del desempeño con indicadores, inclusive también se manifiestan contradicciones en cuanto su utilización en las EDEs, como lo muestran los textos

siguientes: *“No existe un seguimiento al desempeño en la empresa”* y *“Existen varios sistemas de evaluación de los indicadores y desempeño, estos inciden en procurar mejorar de manera permanente los resultados”*. Esta evidente ambigüedad es un factor de alto impacto en la falta de cumplimiento de los objetivos que pudiera plantearse una organización, pues por un lado existe confusión sobre lo que son herramientas y sistemas de seguimiento al desempeño y por el otro, no se pueden evidenciar los aspectos que se deben mejorar para poder lograr sus propósitos.

### ***3.3.10 Proyección del modelo de negocios***

Al hablar de las características del negocio, es importante resaltar que estas se relacionan con el modelo construido por las organizaciones, y asumiendo los criterios de Baden-Fuller, MacMillan, Demil y Lecocq (2010), así como a Casadesus-Masanell y Ricart (2009) definimos dicho modelo como “la lógica de la firma, la forma de ella operar y cómo esta crea valor para sus grupos de interés (stakeholders)”. En ese sentido se puede apreciar en las respuestas de varios de los directivos el interés de conformar un nuevo modelo de negocios, pues *“... la estructura organizacional puede ser mejorada”*, lo que desde su perspectiva, *“...amerita que los procesos de gestión sean adaptados a cada territorio o sector”*, tomando en cuenta que *“Cualquier estructura que defina de manera clara los procesos, ámbito de responsabilidades, relaciones cliente-proveedor internos, relaciones cliente-proveedor externos y espacios de discusión y aprendizaje, es útil y dará resultados...”*

Cuando se pondera la relación estructura-estrategia, es importante tomar en cuenta que la estructura es un componente del modelo de negocios, además de que entre



este y la estrategia hay similitudes, así como diferencias. Mientras la estrategia indica la forma en que una organización pretende lograr sus objetivos, el modelo de negocios instauro la lógica para la consecución de dichos objetivos al establecer estructuras, actividades y procesos que conectan las áreas funcionales internas (mercadeo, ventas, finanzas,...), con entidades externas (proveedores, clientes, reguladores...) en un sistema de actividades interdependientes que tributa a la estrategia de la organización, (Sorescu et al., 2011).

En cuanto a la externalización de los servicios técnicos, también es un tema relacionado con el modelo de negocios, pues implica un impacto directo en la configuración de la estructura organizacional, así como en la gestión de los procesos de trabajo y por ende en el desempeño estratégico. Siguiendo a Casadesus-Masanell y Ricart (2009), la estrategia es el plan contingente que indica cual modelo de negocios utilizar. En este caso, para mejorar el proceso de externalización, se debe tomar en cuenta los planteamientos de Handley (2012) sobre las pérdidas de capacidad asociadas a la externalización, cuando la empresa no dedica el tiempo y los recursos suficientes para comprender a cabalidad el valor estratégico de los recursos asociados con el proceso externalizado.

### ***3.3.11 Planificación de la estrategia***

En vista de que las empresas distribuidoras han desarrollado una experiencia en los temas de planificación estratégica y operativa, la mayoría de los directivos entienden que *"La empresa formula sus estrategias mediante un proceso de planeación estratégica donde participan los diferentes niveles organizacionales"* y puede diseñar

“...*políticas y estrategias bien orientadas, con una aplicación efectiva mediante el establecimiento de objetivos y metas claras*”. Para mejorar la planificación debe tomarse en cuenta los planteamientos de Kaplan y Norton (2008), quienes al presentar su modelo para el desarrollo de la estrategia indican la necesidad de cubrir las etapas de: clarificación de la misión, la visión y los valores, para establecer las razones por las cuales la empresa está en el negocio; realizar el análisis estratégico en interés de definir los elementos claves que afectan la estrategia y formularla para determinar la mejor manera de desempeñarse en el mercado. Además, la construcción del plan estratégico implica añadir a las etapas mencionadas, las de: traducir la estrategia mediante mapas, indicadores y metas (BSC); desarrollar el plan definiendo iniciativas estratégicas, estableciendo un presupuesto recursos estratégicos y mecanismos para rendir cuentas.

Por otra parte, desde la perspectiva conceptual, la *segmentación de los mercados* es considerada como la piedra angular del desarrollo de las estrategias y su objetivo básico es identificar grupos homogéneos de personas o segmentos de clientes que responderán de manera consistente y predecible a las variaciones de la propuesta de la empresa, por tanto para identificar los referidos segmentos se debe desarrollar una comprensión del mercado desde el punto de vista del cliente, Reynolds (2006). Atendiendo a esto, se haría una clasificación concienzuda de los segmentos de mercado de las empresas, para evitar las confusiones evidenciadas en ese tema. De manera similar se trabajaría con la identificación de los clientes estratégicos, tomando en cuenta los planteamientos de Jones, Mothersbaugh, Beatty (2002), sobre la migración de clientes para el caso de los no regulados.

Con respecto a los factores claves para el éxito estratégico, el unificar criterios sobre su definición implica considerar a Rockart, (1979) que los describe como un número limitado de áreas, en las cuales, si los resultados son satisfactorios, asegurarán un exitoso desempeño para la organización y deben ser manejados cuidadosamente por la empresa.

### **3.3.12 Alineamiento estratégico**

Parte de los directivos valoran las posibilidades de las empresas distribuidoras de electricidad, de cara mejorar la relación resultados vs expectativas en su desempeño estratégico, "*...corrigiendo los factores claves para el éxito de la empresa se podrían estar presentando mucho mejores resultados que los actuales*", así como "*...dando seguimiento a los trabajos de cada dirección y/o gerencia, para validar la efectividad o no de los trabajos a desarrollar de conformidad con su planificación...*". Para ello hay que mantener los niveles de involucramiento de la alta gerencia y la gerencia operativa a propósitos de definir y aplicar el sistema de seguimiento al desempeño, como fue destacado por la mayoría de los directivos, tomando en cuenta los planteamientos de O'Reilly et al., (2009) sobre los efectos suplementarios y compensatorios del liderazgo, en función del grado en el cual, los líderes de los diferentes niveles de la organización están alineados, en su soporte a la estrategia y logran llegar a límites que se convierten en desempeño. Además, mejorar los aspectos de la incidencia de las unidades funcionales y la comunicación entre los actores organizacionales en la implementación de la estrategia y sus cambios, implica asumir a Kaplan y Norton (2008), con respecto a la importancia de alinear la organización en torno a la estrategia, en sus niveles de unidades de negocio, unidades de soporte, así

como a los empleados, es decir que la armonización de los esfuerzos de las unidades funcionales tiene un efecto tangible en el desempeño estratégico. Por su parte, es muy importante la comunicación como medio para crear motivación entre los empleados, dándoles a conocer el compromiso de la organización con la misión, la visión y los valores, además de darles a entender los propósitos a lograr y cómo hacerlo, así como también teniendo en cuenta que la comunicación ayuda a consolidar la cultura de la organización.

### **3.3.13 Monitoreo y validación**

Sobre el sistema de seguimiento al desempeño, entre varios directivos se consideró que *“En la actualidad se están implementando varias herramientas que permitirán dar un mejor seguimiento a la ejecución de las estrategias y así procurar cambios positivos”*, por lo que será importante tomar en cuenta a Neely, Gregory y Platts (1995, 2005) cuando indican que el nivel de desempeño de un negocio es una función de la eficiencia y la efectividad de las acciones que este asume, donde la medición del desempeño es el proceso de cuantificación de la eficiencia y la efectividad de las acciones, al indicador de desempeño como una métrica usada para cuantificar la eficiencia o efectividad de una acción; y al sistema de medición del desempeño como un conjunto de métricas utilizado para cuantificar tanto la eficiencia como la efectividad de las acciones. Además, mejorar la forma de dar seguimiento al trabajo en las EDEs implica tomar en cuenta que un sistema de medición bien diseñado viene acompañado de un ciclo evolutivo concebido especialmente para ello, con un proceso de revisión, modificación y establecimiento de indicadores; personal con las habilidades requeridas para utilizar, reflexionar e implementar indicadores; un sistema flexible que permita la

recolección, el análisis y el reporte apropiado de los datos; así como una cultura que fortalezca el valor de la medición y la importancia de mantener indicadores relevantes, (Kennerly y Neely, 2003).

### **3.4. Revisión de resultados de la encuesta**

Como estudio pragmático y para fortalecer la consistencia de los resultados de la aplicación del cuestionario a los directivos, vamos a resaltar los aspectos relevantes de las respuestas a la encuesta.

A pesar de las dificultades para lograr los objetivos de recuperación, existe una alta valoración de la filosofía organizacional, en ambas empresas con relación a su enfoque; participación del personal en su definición; compromiso de directivos, gerentes y empleados; comunicación y promoción; mientras que se manifiesta una gran discrepancia con respecto a si el diseño del negocio, en sentido general es el correcto, *en ese sentido hay coincidencia con los resultados del cuestionario a los directivos.*

Con respecto a la evaluación de los factores de naturaleza externa durante el proceso de formulación de las estrategias existen opiniones encontradas sobre si se aplica o no se aplica, mientras que con el análisis de las condiciones internas la gran mayoría en ambas indican que se debe mejorar en ese aspecto. *No se evidenciaron respuestas de los directivos orientadas hacia este tema.*

Sobre el establecimiento de objetivos, las empresas toman en cuenta, principalmente, la evolución de los años anteriores y el plan estratégico, además de que una de ellas incluye las necesidades de la empresa. Se reitera el comentario sobre las

dificultades para lograr los objetivos. *Hay coincidencia con algunas de las respuestas de los directivos, sobre todo en lo relativo al plan estratégico.*

Al ponderar la prevalencia de la percepción de los directivos sobre las condiciones del entorno para escoger la estrategia, en una de las empresas la opinión estaba dividida, en la otra, casi la totalidad consideró que era de esa manera. Pero en estas entidades se manifestó una contradicción relacionada con que existe un enfoque de gestión hacia las necesidades del cliente, (más de la mitad de acuerdo) o que el enfoque es hacia los intereses de la empresa (más de la mitad apoyó este criterio). Esta situación incide en la definición apropiada de los objetivos a lograr y por tanto en el alineamiento de ambas organizaciones. *En las respuestas de los directivos también se da esta dualidad pues algunas enfocan al cliente, mientras que otras a la empresa.*

La mayoría de los gerentes y supervisores en estas empresas entiende que el conocimiento sobre los actores del mercado eléctrico, proviene del levantamiento de información, así como que el enfoque estratégico se orienta hacia cada segmento de clientes y la creación de valor para ellos. En ese sentido, cerca de la mitad de los encuestados de las dos empresas consideró que estas incrementaban el valor para los clientes, lo que debía traducirse en rentabilidad y además se utiliza una estrategia dirigida hacia el crecimiento de la relación servicio-mercado. En ese tenor a las EDEs les hace falta poder establecer las pérdidas resultantes de la gestión según cada segmento de clientes. *No hubo respuestas de los directivos orientadas hacia este enfoque.*

La mayoría de los encuestados en una de las empresas, identificaron como factores clave para el éxito: la diversidad de opciones de pago, la calidad de la atención en el proceso de cobros y la accesibilidad de las oficinas comerciales; en otra consideraron a: la accesibilidad de las oficinas comerciales, la confiabilidad del proceso de lectura y facturación, así como y la disponibilidad del servicio. Todos son elementos importantes para lograr los objetivos de la empresa y *hay coincidencias con las respuestas de los directivos que se orientan hacia el servicio al cliente.*

Sobre la informatización del manejo de la relación con el cliente, la mayoría de los encuestados de las empresas respondieron que se realiza, mientras que respecto al nivel de incidencia de algunos factores, en una la gestión de los procesos internos fue la más valorada y en otra lo fue la estructura de la organización. En el campo de la informatización de la relación con el cliente se ha avanzado bastante (páginas webs interactivas, pagos y reportes vía internet, call centers, tpago, entre otras medidas). *No hubo respuestas de los directivos orientadas hacia este tema.*

En cuanto a la contribución al desempeño estratégico en las empresas se coincide en la percepción de la existencia de un sistema efectivo de dirección y liderazgo; la identificación de prioridades estratégicas, así como el traducir los planes estratégicos en acciones concretas, además una de ellas incluyó el alineamiento de valores y creencias en la cultura organizacional. También, la mayoría de los encuestados en las empresas estuvo de acuerdo en que se identifican las causas y se toman los correctivos ante resultados por debajo de las metas. En sentido general, los resultados operacionales y financieros indican que deben mejorarse los esfuerzos en este aspecto.

*Hay algunas coincidencias con las respuestas de los directivos, sobre todo en el tema de los planes estratégicos.*

Con respecto a las razones para que algunas estrategias no hayan funcionado, se coincidió en la empresas en la presencia de barreras para el buen desempeño, pero discreparon en la responsabilidad limitada del personal por los resultados conseguidos, y el bajo compromiso con el desempeño por falta de consecuencias para incumplimientos por una parte, mientras que los imprevistos en el desarrollo de las operaciones y las carencias en la honestidad y auto-criticidad ante los pobres resultados obtenidos por la otra. *No hubo respuestas de los directivos orientadas hacia estos temas.*

Las reacciones de las empresas ante las crisis fueron valoradas como positivas por más de la mitad de los encuestados, en ese sentido también se reconocieron como positivas las políticas operativas ajustadas para hacer frente a la realidad. *Las respuestas de los directivos coinciden en alguna medida con estos resultados, sobre todo en lo relativo al plan de recuperación del sector.*

Sobre, a si la estructura de la organización es la apropiada para implementar los planes estratégicos y operativos, la mayoría de los encuestados la consideró como apropiada, mientras que con relación al diseño de los procesos de trabajo, también la mayoría lo consideró apropiado. Además, sobre la correspondencia entre los procesos internos y la estructura de la organización con las necesidades estratégicas de las empresas, más de la mitad de los encuestados, respondió que existe correspondencia. En el aspecto de la externalización del servicio técnico, hubo menos de la mitad en una



empresa y la mayoría en la otra entendió que se ha hecho de forma conveniente. *Esta discrepancia también se manifiesta con los directivos.*

Casi la totalidad de los encuestados consideró que los directivos, gerentes y supervisores participan en la revisión de planes operativos y estratégicos, de la misma manera, la mayoría consideró que las unidades funcionales inciden en la implementación de la estrategia y sus cambios. Además, cerca de la mitad de los encuestados estuvo de acuerdo con que los problemas de comunicación entre los involucrados propiciaban que las estrategias no funcionaran. *También en este tema hay mucha coincidencia con las respuestas de los directivos.*

Con relación a los elementos más relevantes del sistema de gestión de la estrategia, hubo mayor coincidencia sobre la conversión de la estrategia en actividades operativas, mientras que la coincidencia fue menor con los otros elementos relacionados con las finanzas, los clientes, los procesos internos, el personal, el entorno social y el ambiente natural, la definición de indicadores y metas, los criterios definidos para elaborar y comunicar las estrategias, los indicadores que reflejan una estrategia centrada y conducen a los resultados deseados, y el alineamiento de la organización con la estrategia. A pesar de estas aseveraciones, no se dispone de evidencias de que se utilice un sistema con esas características. *Se responde en el mismo sentido de los directivos con relación al uso de un sistema de seguimiento al desempeño estratégico, sin mostrarse evidencias concretas.*

En cuanto a la descripción gráfica del sistema de evaluación del desempeño, la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo con que existía un mapa de indicadores,

aunque no se ha aportado la evidencia de su utilización. *Las respuestas de los directivos no hacen referencia a este tema.*

Sobre las acciones para mejorar el enfoque del sistema de evaluación del desempeño estratégico, en una empresa se valoraron en mayor proporción el elaborar nuevas teorías para ser validadas en la realidad, así como desarrollar y consolidar modelos teóricos. *No hay referencia a estos temas en las respuestas de los directivos*

### ***3.5. Modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño***

Antes de mostrar la dinámica relación procesual, (Clark et al., 2010) entre los diferentes componentes de la estructura de los datos, vamos a consolidar las incidencias de los factores relacionados con el Estado y los factores de índole económica como incidencias del macro entorno, y a las incidencias de clientes y usuarios, así como las de los proveedores las vamos a consolidar como incidencias del micro entorno, esto con la finalidad de propiciar la capacidad de generalización del modelo.

Es importante recordar que el macro entorno contempla los elementos de naturaleza política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal (PESTEL) que inciden tangencialmente o sin un propósito expreso, de manera positiva o negativa sobre el desempeño de la organización, mientras que el micro entorno está constituido por clientes, proveedores, complementadores, reguladores, entre otros, que inciden de manera directa sobre el desempeño organizacional, de forma positiva o negativa.

Modelo de emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño estratégico

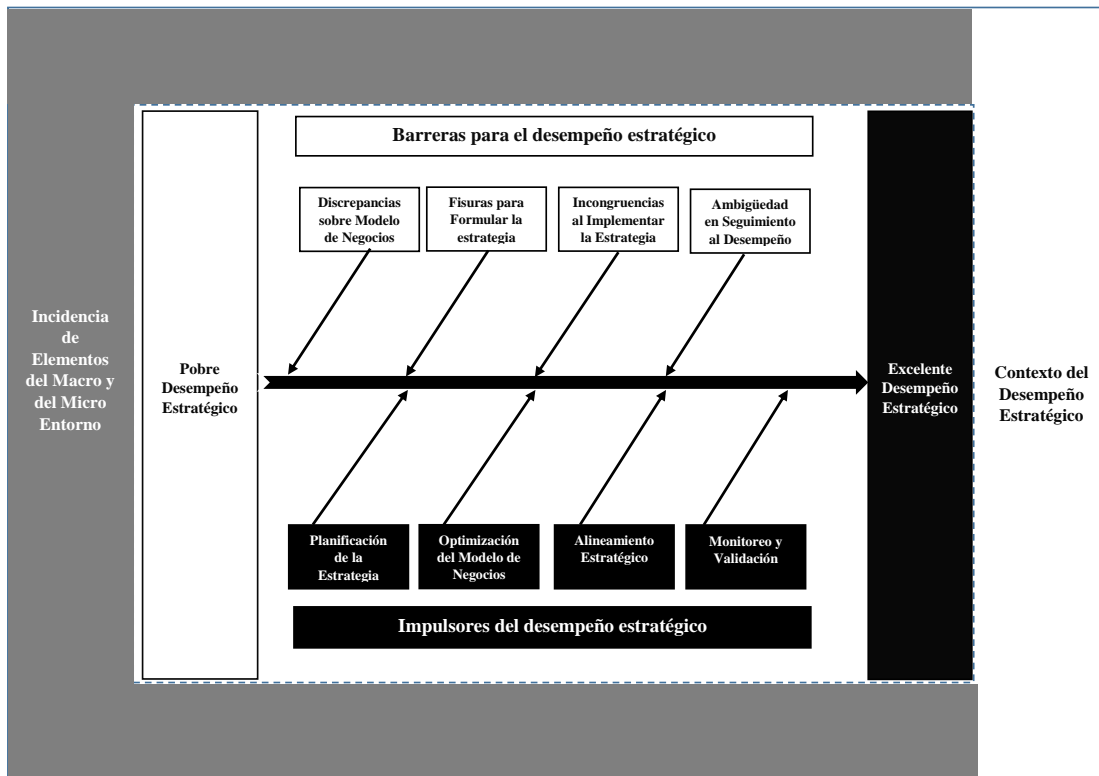


Figura 3.4 Modelo de cambio. Elaboración propia a partir de Clark et al. (2010)

Como se puede observar en la figura 3.19 la transición desde una situación de pobre desempeño estratégico a una de excelente desempeño estratégico, está influenciada por el aspecto contextual de la incidencia de los elementos de externos a la organización que no pueden ser controlados por ella, pero ante los cuales debe tomar las acciones que le aseguren afrontar con éxito los retos del entorno.

De forma resumida, en el caso de las EDEs, los elementos del ambiente externo de mayor incidencia tienen que ver con el Estado, fundamentalmente por el apoyo económico que reciben del gobierno central para subsidiar mensualmente las pérdidas de energía; luego están los proveedores de energía cuyos costos de generación y por ende precios de venta están muy influenciados por las fluctuaciones del petróleo dada su forma de producir; siguen los proveedores de servicio técnico que afectan los ingresos de las empresas según sea su accionar frente a los clientes; después están los clientes y

usuarios que impactan el flujo de caja con sus hábitos de consumo y pago; por último está el ente regulador, que al establecer las tarifas limita los precios a los cuales pueden vender estas empresas.

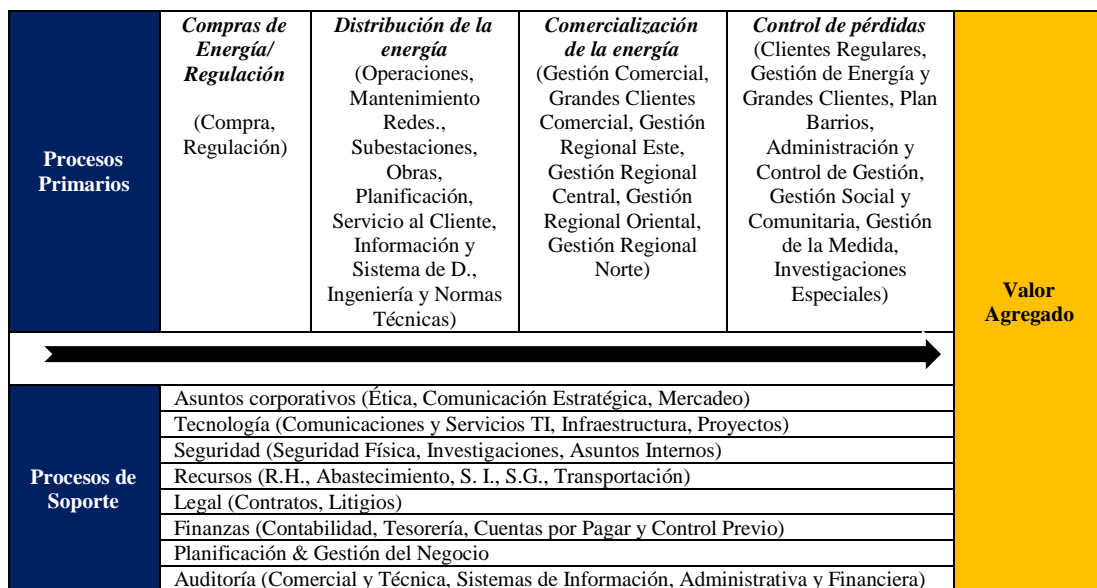
Además, de considerar las fuerzas del entorno, el modelo toma en cuenta las barreras que dificultan el desempeño estratégico, que se expresan como discrepancias sobre el modelo de negocios por diferencias de criterios en las empresas con relación a las características más apropiadas para lograr los resultados esperados; como fisuras en la formulación de la estrategia por debilidades en la formalización en algunas etapas de este proceso; como incongruencias al implementar la estrategia que resultan por baja correspondencia entre los resultados y las expectativas; así como ambigüedad en el seguimiento al desempeño por carencias en la sistematización de este proceso.

Otro aspecto expuesto por el modelo tiene que ver con los impulsores del desempeño y se refiere a los elementos que propician el mejor desempeño de la organización. Dichos elementos han sido considerados como las fuerzas que neutralizan el efecto de las barreras y permiten superarlas. En ese sentido se reconocen como impulsores: la proyección de un nuevo modelo de negocios capaz de armonizar el esfuerzo estratégico para garantizar su éxito; la planificación de la estrategia como herramienta de conocimiento cabal de las circunstancias externas y de las condiciones internas de las organizaciones para delinear el camino a seguir; el alineamiento estratégico como garantía del compromiso organizacional y personal asumido; así como el monitoreo y la validación para dar seguimiento apropiado y tomar los correctivos de manera oportuna cuando las circunstancias lo ameriten. En los capítulos cuatro y cinco

tratamos los aspectos de la fundamentación teórica de esta propuesta de modelo general...

### **3.6. Características del modelo de negocios actual**

Se puede argumentar que las evidentes discrepancias de criterios entre los diferentes estamentos gerenciales, ha dificultado el concebir un modelo de negocios, sustentado en un sistema de seguimiento al desempeño que alinee a toda la organización y defina un camino estratégico que permita superar sus limitaciones en el control de la gestión y por ende reducir sus pérdidas financieras a niveles razonables dentro de la industria, disminuir las quejas de los clientes y elevar la calidad de sus procesos de trabajo. En ese sentido, para determinar el modelo de negocios actual de las EDEs partimos del concepto de la cadena de valor de Porter (1985) y la estructura organizacional.



**Figura 3.5 Cadena de Valor de EDEESTE. Elaboración propia a partir de Porter (1985) y organigrama de la empresa.**

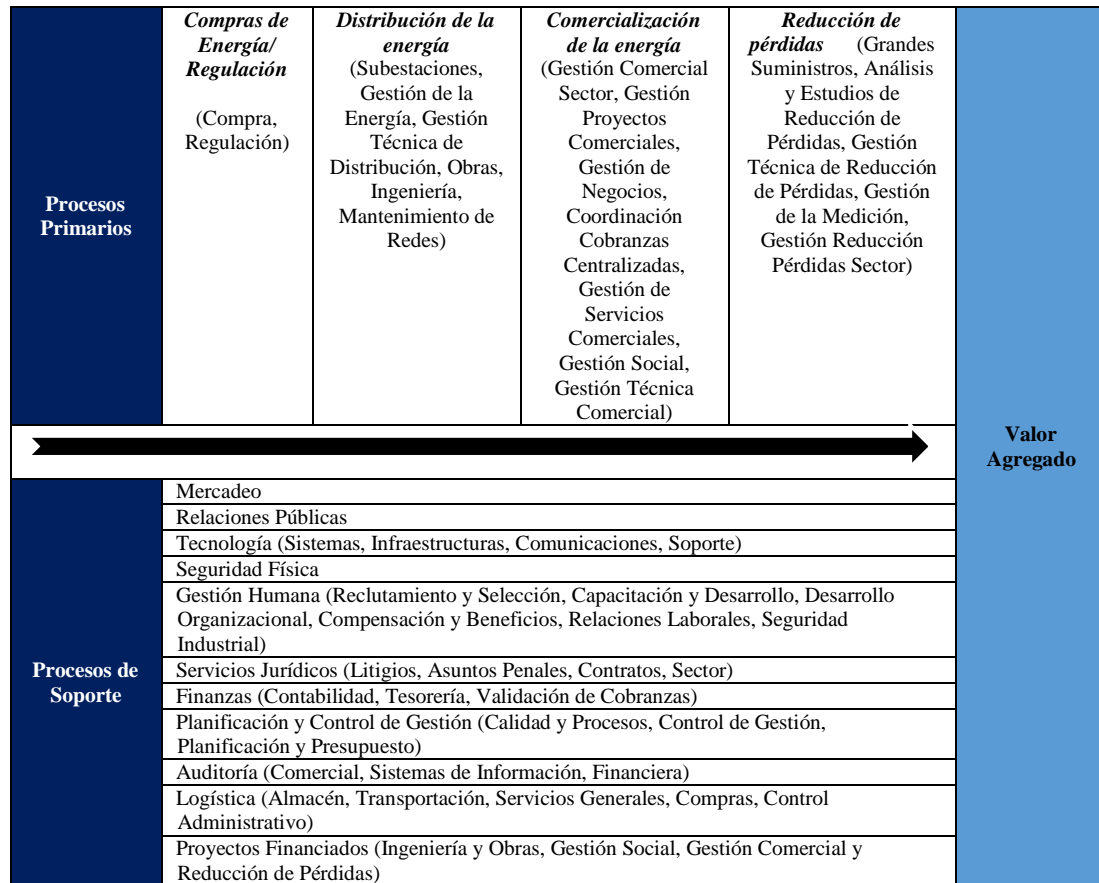


Figura 3.6 Cadena de Valor de EDENORTE. Elaboración propia a partir de Porter (1985) y organigrama de la empresa.



Figura 3.7 Cadena de Valor de EDESUR. Elaboración propia a partir de Porter (1985) y organigrama de la empresa.

Dada la similitud entre las cadenas de valor de las EDEs en sus procesos de soporte y primarios, generalizamos el modelo de negocios utilizado por dichas empresa, donde las flechas indican las interacciones entre sus distintos componentes.

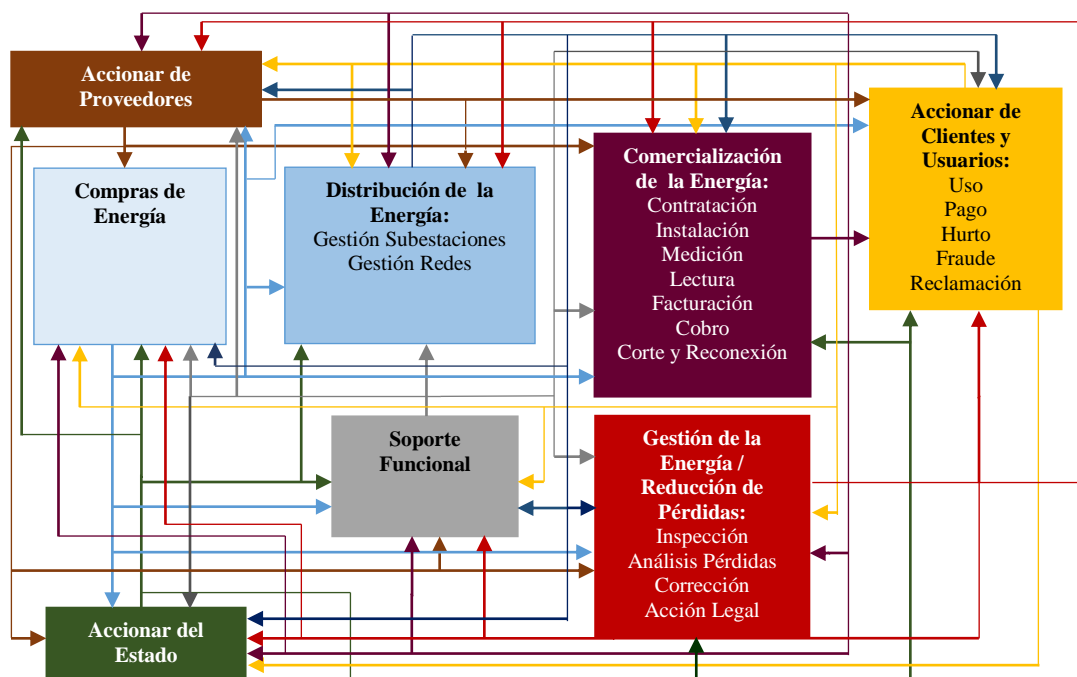


Figura 3.8 Modelo de negocios actual. Elaboración propia a partir de los esquemas de la Cadena de Valor de las EDEs.

A partir de las respuestas de directivos y gerentes, del organigrama de las EDEs y la forma de gestionar sus procesos de trabajo; presentamos las principales debilidades del modelo.

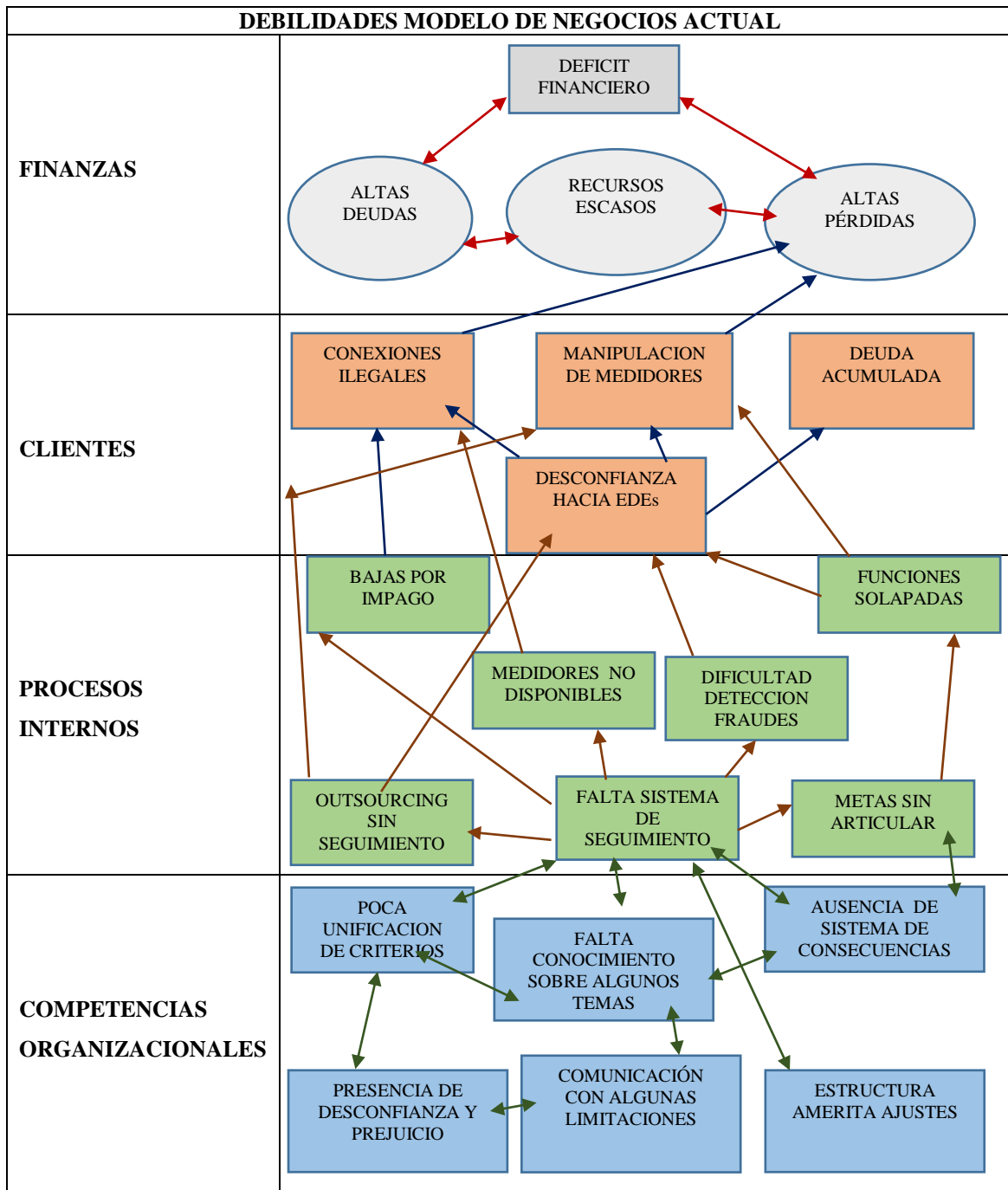


Figura 3.9 Elaboración propias a partir de modelo de BSC de Kaplan y Norton (1996)



Es importante señalar que los planes estratégicos de la CDEEE, y las EDEs contemplan los objetivos y metas, pero hace falta identificar la forma como se vinculan los indicadores y se contribuye al cumplimiento de las miras estratégicas, como se puede percibir las siguientes matrices del eje de reducción de pérdidas de CDEEE y del eje de eficiencia en la gestión.

Líneas de acción	Resultados esperados	Productos	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016
Controlar la energía servida para reducir las pérdidas comerciales	R1 Pérdidas de energía por fraude localizadas oportunamente	500,000 medidores tele medidos instalados*	No. medidores	60,000	143,000	80,000	60,000
	R2 Sectores de circuito con mayores pérdidas medidos e identificados	43,000 macro mediciones instalados**	No. macro medidores	2,500	8,000	12,000	9,233
	R3 Unificación de la plataforma de tele medición	Sistema MDM instalado (EDEs/CDEEE)	MDM Instalado	NA	Junto		
	R4 Información para operar la red						
Rehabilitación de redes y normalización de clientes	R5 Población concienciada y comprometida con el pago del servicio y uso eficiente de energía	700,000 clientes normalizados	No. clientes normalizados	128,371	175,000	200,000	196,629
	R6 Redes eléctricas adecuadas para asegurar la energía suministrada	4,536 km de redes rehabilitadas	km de red	1,120	825	1,336	1,255
Expansión de la distribución		34 Subestaciones de distribución construidas	MVA	461	348	183	446
	R7 Abastecimiento de la demanda de energía en media y baja tensión garantizado		No. Subestaciones	10	14	5	5
		27 Subestaciones existentes ampliadas	Cant.	13	5	5	4
		2 Subestaciones móviles	No.	NA	2		
		1,194 km de redes MT instalada	km	560	395	149	90
Expansión de la transmisión	R8 Calidad de la tensión de servicio adecuada	192 bancos capacitores instalados	Cant.	64	68	35	25
		33 bancos de reguladores de voltaje instalados	Cant.	11	11	5	6
	R9 Abastecimiento de la demanda de energía en alta tensión garantizado	Subestaciones de transmisión construidas	MVA	208	916	566	1,096
	1,071.3 km de redes de alta tensión	km	102.7	204.6	412.8	351.2	
Electrificación Rural y Sub-urbana	R10 Cobertura de electrificación rural sub-urbana ampliada y	15,000 nuevas familias electrificadas en zonas rurales	No. de familias	3,750	3,750	3,750	3,750
		50 Micro hidroeléctricas con redes eléctricas instaladas, beneficiando a 5,000 familias***	No. Microhidro	11	18	10	6
	R11 Sectores aislados con suministro de energía auto sostenible	Paneles solares instalados Micro paneles (kit básico de iluminación)	Cantidad de paneles No. Micro paneles	390 NA	969 10,000	852 10,000	225 10,000

**Cuadro 3.1 Matriz de resultados esperados para el eje de reducción de pérdidas en el plan estratégico de CDEEE.**

Matriz resultados esperados y productos

Líneas de acción	Resultados esperados	Productos	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016
1. Aumentar los ingresos	R1 Facturación incrementada	Clientes comercialmente activos	No. clientes	2,063,392	2,193,392	2,323,392	2,428,392
		Incorporación clientes prepago	No. clientes	4,451	14,500	14,500	14,500
	R2 Flujo de caja de las empresas mejorado	Cobro alumbrado público a los ayuntamientos y uso de postes a telefónicas	MMRD\$	180	360	360	300
		Normalización de 450,000 clientes depurados a ciclo comercial	No. clientes o Cant. medidores	85,000	130,000	130,000	105,000
2. Mejorar la calidad de atención al cliente.	R3 Calidad del servicio comercial mejorada	Cumplimiento Norma SIE 019-2012	Ítems de la lista de verificación de cumplimiento				100%
	R4 Satisfacción del cliente aumentada	Suministro de energía	GWh	11,895	12,251	12,619	12,998
		Clientes en circuitos 24 horas	No. clientes 24hrs.	900,524	1,001,032	1,102,563	1,203,258
		Alumbrado público (nuevas luminarias)	Cant. luminarias	8,000	9,000	9,500	10,000
R5 Cultura ciudadana de ahorro energético y uso eficiente de la energía	860,000 personas concientizadas en el uso eficiente y ahorro de energía	No. personas concientizadas	213,600	224,002	235,494	186,904	

**Cuadro 3.2 Matriz de resultados esperados para el eje de mejora de gestión en el plan estratégico de CDEEE**

En los siguientes capítulos vamos a presentar la discusión sobre la sustentación teórica de los modelos propuestos, atendiendo a dos proposiciones:

- ✓ P1: Ante una situación de crisis, el cambiar desde una posición de pobre desempeño estratégico hasta una de excelente desempeño estratégico, amerita superar las barreras que lo obstaculizan.
  
- ✓ P2: Para que el nuevo modelo de negocios funcione efectivamente, deben aprovecharse los impulsores del desempeño estratégico.

En el capítulo cuatro se analizarán los conceptos teóricos relacionados con las barreras al desempeño estratégico exitoso, mientras que en el capítulo cinco se tratarán los aspectos conceptuales relacionados con los impulsores para el referido desempeño exitoso.

### **3.7. Conclusiones**

De las respuestas dadas por los directores de las EDEs al cuestionario de preguntas abiertas y de la validación realizada con los resultados de la encuesta aplicada a gerentes y supervisores, pudimos conocer los aspectos esenciales de sus experiencias en la gestión actual del negocio, (Gioia, Corley y Hamilton, 2012; Langley, 1999) y sus esfuerzos para revertir su situación de fenómeno en circunstancias extremas, (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 1994) propia de la aguda crisis de desempeño de las EDEs, las cuales desde hace tiempo pierden cientos de millones de dólares anualmente.

Para contribuir con la capacidad de generalización del modelo, antes de mostrar la dinámica relación procesual, (Clark et al., 2010), entre los diferentes componentes de la estructura de los datos, se consolidaron las incidencias de los factores relacionados con el Estado y los de naturaleza económica como provenientes del macro entorno, mientras que las incidencias propiciadas por clientes, usuarios, así por proveedores se consolidaron como incidencias del micro entorno. En ese sentido vale recordar que el macro entorno contempla los elementos de naturaleza política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal (PESTEL) que inciden sin un propósito expreso, de manera positiva o negativa sobre el desempeño de la organización mientras que el micro entorno lo constituyen elementos que impactan la competitividad de las empresas, como son: clientes, proveedores, complementadores, reguladores, entre otros, que inciden de manera directa en el desempeño organizacional, también de forma positiva o negativa.

A partir de la información levantada en el trabajo de campo, determinamos un modelo que identifica los aspectos propios de una transición desde una situación de pobre desempeño estratégico a una de excelente desempeño estratégico, tomando en cuenta la naturaleza contextual del impacto de los elementos externos a la organización que no pueden ser controlados por ella, pero que ameritan tomar acción para afrontar con éxito los retos que implican. Este modelo también pone en evidencia la presencia, en las organizaciones, de barreras que limitan el buen desempeño, así como la existencia de impulsores que le estimulan. A este modelo lo denominamos “Modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño estratégico”

En el caso de las EDEs, se identificaron como los elementos externos de mayor incidencia al Estado (aporta subsidio), los proveedores de energía eléctrica (entregan bien comerciable), los proveedores de servicio técnico (afectan flujo de caja), clientes y usuarios (impactan ingresos y pérdidas), el ente regulador (establece reglas y asigna tarifas).

En cuanto a las barreras que obstaculizan el buen desempeño estratégico, para las EDEs se determinaron las siguientes: discrepancias sobre el funcionamiento exitoso del modelo de negocios utilizado, fisuras al formular las estrategias por debilidades en la formalización de algunas etapas del proceso, incongruencias al implementar las estrategias evidenciadas por la baja correspondencia entre resultados y expectativas, ambigüedad en el seguimiento al desempeño por la escasa sistematización del proceso.

Con relación a los impulsores de un mejor desempeño se determinaron los siguientes: optimización del modelo de negocios, planificación efectiva del accionar estratégico, alineamiento de la organización con la estrategia, seguimiento apropiado al desempeño mediante el monitoreo y la validación según las circunstancias.

En vista de las similitudes de las EDEs en sus modelos de negocios desde la perspectiva de la cadena de valor de Porter (1985), hicimos una generalización con un modelo que muestra las interacciones entre los agrupamientos funcionales y de estos con el entorno; donde los procesos fundamentales o primarios lo constituyen: compras de la energía, distribución de la energía, comercialización de la energía, y gestión de las pérdidas.

Cabe destacar que los planes estratégicos de la CDEEE y de las EDEs tienen objetivos y metas definidos, pero hace falta identificar la forma como se vinculan los indicadores y se contribuye al cumplimiento de las miras estratégicas.

En los siguientes capítulos vamos a presentar la discusión sobre la sustentación teórica de los modelos a plantear, atendiendo a dos proposiciones:

- ✓ P1: Ante una situación de crisis, el cambiar desde una posición de pobre desempeño estratégico hasta una de excelente desempeño estratégico, amerita la superar las barreras que lo obstaculizan.
  
- ✓ P2: Para que el nuevo modelo de negocios funcione efectivamente, deben aprovecharse los impulsores del desempeño estratégico.

En el capítulo cuatro se analizarán los temas teóricos relacionados con las barreras para el desempeño estratégico exitoso, mientras que en el capítulo cinco los relacionados con los aspectos conceptuales sobre los impulsores del desempeño estratégico exitoso.

## Capítulo 4

### *Barreras para el desempeño estratégico exitoso*





#### **4.1. Introducción**

En el capítulo tres presentamos el “Modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño estratégico” donde se establecieron como componentes: los elementos del macro y micro entorno, las barreras para el desempeño estratégico exitoso, así como los impulsores del desempeño estratégico exitoso.

En el presente capítulo se analizarán desde la perspectiva teórica las barreras para el buen desempeño estratégico, relacionadas con las características del modelo de negocios, la formulación de la estrategia, la implementación de las estrategias y el seguimiento al desempeño.

Cada tipo de barrera se analiza por separado, para poder establecer con claridad los aspectos generales que dificultan el lograr los propósitos estratégicos que asumen las organizaciones, de manera tal que se pueda sentar las bases para, mediante los impulsores del buen desempeño estratégico, definir las particularidades propias de una organización capaz de cumplir con sus fines estratégicos.

Establecidos los aspectos generales de las barreras, se analiza la situación de las EDEs, desde esta perspectiva, para delinear el camino a seguir en la propuesta de las nuevas formas de dichas empresas accionar, pues la conformación de la estructura y de los procesos funcionales de la organización, la propuesta estratégica orientada hacia lograr sus fines y la manera como se gestionan estos elementos, son aspectos determinantes para el éxito de las entidades de todo tipo.

## ***4.2. El modelo de negocios y las barreras para el desempeño estratégico***

Para poder comprender las razones de un determinado desempeño estratégico, primero se debe conocer cómo las organizaciones conciben sus estrategias, para luego establecer su configuración o modelo y de ahí sus tácticas para accionar en el entorno, (Casadesus- Masanell y Ricart, 2009) de manera tal que puedan recibir los insumos provenientes del entorno que le rodea y transformarlos en resultados. En vista de esto, es importante resaltar que todavía no se ha llegado a una visión global e integrada del concepto “estrategia”, pues existen diferentes doctrinas basadas en distintos enfoques conceptuales sobre temas como: valor de los accionistas, gestión de clientes, gestión de procesos, calidad, capacidades básicas, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional y aprendizaje, esto puede incidir negativamente en el desempeño de las organizaciones, pues resulta difícil para los directivos unificar criterios y dar a conocer a sus colaboradores una estrategia que no está definida con claridad. En consecuencia, es imposible alinear la organización en torno a ella y que sus ejecutivos logren implementarla como una respuesta a cambios del entorno fruto de la competencia global, la desregulación de los mercados, el empoderamiento de los clientes, el desarrollo tecnológico y las ventajas competitivas provenientes de activos intangibles, tales como los capitales humano, social y organizacional (Kaplan y Norton, 2004).

En el ámbito académico, el modelo de negocios ha sido conceptualizado y definido de diferentes maneras, según el propósito para su utilización y la perspectiva

teórica de los investigadores que analizan su génesis, (Lambert y Davidsson, 2013). No obstante esto, se ha convertido en un concepto cardinal por su vinculación con la estrategia de negocios, la innovación en la gestión y la teoría económica (McGrath, 2010; Teece, 2010). En ese sentido es importante resaltar el hecho de que, como plantean George & Bock (2011) y Zott et al., (2011), el marco conceptual del modelo de negocios utilizado en muchos de los estudios empíricos realizados, es específico para un tipo de industria lo que limita las posibilidades de generalización de los hallazgos y crea problemas para la replicación del estudio en otro tipo de industria. Pero las evidencias de su rol como unidad de análisis para investigación sobre las organizaciones, el emprendimiento, así como la renovación estratégica, se ha incrementado, (Moingeon and Lehmann-Ortega, 2010).

En ese tenor, compartimos la definición del modelo de negocios como un sistema interconectado y con actividades interdependientes que determinan la forma como la compañía hace negocios con el interés de satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, (Amit y Zott, 2012). Atendiendo a esto, ambos investigadores afirman que más compañías están asumiendo el cambio del modelo de negocios como alternativa o complemento para la innovación en productos o procesos, dados los altos requerimientos de recursos que esta amerita, como se pudo evidenciar a través de una encuesta del “The Economist Intelligence Unit” aplicada a 4,000 gerentes senior, donde el 54% de ellos escogió al modelo de negocios como fuente de futura ventaja competitiva, antes que los nuevos productos y servicios.

Por su parte, Doz y Kosonen (2010) sostienen que de manera objetiva los modelos implican relaciones operacionales de la firma con sus clientes, proveedores,

complementadores, asociados y otros grupos de interés, así como entre sus unidades funcionales internas, que se establecen mediante procedimientos o contratos y frecuentemente son cimentadas por tácitas acciones rutinarias. Además, estos investigadores destacan los aspectos subjetivos de los modelos de negocio relacionados con la forma como la empresa interactúa con su entorno al establecer estructuras de conocimiento que proporcionan teorías sobre cómo definir sus límites o fronteras, cómo crear valor, además de cómo organizar su estructura y gobernanza. Todos estos elementos, (objetivos y subjetivos) propician que los modelos de negocio tiendan a ser estables de manera natural y difícil de cambiar. *En el caso de las EDEs, las diferencias entre los directivos con respecto a las características del modelo, no han generado un esfuerzo orientado hacia su modificación, porque la mayoría de ellos comparte el efecto paradigmático surgido durante la consolidación del modelo actual, a pesar de que no está dando los resultados esperados.*

En este aspecto, vale la pena mencionar la dinámica interacción entre los principales integrantes de la red de las EDEs que muestra la figura 3.23, donde por ejemplo:

- ✓ Los proveedores de la electricidad, al vender la energía se relacionan de forma permanente con el área de compras de energía, además inciden sobre el Estado cuando afectan las finanzas públicas con el monto de las moras que cobran a dichas empresas; ETED se relaciona con el área que maneja la distribución cuando transmite la energía desde sus subestaciones hacia las de las EDEs; los vendedores de equipos y materiales para líneas de distribución y acometidas

cuando los proporcionan para las operaciones diarias de las áreas de distribución, comercialización y gestión de pérdidas; entre otros casos.

- ✓ Los clientes a través de su contratación, utilización del servicio y pago (o no pago) de su factura afectan el área comercial, mientras cuando intervienen en los equipos de medición y las redes de distribución, de manera no autorizada inciden en el área de pérdidas.
- ✓ El Estado incide con el soporte económico mediante subsidios para cubrir el déficit financiero y las pérdidas, así como también con la decisión de contribuir con la reducción de la participación de los derivados del petróleo en la matriz del negocio de la generación de electricidad en el país.
- ✓ Sobre la interacción de las unidades funcionales no es necesario dar ejemplos, pues la misma naturaleza de sus atribuciones les obliga a interactuar entre ellas.

Como se puede colegir de lo anterior, los modelos de negocio tienen un rol protagónico en la explicación del desempeño de una firma, (Gunther, 2010), al estar constituidos por una serie de componentes que son determinantes para su rentabilidad, como por ejemplo recursos (incluyendo capacidades y competencias), factores de la industria, actividades y posición en el mercado, (Afuah and Tucci, 2001). *En el caso de las EDEs, se valida esta aseveración por ser evidentes los efectos de las carencias de recursos, la vulnerabilidad de la industria en términos del impacto de los factores externos de índole económica y la necesidad de modificar las actividades que se llevan a cabo para darle un giro a la situación de crisis.*

Desde otro ángulo, al tatar la vinculación entre el diseño del modelo de negocios y el desempeño de la empresa, Zott and Amit (2007) plantean que esta se puede percibir

a partir de dos efectos diferentes, uno es el potencial total de creación de valor a partir de su diseño y la habilidad de la empresa para apropiarse de ese valor. Atendiendo a esto, el modelo de negocios se puede estructurar en función del criterio de eficiencia y/o en función del criterio de novedad, en una relación donde es la variable independiente vinculada al desempeño y moderada por el entorno. *Aquí es importante resaltar que para los fines de la investigación, el tema de la eficiencia u optimización del uso de los recursos es de evidente trascendencia, pero además debe tomarse en cuenta también la eficacia, en el sentido del logro de los objetivos que se han planteado las EDEs y los cambios en el entorno, por tanto el modelo que a proponer se orienta hacia una configuración que garantice la efectividad, como suma de ambos aspectos, sobre todo por las dificultades que tienen estas empresas para apropiarse del valor creado.*

Otros aspectos sobre el modelo de negocios los refieren, Palzelt, Knyphausen-Aufseß, and Nikol (2008), quienes asumen el modelo de negocios como una variable moderadora del efecto de la composición del equipo directivo y el desempeño organizacional y en ese sentido mostraron que la experiencia del equipo gerencial en los temas específicos de la firma, puede tener un impacto positivo o negativo en el desempeño, según el modelo de negocios adoptado. En consecuencia, las empresas exitosas escogen un modelo de negocios efectivo y lo ponen excelentemente en práctica o persistentemente alteran su modelo de negocio ante las amenazas de la competencia, (Linder and Cantrell, 2001), para, como plantea Richardson (2008), asegurar que las acciones de la firma trabajen juntas para ejecutar la estrategia, es decir, que el modelo sirve de puente entre la formulación y la implementación. En ese mismo sentido de la vinculación del modelo de negocios con el accionar estratégico se expresan Shafer et al. (2005), Casadesus-Masanell y Ricart (2010), Teece (2007). *Se desprende de esto que la*

*falta de un mayor esfuerzo unificado de los directivos de las EDEs, a través del diseño y rediseño del modelo de negocios para garantizar su efectividad no ha permitido transitar desde el fracaso hasta el éxito estratégico.*

En vista de que se puede concebir la organización como un fin en sí misma y al mismo tiempo un medio para hacer realidad dicho fin, (Miles et al, 1978), para lograrlo se debe evaluar de manera permanente sus propósitos al cuestionar, verificar y redefinir su interacción con el entorno, esto modifica su organicidad en términos de responsabilidades y relaciones, así como sus mecanismos de gestión, es decir reenfocando su accionar estratégico. Desde esta perspectiva se entiende que el entorno incide parcialmente en el comportamiento organizacional, pero son las decisiones de la alta gerencia las que determinan la conformación de la estructura organizacional y la gestión de sus procesos. A partir de estos criterios y a pesar de que las opciones para configurar el modelo de negocios estratégicamente apropiado son tan numerosas como complejas, les agrupan en tres cuerpos diferenciados de retos para la adaptación organizacional: el problema emprendedor o de iniciativas para la interacción con el entorno, el problema de ingeniería o de construcción tanto de estructuras como de procesos, y el problema administrativo o de gestión organizacional. Son las respuestas que da la organización a estos tres cuerpos diferenciados de problemas, pero estrechamente vinculados entre sí, las que perfilan sus características como entidad particular que interacciona, de manera exitosa o no, con el entorno. *En ese sentido, las EDEs han dado una respuesta apropiada al tema administrativo, pero deben mejorar las respuestas a los temas de la interacción con el entorno y de ingeniería organizacional con se evidenció en el trabajo de campo.*

En definitiva, el modelo de negocios sugiere un cambio en la forma como se conciben, crean y se ejecutan las estrategias, pues implica experimentar con diferentes opciones, (Gunther, 2010) pero *en el caso de las EDEs, el tema de las capacidades dinámicas o disponibilidad de recursos, genera dificultades dada la forma como se han estructurado su dotación y hacer cambios en el orden de magnitud es bastante difícil por aferrarse a la condición que les proporciona ciertos tipos de ventajas, como por ejemplo, con respecto a la necesidad de esforzarse más para resolver el tema de las pérdidas, pues, el gobierno central le subsidia el déficit, también subsidia algunos segmentos carenciados de la población, está propiciando un cambio en la matriz de generación de electricidad, lo que equilibrará el poder de negociación de la EDEs con respecto a los contratos para la compra de energía.*

#### ***4.3. La formulación de la estrategia y las barreras para el desempeño estratégico***

Al considerar la relación entre el desempeño organizacional y la gestión de la estrategia, es importante puntualizar que todavía no se ha llegado a una visión global e integrada del concepto “estrategia”, pues existen diferentes doctrinas basadas en distintos enfoques conceptuales sobre temas como: valor de los accionistas, gestión de clientes, gestión de procesos, calidad, capacidades básicas, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional y aprendizaje, esto puede incidir negativamente en el desempeño de las organizaciones, pues resulta difícil para los directivos unificar criterios y dar a conocer a sus colaboradores una estrategia que no está definida con claridad. En consecuencia, es imposible alinear la organización en torno a ella y que sus ejecutivos logren implementarla como una



respuesta a cambios del entorno fruto de la competencia global, la desregulación de los mercados, el empoderamiento de los clientes, el desarrollo tecnológico y las ventajas competitivas provenientes de activos intangibles, tales como los capitales humano, social y organizacional (Kaplan y Norton, 2004). *En el caso de las EDEs a pesar de que se ha asumido la propuesta estratégica de CDEEE, lo que les permitiría unificar criterios entre los directivos y dar a conocer la estrategia a los colaboradores, haciendo factible el alineamiento de la organización en torno a ella., se evidenciaron discrepancias en los criterios externados por los directivos entrevistados, que fueron refrendadas por la encuesta.*

Para caracterizar las opciones estratégicas asumidas por las EDEs vamos a tomar los planteamientos de Venkatraman (1989) y Miles et al. (1978), integrándolos para consolidar una definición combinada, dadas las similitudes en sus definiciones. Dichas definiciones se presentan en la figura a continuación,

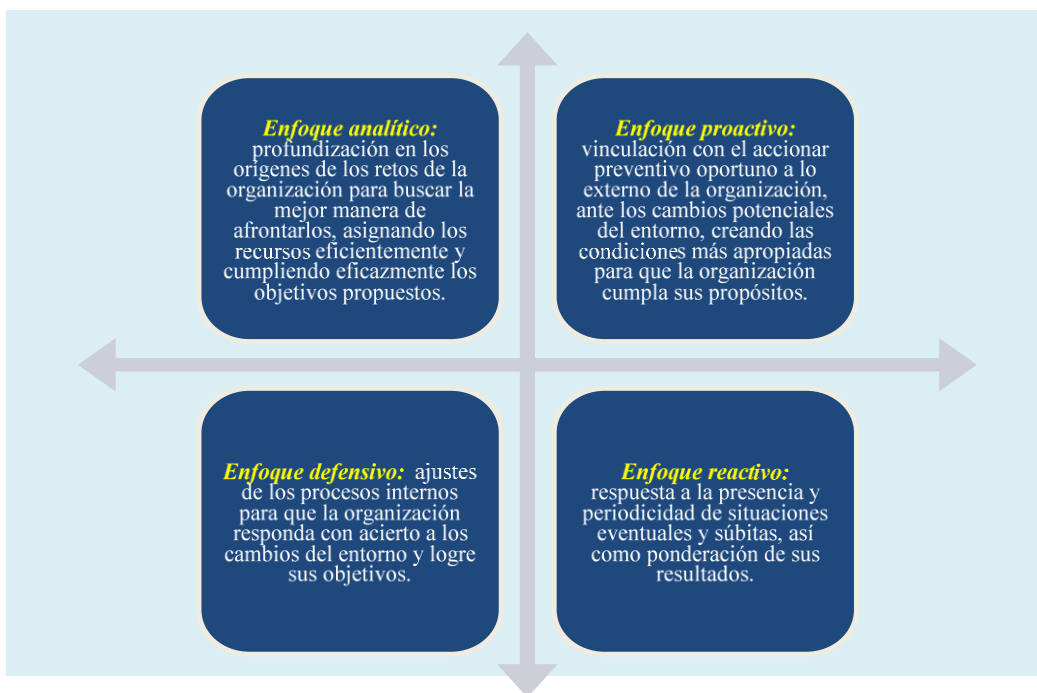


Figura 4.1 Enfoques sobre tipos de estrategia. Elaboración propia a partir de Miles et al. (1978) y Venkatraman (1989)}

*Al considerar el enfoque estratégico asumido por las EDEs, entendemos que en diferentes momentos de su historial como empresas ha cambiado, pasando de un enfoque reactivo, donde primaba la improvisación ante las situaciones de crisis, donde se tomaron decisiones que perjudicaron grandemente su desempeño (programa PRA, Acuerdos de Madrid, entre otros); a un enfoque más defensivo al invertir en redes antifraudes, tele medición, así como en servicio pre-pago para zonas carenciadas.*

#### **4.4. La implantación de la estrategia y las barreras para el desempeño estratégico**

Dess, Lumpkin y Covin (1997), indican que para entender la relación entre el desempeño y la implantación de una estrategia, es esencial analizar el contexto dentro del cual se da dicha relación, la cual se hace más fuerte a medida que la estrategia es apropiada y se corresponde con las condiciones del ambiente. Es decir, cuando el dimensionamiento estratégico es una respuesta efectiva del diagnóstico y ajuste de las condiciones internas de la organización ante las cambiantes características del entorno. *Con respecto a las EDEs el dimensionamiento estratégico no ha podido responder a las características del entorno, por ello las pérdidas de energía un muestran una tendencia consistente hacia la baja.*

Por su parte Chattopadhyay, Glick, y Huber (2001), postulan que las acciones motivadas en influencias exteriores se orientan hacia la modificación de las condiciones del ambiente que requieren la actuación de los gerentes en dominios donde tienen

menos control que en sus organizaciones y deben utilizar una cantidad sustancial de recursos sin ninguna garantía de retorno; mientras que las acciones motivadas en las condiciones internas de la organización, están más orientadas hacia su adaptación a las presiones del ambiente y son preferidas por los ejecutivos al ser menos riesgosas, más fáciles de implementar y controlar las motivadas en eventos externos. Así, atendiendo al origen de la motivación para tomar acción, se podrá establecer cuáles involucrados o stakeholders (clientes, empleados, competidores, entidades estatales,...) y más ampliamente, cuáles aspectos de la economía circundante o de la sociedad se verán afectados. *Esto se puede percibir en el arreglo estructural de estas empresas donde cada una ha creado una unidad funcional para manejar el problema de las pérdidas (condición interna), ante la imposibilidad de sumar a parte de los grupos de interés en el esfuerzo de asumir responsablemente su consumo de electricidad.*

Lo anterior también se corresponde con lo planteado por Forte et al. (2000), de que ante el requerimiento de nuevas respuestas para afrontar una significativa discontinuidad en el entorno y sobrevivir, muchas firmas tienden a adquirir y re-direccionar los recursos y las competencias necesarias a fines de asumir una conformación organizacional mejor preparada para interactuar con el ambiente y obtener un mejor desempeño, por ello se orientan principalmente hacia las dimensiones proactivas y analíticas de la estrategia, destacándose el hecho de que las entidades con un enfoque defensivo presentan las mayores dificultades para salirse de su zona de comodidad estratégica y ajustarse a las nuevas condiciones que emergen en su entorno. *También esto se releja en lo que está sucediendo en las EDEs, pues han asumido el mismo tipo de enfoque estratégico para la reducción de las pérdidas y éstas no*

*muestran una reducción significativa desde hace años, se han habituado a que el gobierno le pague sus deudas con los generadores.*

Si el desempeño frente a las nuevas condiciones del entorno es pobre, se proporciona a las firmas un indicador indirecto de la falta de competencia de la organización y/o una inadaptación con el ambiente lo que puede inducir a considerar estrategias alternativas. Es decir que una insuficiente adaptación afecta negativamente el desempeño por la inercia propia de la incapacidad para cambiar, pero en el sentido contrario, los cambios realizados de manera oportuna y apropiada benefician el desempeño. Por lo tanto, las estrategias fundamentales de la organización deben ser alineadas y realineadas según los perfiles de sus recursos internos, así como de los factores del ambiente externo, Zajac, Kraatz y Bresser (2000). En esa línea. Kaplan y Norton (2001) argumentan que diferentes estudios han demostrado la vinculación estrecha del fracaso en términos estratégicos con la etapa de implantación, por ejemplo refieren una investigación realizada en 1998 por la firma Ernst&Young con 275 gerentes de portafolio, donde estos manifestaron que la habilidad para ejecutar la estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí misma, siendo la fase de implementación el factor que regula la gestión y la valoración de las empresas. También reseñan un artículo de R. Charan y G. Colvin escrito para la revista Fortune 500 en junio 1999, donde se analizan los fracasos de varios prominentes directores ejecutivos y concluyen que el énfasis en la estrategia y la visión generó la creencia errada de que tener la estrategia correcta era lo único necesario para tener éxito, cuando casi el setenta por ciento de los fracasos era fruto de una mala ejecución. *Para las EDEs, estas afirmaciones hacen sentido, dado que periódicamente han elaborado sus planes estratégicos y han trabajado para la consecución de sus objetivos, pero la los*

*resultados no se corresponden con la magnitud del esfuerzo, es decir que a pesar de los planes, no se logran los objetivos propuestos.*

#### **4.5. El seguimiento y las barreras para el desempeño estratégico**

Mankins y Steele (2005) sostienen que las causas de la brecha entre la estrategia planteada y el desempeño realizado son invisibles para la alta gerencia en muchas organizaciones, pues raras veces dan seguimiento al desempeño para compararlo con sus planes de largo plazo y los resultados de varios años en pocas ocasiones cumplen las proyecciones. Además, se pierde una alta cuota de valor en la conversión de la estrategia en resultados debido a una pobre formulación de los planes, se dejan recursos sin utilizar, suceden paradas imprevistas, existe falta de comunicación y limitada responsabilidad sobre los resultados. A su vez, los cuellos de botella en el desempeño son pasados por alto por la alta gerencia, mientras que la brecha entre la estrategia planificada y el desempeño cultiva una cultura de pobre resultados prácticos. Todo ese comportamiento crea la expectativa de que los planes no se van a cumplir, luego la expectativa se convierte en experiencia y se crea la norma de que los compromisos de desempeño no serán mantenidos, por lo cual dejan de ser promesas con reales consecuencias por incumplimiento. En vez de mantener el compromiso, los gerentes esperan el fracaso y buscan la manera de protegerse ante la eventual falla en el cumplimiento, entonces gastan el tiempo cubriendo sus huellas, en vez de identificar acciones para mejorar el desempeño. La organización empieza a ser menos autocrítica y menos honesta intelectualmente acerca de sus pobres resultados y consecuentemente pierde su capacidad para desempeñarse mejor. *A pesar de que en las respuestas de los*

*directivos y los gerentes se manifiesta la percepción de que hay un alto involucramiento de los niveles gerenciales, es necesario mejorar sustancialmente los resultados.*

Un aspecto a considerar en términos del seguimiento al desempeño, es el relacionado con las particularidades propias de las empresas propiedad del Estado, donde sus directivos deben tanto manejar el negocio como manejar el apoyo de la población. Lo primero se relaciona con la gestión funcional de la empresa y lo segundo con cultivar una relación armoniosa entre la empresa y los grupos sociales de poder. La orientación gerencial dentro de esta mezcla de negocio y política está influenciada por variables relacionadas con: 1) el gerente, en el sentido de su experiencia anterior, su personalidad y sus intereses en el largo plazo; 2) la organización en términos de su dependencia externa y las coaliciones internas; y 3) las condiciones ambientales en cuanto a los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno externo. Como resultado, la orientación tiende a cambiar con la rotación del partido en el poder y con los cambios estructurales que afectan la dependencia organizacional. *Desde su readquisición por el Estado, estas empresas han sido dirigidas tanto por políticos como por administradores extranjeros contratados, pero no ha habido una diferencia notable en la gestión como muestran los datos del capítulo uno, en el histórico de sus variables más importantes. Es evidente que la segunda y la tercera variables han incidido más que la primera, en la ausencia de un sistema para el seguimiento al desempeño estratégico.*

Otra consideración relacionada con el seguimiento es que este va a depender del enfoque, de los gerentes en el sentido de que en la gestión de negocios, el público principal con el cual interactúan son los clientes y los proveedores, mientras que en la

gestión política se busca el soporte del público en general, de la representación política (partidos, agencias gubernamentales,...), y de los grupos especiales de interés (sindicatos, organizaciones comerciales,...). En ese sentido, una organización se puede concentrar, principalmente, en sus propias necesidades y metas con poco esfuerzo por estudiar y responder a los requerimientos del público externo. De forma alternativa, la organización puede enfocarse y responder a las necesidades e inquietudes del público en general, con lo que se puede afectar el carácter de la organización y sus metas. Estos dos modos de interacción han sido articulados en la literatura mercadológica por dos conceptos: un concepto de ventas el cual se enfoca a lo interno de la empresa con los bienes y servicios que genera y un concepto de mercadeo que se enfoca hacia lo externo, en las necesidades de los clientes. Cada concepto está asociado con un grupo diferente de políticas gerenciales y existe un cuerpo de conocimientos que sugiere que el concepto vendedor implica generalmente políticas de corto plazo y no confiables en el largo plazo. Enfocar la empresa sobre la base de una orientación política significa un intento por utilizar negociaciones políticas y relaciones públicas para promover los estrechos y predeterminados intereses de la compañía. Enfocarse en el público externo se asocia con un esfuerzo por estudiar y aceptar sus necesidades en la determinación de las metas y la estrategia del negocio, es decir a más largo plazo. *En el caso de las EDEs, no es tan diáfana la diferencia, dada la naturaleza de su negocio, pues se combinan ambos enfoques, el de ventas al dar preponderancia a la recuperación de las pérdidas en facturación y cobros, así como el de mercadeo con medidas como la ampliación de las opciones para pagar que se le brinda a los clientes o los circuitos 24 horas, esta dualidad ha impedido definir un esquema apropiado para el seguimiento al desempeño.*

Mosen y Walters (1977) argumentaron que para ganar electores en una democracia, los gobiernos utilizan las empresas estatales para “resolver” problemas políticos, sociales y económicos, comunes. Por ello, la meta de la maximización de las ventas es, en la mayoría de los casos, consistente no solo con el prestigio y el poder incrementados del gerente, sino también con las necesidades del político para incrementar el empleo y los ingresos del gobierno, además de reforzar la inversión en áreas deprimidas. En consecuencia, las empresas estatales son frecuentemente llamadas a resistir el incremento de precios para combatir la inflación, mientras que la rentabilidad raras veces es la preocupación principal, lo que permite deducir que mientras la política gubernamental oscila dependiendo del poder político de los diferentes grupos de interés, la firma está usualmente en equilibrio inestable. Partiendo de estos criterios consideraron que la orientación de la gerencia, sea hacia el negocio o hacia la política, está asociada con un grupo específico de tendencias o implicaciones conductuales, expresadas por medio de siete proposiciones que establecen los vínculos de la orientación de la gerencia hacia la política y las relaciones externas. Estas proposiciones son las siguientes: a) Metas de ventas en vez de rentabilidad podrían ser enfatizadas, b) Bajos precios con relación al costo podrían ser cargados, c) Las metas podrían ser relativamente inestables, d) Las metas podrían estar establecidas en términos vagos y confusos, e) La evaluación podría realizarse con una base irregular, f) Se buscaría el apoyo del público antes de tomar acciones, g) La alta gerencia podría ser reclutada desde el sector público. *De nuevo, las particularidades de esta empresas, desafían en alguna medida este planteamiento pues hay un alto interés de hacer rentables a las EDEs dado el impacto de su subsidio sobre las finanzas públicas, los precios para comercializar la electricidad los establece la SIE, las metas son casi constantes por el tema de las pérdidas, la gestión de la demanda afecta a los sectores*



*populares donde hay altas pérdidas de energía y la alta gerencia también ha sido contratada desde el sector privado, además del público, lo que se necesita es mejorar el sistema de seguimiento..*

#### **4.6. Conclusiones**

Es importante resaltar que todavía no existe un consenso entre los académicos sobre una definición general ni del modelo de negocios ni de la estrategia organizacional, de todas maneras el desempeño exitoso de una organización tiene una estrecha relación con ambos conceptos.

En ese tenor, asumimos la definición del modelo como sistema interconectado y con actividades interdependientes que determinan la forma de la compañía hacer negocios con el interés de satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, (Amit y Zott, 2012), lo que implica relaciones operacionales de la firma con los diferentes grupos de interés, así como entre sus unidades funcionales internas, establecidas mediante procedimientos o contratos y cimentadas por implícitas acciones rutinarias, (Doz y Kosonen, 2010), de manera tal que los modelos de negocio tienden a ser estables de manera natural y difíciles de cambiar, lo que se convierte en un obstáculo o barrera para responder mejor a los cambios en las circunstancias del entorno, es por ello que los modelos de negocio tienen gran incidencia en la explicación del desempeño de una firma, (Gunther, 2010), dado el impacto de sus componentes sobre la rentabilidad, (Afuah and Tucci, 2004).

La vinculación entre el diseño del modelo de negocios y el desempeño de la empresa se percibe por el potencial total de creación de valor a partir del diseño y por la habilidad de la empresa para apropiarse de ese valor, Zott and Amit (2007). Esta habilidad, se relaciona con la concepción del modelo como variable moderadora entre las particularidades del equipo directivo y el desempeño organizacional, pudiendo tener efectos positivos o negativos (barrera) en el desempeño, (Palzelt, Knyphausen-Aufseß, and Nikol, 2008).

Siguiendo esa línea de pensamiento, se entiende que las empresas exitosas escogen un modelo de negocios efectivo y optimizan su puesta en práctica o permanentemente modifican su modelo de negocio ante las amenazas, (Linder and Cantrell, 2001), para asegurar que las acciones de la firma se unifiquen con la finalidad de ejecutar la estrategia, es decir, que el modelo sirve de puente entre la formulación y la implementación, Richardson (2008), Shafer et al. (2005), Casadesus-Masanell y Ricart (2010), Teece (2007). De no hacerlo de esta manera, el vínculo entre la formulación y la implementación no sería efectivo, constituyéndose en una barrera.

Las organizaciones deben evaluar de continuamente sus propósitos al cuestionar, verificar y redefinir su interacción con el entorno, modificando sus responsabilidades, sus relaciones, sus mecanismos de gestión, en términos de su accionar estratégico, (Miles et al, 1978), pues el entorno incide parcialmente en el comportamiento organizacional, pero las decisiones de la alta gerencia determinan la conformación de la estructura organizacional y la gestión de sus procesos. Según esto las opciones para la adaptación organizacional se agrupan en tres tipos de retos: el problema emprendedor, el problema de configuración y el problema de gestión organizacional, donde las

respuestas de la organización a estos retos, perfilan sus características como entidad particular que interacciona, de manera exitosa o no, con el entorno, atendiendo a la forma como se conciben, crean y se ejecutan las estrategias, pues implica experimentar con diferentes opciones, (Gunther, 2010).

Como se refiere en el capítulo, aun no se tiene un criterio unificado sobre el concepto “estrategia”, por tanto, es muy difícil alinear la organización en torno a ella (barrera) e implementarla como una respuesta a cambios del entorno, (Kaplan y Norton, 2004). En ese aspecto, integramos los planteamientos de Venkatraman (1989) y Miles et al. (1978), para una definición combinada de estrategias: analíticas, proactivas, defensivas y reactivas.

Entender la relación entre el desempeño y la implantación de una estrategia, requiere analizar el contexto de dicha relación, que se fortalece cuando la estrategia es apropiada y se corresponde con las condiciones del ambiente, (Dess, Lumpkin y Covin, 1997). En ese sentido, las acciones influenciadas desde afuera se orientan hacia la modificación de las condiciones del ambiente (barrera), lo que requiere accionar donde se tiene menos control y utilizar mayor cantidad de recursos sin garantía de retorno; mientras que las acciones motivadas en las condiciones internas se orientan hacia la adaptación ante presiones del ambiente (barrera) y los ejecutivos la prefieren por tener menos riesgos, al ser más fáciles de implementar y controlar que las motivadas en eventos externos. Así, según el origen de la motivación para tomar acción, se establece cuáles grupos de interés, y cuáles aspectos de la economía o de la sociedad se afectarán. Además, ante la necesidad de respuestas innovadoras para afrontar las discontinuidades en el entorno y sobrevivir, muchas organizaciones adquieren y re-

direccionan capacidades para poder conformar mejor la organización de cara al ambiente y obtener un mejor desempeño, orientándose hacia las dimensiones proactivas y analíticas de la estrategia, pero las entidades con un enfoque defensivo tienen mayores dificultades para salir de su zona de comodidad estratégica (barrera) y ajustarse a las nuevas condiciones de entorno, (Forte et al., 2000). Por ello, un desempeño pobre ante nuevas condiciones del entorno, es un indicador indirecto de la falta de competencia de la organización y/o una inadaptación con el ambiente (barrera), que podría inducir a estrategias alternativas. Es decir, la insuficiente adaptación afecta negativamente el desempeño por la inercia propia de la incapacidad para cambiar, pero en el sentido contrario, los cambios realizados de manera oportuna y apropiada benefician el desempeño. Por lo tanto, las estrategias fundamentales de la organización deben ser alineadas y realineadas según los perfiles de sus recursos internos, así como de los factores del ambiente externo, (Zajac, Kraatz y Bresser (2000)).

Diferentes estudios evidencian la relación estrecha del fracaso estratégico con la etapa de implantación, indicando que la habilidad para ejecutar la estrategia impacta más que la calidad de la estrategia en sí misma, además, que la fase de implementación es el factor que regula la gestión y la valoración de las empresas, por otra parte el énfasis en la estrategia y en la visión generó la creencia errada de que tener la estrategia correcta era lo único necesario para tener éxito (barrera), cuando la mayoría de los fracasos se deben a una mala ejecución, (Kaplan y Norton, (2001); Charan y Colvin (1999)).

La brecha entre la estrategia planteada y el desempeño realizado se origina en la falta de seguimiento al desempeño por los directivos, para compararlo con sus planes

de largo plazo, por otra parte se pierde una alta cuota de valor al convertir la estrategia en resultados por una pobre formulación de los planes, dejar recursos sin utilizar, imprevistos, falta de comunicación y limitada responsabilidad sobre los resultados, (barreras). Como la alta gerencia ignora las restricciones al desempeño, propicia una cultura de pobres resultados prácticos por la falta de correspondencia entre la estrategia planificada y los resultados. Esto genera expectativas de incumplimiento de los planes, lo que se convierte en experiencia, creando la norma de no mantener los compromisos de desempeño y sin consecuencias por no cumplir (barreras). En vez de mantener el compromiso, los gerentes esperan el fracaso y tratan de protegerse ante las fallas en el cumplimiento, entonces pierden tiempo cubriendo sus huellas, en vez de identificar acciones para mejorar el desempeño (barrera). La organización pierde su capacidad para desempeñarse mejor, pues empieza a ser menos autocrítica y menos honesta intelectualmente acerca de sus pobres resultados (barrera), (Mankins y Steele, 2005).

En las empresas propiedad del Estado, sus directivos deben manejar el negocio, así como el apoyo de la población. Lo primero se relaciona con la gestión funcional de la empresa y lo segundo con cultivar una relación armoniosa entre la empresa y los grupos sociales de poder. La orientación gerencial dentro de esta mezcla de negocio y política depende de variables relacionadas con: 1) el gerente, en el sentido de su experiencia anterior, su personalidad y sus intereses en el largo plazo; 2) la organización en términos de su dependencia externa y las coaliciones internas; y 3) las condiciones ambientales en cuanto a los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno externo. Como resultado, la orientación tiende a cambiar con la rotación del partido en el poder y con los cambios estructurales que afectan la dependencia organizacional (barrera).

Otra consideración relacionada con el seguimiento es que este va a depender del enfoque de los gerentes en el sentido de que en la gestión de negocios, el público principal con el cual interactúan son los clientes y los proveedores, mientras que en la gestión política se busca el soporte del público en general, de la representación política, y de los grupos de interés. En ese sentido, una organización se puede concentrar, en sus propias necesidades y metas esforzándose poco para conocer y atender los requerimientos del público externo (barrera). Por otra parte, la organización puede enfocarse y responder a las necesidades e inquietudes del público en general, afectando el carácter de la organización y sus metas. Estos dos modos de interacción implican dos conceptos: uno de ventas, enfocado a lo interno de la empresa con los bienes y servicios que genera y uno de mercadeo enfocado hacia lo externo, en las necesidades de los clientes. Cada concepto se asocia a un grupo diferente de políticas gerenciales y existe un cuerpo de conocimientos que relaciona el concepto vendedor con políticas de corto plazo y no confiables en el largo plazo. Enfocar la empresa hacia una orientación política significa tratar de utilizar negociaciones políticas y relaciones públicas para promover los intereses de la compañía. Enfocarse en el público externo, se percibe como un esfuerzo por estudiar y aceptar sus necesidades en la determinación de las metas y la estrategia del negocio, es decir a más largo plazo.

Se debe tomar en cuenta a Mosen y Walters (1977) cuando plantearon que el propósito de ganar electores, implica utilizar las empresas estatales para “resolver” problemas políticos, sociales y económicos, comunes. Por ello incrementar las ventas tributa al prestigio y el poder incrementados del gerente, así como también a las necesidades del político de incrementar el empleo y los ingresos del gobierno, además de reforzar la inversión en áreas deprimidas. En consecuencia, las empresas estatales

normalmente evitan incrementar los precios para combatir la inflación, sin considerar la rentabilidad como preocupación principal (barrera), esto implica que mientras la política gubernamental se mueve en función del poder político de los diferentes grupos de interés, la empresa se encuentra en equilibrio inestable (barrera). En ese sentido la orientación de la gerencia, se vincula a una serie de implicaciones conductuales relacionadas con metas de ventas en vez de rentabilidad, bajos precios con relación al costo, metas relativamente inestables, metas establecidas en términos vagos y confusos, evaluación con una base irregular, obtención de apoyo del público antes de tomar acciones, alta gerencia reclutada desde el sector público (barreras).

Como se ha podido observar, el diseño y funcionamiento inapropiado del modelo de negocios, así como la gestión inefectiva de la estrategia, en términos de su formulación, implementación y seguimiento, generan barreras que limitan las posibilidades de un exitoso desempeño estratégico.

## CAPÍTULO 5

### *Impulsores para el desempeño estratégico exitoso*





## **5.1. Introducción**

En este capítulo presentamos los aspectos conceptuales sobre el componente del “Modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño estratégico” relacionado con los impulsores del desempeño estratégico exitoso, que tienen que ver con la optimización del modelo de negocios, la planificación de la estrategia, el alineamiento estratégico, además del monitoreo y la validación.

Para analizar los impulsores se tomaron en cuenta las dos proposiciones hechas en el capítulo tres, la primera afirma que ante una situación de crisis, pasar de una posición de pobre desempeño estratégico hasta una de excelente desempeño estratégico, amerita superar las barreras que lo obstaculizan y la segunda dice que el funcionamiento efectivo del nuevo modelo de negocios depende del aprovechamiento de los impulsores del desempeño estratégico y por ende, los hemos segmentado en dos grupos, por un lado están los relacionados con la gestión de la estrategia y por el otro, los vinculados con la optimización del modelo de negocios, siguiendo a Casadesus- Masanell y Ricart (2009) quienes plantean que el objeto de la estrategia es seleccionar un modelo de negocios y es este quien determina las tácticas que va a utilizar la organización para interactuar con su entorno.

A partir de estas consideraciones, se han establecido los modelos a proponer, tanto para el sistema de gestión de la estrategia en base al BSC, como para el desarrollo de las actividades de las EDEs.

## **5.2. *Impulsores de vinculados con la gestión de la estrategia***

De entrada recordamos que todavía no se ha llegado a una visión global e integrada del concepto “estrategia”, pues existen diferentes doctrinas basadas en distintos enfoques conceptuales, (Kaplan y Norton, 2004) y que en la caracterización de las estrategias de las EDEs hemos considerado la combinación de los planteamientos de Miles et al, (1978) y Venkatraman (1989), consolidándolos en cuatro tipos de estrategias: analíticas, proactivas, defensivas y reactivas. En ese tenor las EDEs han definido sus ejes estratégicos en función de dos temas, mejorar la gestión y reducir las pérdidas, por lo que en este caso, es conocido el enfoque asumido por estas empresas bajo la coordinación de CDEEE, combina las estrategias analíticas con las defensivas. A partir de estos enfoques, estas empresas han establecido el curso de acción a seguir en términos de cómo interactuar con el entorno, cómo definir la estructura organizacional y los procesos que la hacen funcionar, además de cómo desarrollar la gestión para obtener resultados exitosos, dedicándose a implementar las acciones estratégicas que le llevarían al logro de las metas y el cumplimiento de los objetivos, *pero todavía los resultados no son satisfactorios, pues la crisis financiera se mantiene.*

Baker III y Duhaime (1997) expresan que comúnmente revertir una crisis implica tener un domino significativo de la situación, realizar cambios en las políticas y reorientar la estrategia en algún nivel. Además, el nivel de cambio estratégico durante la reversión de la crisis varía según la necesidad de modificar su accionar que tiene la organización para recuperarse y según la capacidad para implementar dicho

cambio. En ese sentido resaltan que cuando la declinación en el desempeño se origina en la firma y no en circunstancias externas de la industria o la economía, se amerita un extensivo cambio estratégico donde se consideran acciones como la reducción de activos, la reducción de costes o las tácticas para incrementar los ingresos.

Dado que transitar desde un pobre desempeño estratégico a un excelente desempeño estratégico amerita superar las barreras y aprovechar los impulsores, iniciamos con el aspecto de la planificación de la estrategia desde la perspectiva del BSC. En ese tenor antes de formular la estrategia, los directivos deben ponerse de acuerdo con respecto a la definición de los propósitos de la organización (misión), el código de conducta que va a guiar sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros en el mediano plazo, además de periódicamente reafirmar estas declaraciones como forma de reavivar el compromiso de la organización, Kaplan y Norton (2008). *En el caso de las EDEs, todas han agotado esta etapa de definición de su filosofía organizacional.*

Siguiendo con Kaplan y Norton (2008), luego de haber esclarecido la razón de ser y los fines a lograr, se pasa a la etapa de desarrollar la estrategia en dos momentos, en el primero se realiza el análisis de las características del entorno, de las condiciones internas, así como del desarrollo de la estrategia que se está implementando la organización en ese momento, para definir el escenario, mientras que en el segundo, sobre la base de los resultados de los análisis, se formulan las estrategias a través de argumentos de direccionamiento. Ellos indican que en una encuesta de McKinsey del 2007 confirmó los hallazgos de Bain & Company, donde le setenta y nueve por ciento (79%) de ochocientas empresas encuestadas reportó el uso de procesos formales de

planificación estratégica y de estas más de la mitad indicó que esto ha jugado un rol significativo como respaldo al desarrollo de la estrategia corporativa. Además, en el mismo estudio de Bain & Company, el ochenta y ocho por ciento (88%) de los ejecutivos senior encuestados, reconoce la planificación estratégica como su herramienta gerencia favorita. *Con respecto a las EDEs, las respuestas al cuestionario y la encuesta indican ciertos niveles de formalidad en los procesos para definir las estrategias, inclusive estas empresas han elaborado su plan estratégico, lo que se constituye en un paso de avance en el sentido de los impulsores del buen desempeño.*

Desarrollada la estrategia, Kaplan y Norton (2008) proponen el tercer paso que es traducirla a términos operacionales, con los temas estratégicos expresados mediante mapas estratégicos, y el BSC expresado a través de indicadores y metas. *En el caso de las EDEs, a pesar de haber establecido objetivos, metas e indicadores en sus planes estratégicos, no se ha desarrollado un esquema para traducir las estrategias en términos operacionales, que contemple la vinculación de sus elementos.*

El cuarto paso, consiste en desarrollar el plan, especificando las iniciativas estratégicas vinculadas al portafolio de inversiones, identificando las fuentes de financiamiento del plan al presupuestar los gastos estratégicos y estableciendo los esquemas de rendición de cuentas como tema de los equipos de trabajo. *Las EDEs tampoco aplican un esquema similar para desarrollar los planes de implementación de las estrategias.*

Luego de cumplir cabalmente con estos cuatro pasos, la organización dispone de un plan estratégico que guiará su accionar durante el horizonte de planificación

seleccionado, pero tener un plan no es suficiente, pues es necesario convertir el plan en hechos concretos y para ello se requiere la participación de todos sus estamentos, en ese tenor pasamos al segundo impulsor del desempeño vinculado a la gestión de la estrategia, que es alineamiento estratégico de toda la organización.

Se ha enfatizado la importancia de que la organización esté alineada cuando en el proceso de formulación de la estrategia, tomado en cuenta la evaluación de las condiciones internas de la empresa y la valoración de las situaciones del entorno, (Ansoff, 1965; Andrews, 1971). En ese sentido, el alineamiento es importante tanto para la formulación como para la implementación de las estrategias, (Galbraith y Nathanson, 1978; Lorange y Vancil, 1977; Stonich, 1982; Kaplan, 2005; Kathuria, Joshi y Porth, 2007).

Kaplan y Norton (2008), al considerar el proceso de alineamiento, distinguen tres momentos diferenciados, el primero tiene que ver con las unidades de negocio y su objetivo es bajar en cascada e incrustar la estrategia corporativa en la estrategia de la unidad de negocios, el segundo se relaciona con las unidades de soporte y tiene la finalidad de asegurarse que cada unidad de soporte tiene una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias corporativa y de las unidades de negocio y el tercero se enfoca en el alineamiento de los empleados y su propósito es que todo el personal comprenda la estrategia y estén motivados para ayudar a ejecutar exitosamente la estrategia. *Al considerar las EDEs, a través de las respuestas de sus directivos y gerentes, no se evidencia que se agote un proceso similar para unificar el esfuerzo de todos sus empleados con el objetivo de que las estrategias se implementen exitosamente.*

El último componente del modelo de cambio a considerar es el de monitoreo del desempeño estratégico para conocer si las operaciones están bajo control y la estrategia se está ejecutando apropiadamente, así como validar los resultados de la estrategia en cuanto a si la estrategia está funcionando, (Kaplan y Norton, 2008). Para hacer funcionar este componente, es necesario poder medir los resultados de las acciones que se llevan a cabo para implementar las estrategias. En vista de esta necesidad de medir, Franco y Bourne (2003) al analizar los factores que diferencian a las organizaciones capaces de manejarse a través de mediciones de aquellas que no lo son, identificaron a nueve de ellos como los de mayor impacto para la gestión estratégica, los cuales se listan a continuación:

1. Cultura organizacional capaz de estimular el trabajo en equipo, el sentimiento emprendedor (asumir retos y tomar riesgos), así como la orientación hacia la mejora continua y el uso de sistemas para medir el desempeño de la gestión. *En las EDEs todavía no predomina una cultura con esas características.*
2. Liderazgo y compromiso gerencial, para aplicar el sistema con mecanismos que aseguren la rendición de cuentas y el asumir la responsabilidad de la medición y los resultados, siendo decisiva la actitud de los directivos respecto al sistema. *Esto se está haciendo, en las EDEs, con lo relacionado a los planes operativos anuales, pero no se aplica un sistema de este tipo.*
3. Compensación vinculada al sistema de medición de la gestión estratégica, en condiciones de motivar y comprometer a los integrantes de la organización. *Esto todavía no se realiza en las EDEs, en la actualidad se está aplicando un sistema de evaluación por competencias.*

4. Educación y comprensión, en cuanto al significado de los indicadores y su forma de cálculo, así como del sistema de medición y su manera de utilizar. *Como no existe el sistema, esto no se aplica en las EDEs.*
5. Comunicación y presentación de informes, a propósitos de comprender mejor la gestión dada la claridad, sencillez, regularidad y formalidad de sus procesos. *En las EDEs se presentan informes, pero de otra índole, no sobre el desempeño estratégico.*
6. Revisión y actualización del sistema de medición para mantener su relevancia con respecto al negocio y a las personas que rinden cuentas a través de él. *Tampoco se realiza en las EDEs.*
7. Procesamiento de datos y soporte informático, capaces de proveer conocimiento utilizable para interpretar los resultados de la medición y tomar acción. *Se tienen las capacidades tecnológicas para llevar a cabo estas tareas, pero como no existe el sistema esto no se realiza en las EDEs.*
8. Marco estructurado del sistema de medición, facilitando su manejo y aplicación diaria, al corresponderse con las características de la organización, así como con las circunstancias del entorno. *No se aplica en el caso de las EDEs.*
9. Negocio e industria, fruto de la competitividad del entorno y el marco regulatorio que les rige, inciden en la pertinencia del sistema de medición. *No se aplica en el caso de las EDEs.*

### **5.3. Propuesta de sistema de gestión estratégica en base al BSC**

Luego de estudiar la experiencia de doce empresas multinacionales de mucho éxito, sustentan la importancia de establecer una fuerte vinculación entre la



estrategia y las operaciones, de manera tal que las actividades diarias de los empleados den soporte a los objetivos estratégicos de la organización, además de que las revisiones gerenciales de los aspectos operacionales (situaciones de corto plazo y mejoramiento de los procesos claves), estén separadas de las revisiones gerenciales para la ejecución de las estrategias. Lograr esto requiere la aplicación de un sistema gerencial de ciclo cerrado capaz de conectar la excelencia operacional con las prioridades estratégicas y la visión de la organización, como se muestra en la figura a continuación.

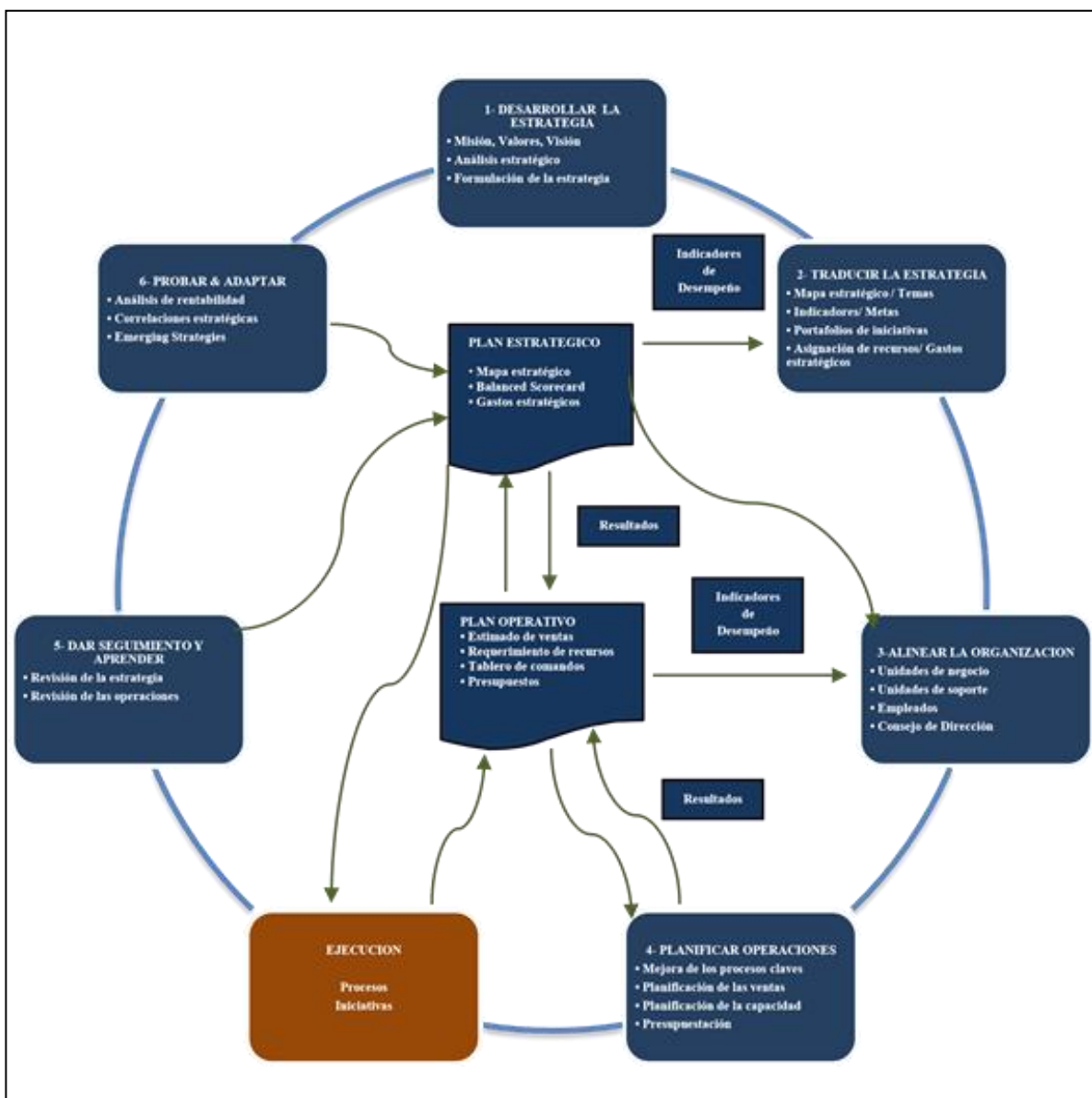


Figura 5.1 Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado para la ejecución de la estrategia. Kaplan y Norton (2008)

Como se puede observar, el sistema de gestión para integrar la planificación estratégica con la ejecución operacional, de Kaplan y Norton (2008), fundamentalmente contempla seis etapas que son: (1) ***concebir o desarrollar la estrategia*** (clarificar la misión, la visión y los valores; analizar la condición y la conducta estratégicas; y formular la estrategia), (2) ***planificar la estrategia*** (especificar objetivos estratégicos, establecer indicadores y metas, seleccionar iniciativas estratégicas y definir presupuestos que guíen la acción, así como la asignación de recursos), (3) ***alinear la organización con la estrategia*** (construir mapas estratégicos corporativos, bajar en cascada los mapas estratégicos corporativos a las unidades de negocios y funcionales para vincularlos a sus estrategias particulares, crear mapas estratégicos en las unidades de soporte relacionados con los de las unidades funcionales y aplicar programas comunicacionales para una mejor comprensión de la estrategia por empleados, así como motivarles en su logro), (4) ***planificar las operaciones*** (mejorar los procesos claves, determinar el estimado de ingresos, definir el plan de uso de recursos, establecer el presupuestos de gastos operativos e inversión de capital), (5) ***dar seguimiento y aprender*** (sostener reuniones periódicas para revisar las operaciones y también reuniones de revisión de la estrategia), (6) ***probar y adaptar la estrategia*** (realizar reunión para actualizar la estrategia modificando los mapas estratégicos y los indicadores, iniciando un nuevo ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional).

En ese tenor, Woodley (2006), resalta el planteamiento de Kaplan y Norton sobre el concepto de aprendizaje de doble ciclo, a propósitos de puntualizar la necesidad de comprender el desarrollo la estrategia y no simplemente su concepción, pues concebir

una estrategia equivocada es tan dañino para la organización como fallar en la implementación de la estrategia correcta. Dada la necesidad de conocer cabalmente el ambiente externo para asegurarse de que la organización adapta sus acciones y su estrategia a las circunstanciales necesidades de cambio, usar el BSC en consonancia con el pensamiento de Kaplan y Norton articularía los elementos internos, propiciando en consecuencia, la rápida auscultación del ambiente externo. Por otra parte, destaca el BSC en su rol de herramienta clave para comunicar la estrategia de la organización, al reflejar las acciones fundamentales requeridas para implementar el plan estratégico, así como proveer claridad con objetivos vinculados a lo largo de toda la organización, a propósitos de orientar las actividades de todos los empleados, articulando claramente sus contribuciones al cumplimiento de los referidos objetivos, También destaca la importancia de definir los indicadores de desempeño, por ser estos la sustancia constitutiva del BSC, y deben diseñarse cuidadosamente para enfocar los elementos esenciales, manteniéndolos en una cantidad mínima (de 15 a 20), a fines de monitorear más efectivamente los resultados versus la agenda estratégica. Además, dado que cada organización es única, cada BSC también será único en su combinación de indicadores, a pesar de que existe un conjunto básico de dichos indicadores que pueden ser utilizados en distintos niveles de la organización.

Dadas las particularidades de las EDEs y tomando en cuenta que el sistema de gestión de la estrategia propuesto por Kaplan y Norton (2008) considera los elementos relacionados con las barreras para el desempeño estratégico vinculados a la gestión estratégica, es decir las fisuras al formular las estrategias se eliminan con un proceso efectivo de planificación estratégica, las incongruencias al implementar las estrategias se eliminan con el alineamiento de estratégico y la ambigüedad en el seguimiento al

desempeño se resuelve con el monitoreo y la validación, nuestra recomendación es que las EDEs adopten el referido sistema de seis pasos: 1) desarrollar la estrategia, 2) traducir la estrategia, 3) alinear la organización, 4) planificar las operaciones, 5) dar seguimiento y aprender, 6) probar y adaptar.

Como aporte de este trabajo, proponemos las siguientes bases estratégicas para la gestión del desempeño en las EDEs, así como el sistema de indicadores para el BSC

Estrategias Básicas		
Perspectivas de Resultados	Reducción de pérdidas por la gestión de unidades estratégicas comerciales sobre la base del control territorial.	Reducción de gastos y costos operativos por optimización en el uso de los recursos.
<b>Salud Financiera</b>	Incremento en los ingresos por venta de energía, al eliminar pérdidas y lograr la rentabilidad.	Incremento recursos disponibles para eliminar las pérdidas financieras y lograr la rentabilidad.
<b>Satisfacción de clientes</b>	Incremento de las horas promedio de servicio hasta llegar a las 24 horas en toda la zona de concesión.  Generación de empatía empresa/cliente.	Reducción de interrupciones por averías.  Mejoría en calidad y condiciones de las redes de distribución, así como de las instalaciones para el suministro de energía.
<b>Procesos Internos</b>	Adaptación de los sistemas informáticos (compra, distribución, lectura, facturación, cobros y pérdidas de energía) al enfoque territorial.  Expansión del control territorial del negocio y reasignación de recursos (instalaciones, tecnología, personal,...) desde las oficinas corporativas.  Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos que agregan valor.	Ajustes en la estructura organizacional en función de los requerimientos estratégicos.  Evaluación de la política gastos de alquiler versus inversión en adquisición.  Revisión de política de contratación de servicios de mantenimiento, así como para la compra de materiales y de piezas de repuesto.  Revisión de las formas de compras de energía.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar la productividad del personal directivo, gerencial y de línea mediante el:  <b>Desarrollo de sus destrezas estratégicas</b> (liderazgo, análisis y resolución de problemas, empoderamiento, gestión de la información,...).  <b>Provisión de acceso a información estratégica</b> (gastos y pérdidas: por circuito, por oficina comercial, por residenciales y barrios, por calles, por condominios; desempeño de brigadas y empresas contratistas; viviendas, comercios e industrias por comercial;...).  <b>Alineamiento de las metas personales con las metas estratégicas de las empresas</b> (ingresos y pérdidas por empleado vs salarios e incentivos,...).	

**Cuadro 5.1 Bases estratégicas para el sistema de gestión del desempeño. Elaboración propia**

Objetivos Estratégicos	Medición de resultados estratégicos.	Inductores del desempeño.
<b>Salud financiera</b> <b>F1- Mejorar el desempeño operativo.</b> <b>F2- Reducir estructura de costos.</b> <b>F3- Generar utilidades.</b>	Indicadores de liquidez Indicadores de actividad Indicadores de rendimiento Indicadores de endeudamiento	Incremento en los ingresos Optimización de los gastos Reducción de las pérdidas
<b>Satisfacción de clientes</b> <b>S1- Imagen de empresa asequible, responsable y sobre todo, confiable.</b> <b>S2- Experiencia memorable en la relación empresa / cliente.</b>	Cantidad de interrupciones por período Comparativo de tiempos por interrupción Calidad de la energía servida Comparativo tiempo de respuesta (instalación, facturación, reconexiones, averías,...) Encuesta satisfacción por UECT.	Sistema de mantenimiento preventivo efectivo. Sistemas operativos funcionales. Personal entrenado y motivado. Conocimiento de las percepciones de los clientes.
<b>Procesos Internos</b> <b>P1- Estructurar oficinas comerciales como UECT.</b> <b>P2- Proveer las condiciones óptimas para la funcionalidad eficiente y eficaz de las unidades estratégicas comerciales.</b> <b>P3- Elevar el número de unidades estratégicas comerciales.</b> <b>P4- Elevar la calidad de los sistemas de contratación, medición, lectura, facturación, cobro y atención al cliente en las unidades estratégicas comerciales territoriales.</b> <b>P5- Elevar la precisión de los sistemas de control para eliminar las malas prácticas en la gestión.</b> <b>P6- Implementar sistema de evaluación permanente de las empresas contratistas</b>	Definición de estrategia, objetivos y metas (ingresos, pérdidas, gastos,...) vs niveles de cumplimiento. Modelo de UECT vs condiciones reales. Cantidad de UECT requeridas vs cantidad de UECT existentes. Comparativo quejas de clientes en cada proceso por período. # Hogares contratados / # Hogares censados # Comercios contratados / # Comercios censados # Industrias contratadas / # Industrias censadas # Clientes contratados / # Clientes censados # Clientes facturados / # Clientes contratados # Facturas pagadas / # Facturas emitidas Energía servida / Energía comprada Energía facturada / Energía servida Energía cobrada / Energía facturada Índice de gestión del desempeño territorial $= ((\text{Clientes Facturados} / \text{Clientes censados}) * (\text{Facturas pagadas} / \text{Facturas emitidas}) + ((\text{Energía facturada} / \text{Energía comprada}) * (\text{Energía cobrada} / \text{Energía facturada}))$ # de empleados reconocidos / Total empleados UEC Cantidad de UEC reconocidas / Total UEC Empresas contratistas evaluadas / Total empresas contratistas Ranking de empresas contratistas	Existencia de ambiente agradable y acogedor en el entorno de trabajo. Correspondencia entre el perfil del cargo y las características del empleado. Disponibilidad de instrumentación, equipos y herramientas para el trabajo, así como uniformes para los grupos ocupacionales que lo requieran. Documentación escrita de los procedimientos de trabajo. Información estratégica y operativa confiable y oportuna
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b> <b>A1- Desarrollar destrezas estratégicas.</b> <b>A2- Proveer acceso a información estratégica.</b> <b>A3- Alinear metas individuales con las estratégicas.</b> <b>A4- Instituir sistema de evaluación de 360 grados y de reconocimiento al desempeño.</b>	Productividad de los empleados: Ingresos por empleado. Gastos por empleado. Pérdidas por empleados. Satisfacción en el trabajo. Niveles de formación técnica. Niveles de formación académica.	Estímulo del compromiso con los valores corporativos Entrenamiento gerencial en temas estratégicos. Vinculación entre metas de la empresa y las individuales. Entrenamiento en temas operativos. Reforzamiento positivo para el desempeño destacado.

Cuadro 5.2 Sistema de gestión estratégica propuesto en base al BSC. Elaboración propia.

El sistema propuesto induce a la unificación de criterios y esfuerzos para traducir la visión y la estrategia a términos claros, así como comprensibles y poder tomar acciones concretas en todo nivel organizacional; establecer como metas para las áreas

funcionales, los equipos de trabajo y las personas; los requerimientos de recursos a mediano y largo plazo para que una determinada estrategia de resultados; vincular también los objetivos tácticos y las metas de corto plazo; programar el trabajo y la asignación de recursos de manera integrada con las prioridades estratégicas de mediano y largo plazo; aplicar un sistema de retroalimentación permanentemente actualizado, capaz de brindar información sobre cómo se está implementando la estrategia y de qué forma está trabajando o dando resultados, de manera tal que puedan tomarse las decisiones convenientes.

#### ***5.4. La optimización del modelo de negocios como impulsora del desempeño estratégico***

Un modelo de negocios articula la lógica y proporciona la data, así como otras evidencias donde se demuestre la forma como las organizaciones proveen valor a sus clientes, mediante ventajosas estructuras para la gestión de los costes y los riesgos; describe la lógica necesaria para obtener utilidades y una vez adoptado define la forma en que la empresa se lanza hacia el mercado, es decir expresa la forma como las organizaciones han planificado y ejecutado sus operaciones. Pero, diseñar el negocio de la manera correcta e implementarlo mediante arquitecturas viables tanto para los ingresos como para los costes, desde el punto de vista comercial, es un tema crítico en términos de su éxito, pues el tener tecnología y productos superiores, excelente personal, buen gobierno corporativo y liderazgo, no garantizan una rentabilidad sostenible si la configuración del modelo de negocios no se adapta apropiadamente a su entorno. Además, es importante tener en cuenta que el análisis estratégico es esencial al diseñar un modelo de negocios sustentable, requiriéndose creatividad,

penetración y buen manejo de las informaciones sobre clientes, competidores y proveedores, así como inteligencia de negocios, para entender su estructura de costes en función de la realidad evolutiva de la sociedad de hoy (Teece, 2010). *En ese sentido, entendemos que el modelo de negocios de las EDEs no se corresponde con las características de su entorno, pues en buena medida se han conjugado los elementos de tecnología moderna, personal competente, buen gobierno corporativo y liderazgo, pero la situación de crisis financiera ha mejorado muy poco.*

Esencia del Modelo de Negocio	Modelo de Negocio y Provisión de Valor	Criterios a asumir por el Modelo	Modelo de Negocio bien concebido	Estrategia Competitiva y Modelo de Negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades del mercado.</li> <li>• Entregar valor a los clientes.</li> <li>• Motivar a pagar por dicho valor.</li> <li>• Convertir los ingresos en ganancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los beneficios a obtener por el consumidor al usar el bien o servicio ofrecido por la empresa.</li> <li>• Identifica los segmentos del mercado seleccionados como meta.</li> <li>• Confirma las fuentes de ingresos disponibles.</li> <li>• Diseña los mecanismos para capturar valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de clientes</li> <li>• Comportamiento de ventas y los costos.</li> <li>• Naturaleza cambiante de las necesidades de los clientes.</li> <li>• Respuestas probables de los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla propuestas de valor que atraen a los clientes.</li> <li>• Crea ventajosas estructuras para la gestión de los costes y los riesgos.</li> <li>• Describe la lógica necesaria para obtener utilidades.</li> <li>• Define la forma en que la empresa se lanza hacia el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar el mercado.</li> <li>• Crear una propuesta de valor para cada segmento.</li> <li>• Configurar el proceso de generación de bienes y servicios para producir dicho valor</li> <li>• Indagar sobre mecanismos para evitar que tanto el modelo como la estrategia sean socavados por los competidores o la desintermediación de los clientes.</li> </ul>

Figura 5.2 Particularidades del Modelo de Negocios. Elaboración propia a partir de Teece (2010).

Optimizar el modelo de negocios implica ajustar sus características atendiendo al planteamiento estratégico que ha elaborado la organización, por esta razón Doz y Kosonen (2010) sustentan el criterio de la necesidad de aplicar la agilidad estratégica,

definida como la interacción reflexiva y propositiva entre tres meta-capacidades: sensibilidad estratégica (aguda percepción y alerta intensa sobre los desarrollos estratégicos), liderazgo unificado (habilidad de la alta gerencia para tomar decisiones rápidas y audaces, sin empantanarse en situaciones políticas de ganar-perder) y fluidez de recursos (capacidad interna para reconfigurar competencias y redistribuir recursos rápidamente). Cada meta-capacidad implica una serie de acciones que se presentan en el siguiente cuadro.

<b>Sensibilidad Estratégica</b>	<b>Liderazgo Unificado</b>	<b>Fluidez de Recursos</b>
<i>Anticipación</i> <b>Agudizar percepción</b>	<i>Diálogo</i> Comprender los contextos	<i>Desacoplamiento</i> Ganar flexibilidad
<i>Experimentación</i> <b>Ganar profundidad / Probar</b>	<i>Revelación</i> Transparentar motivos	<i>Modulación</i> Ensamblar y desensamblar los sistemas de negocio
<i>Distanciamiento</i> <b>Ganar perspectiva de fuera</b>	<i>Integración</i> Construir interdependencias	<i>Disociación</i> Separar usos de fuentes de recursos y negociar accesos.
<i>Abstracción</i> <b>Ganar generalidad</b>	<i>Alineamiento</i> Compartir un interés común	<i>Cambio</i> Usar múltiples modelos de negocios
<i>Replanteo</i> <b>Ver necesidad de renovación</b>	<i>Cuidado</i> Proveer empatía y compasión	<i>Inserción</i> Adquirir para transformarse

Cuadro 5.3 Meta-capacidades. Elaboración propia a partir de Doz y Kosonen (2010)

*Analizando el desempeño del modelo de negocios implementado por las EDEs, bajo el criterio de la agilidad estratégica, entendemos que se debe mejorar la sensibilidad estratégica en términos de la experimentación y el replanteo, en vista de que la primera permite profundizar en las causas que han generado la crisis y el segundo implica enfocar la necesidad de renovar la forma como se hacen las cosas. También consideramos que se debe trabajar para lograr unificar el liderazgo, principalmente en los aspectos del diálogo, la integración y el alineamiento, pues esto contribuiría con la eliminación de las fisuras en la formulación de las estrategias y evitaría las incongruencias al implementar las estrategias. En cuanto a la fluidez de los*



*recursos, para estas empresas es de gran importancia la modulación, en el sentido de armonizar los esfuerzos mediante ajustes en los métodos aplicados en la gestión del negocio a fines de lograr los objetivos y también el cambio es un tema de gran valor estratégico, sobre todo por la necesidad de revertir la situación actual de las EDEs*

Amit y Zott (2013) al analizar el tema del modelo de negocios desde el punto de vista de la innovación, indican que esta puede ocurrir al añadir actividades nuevas (contenido), al vincular actividades de nuevas maneras (estructura), al cambiar una o más partes de las que realizan cualquiera de las actividades (gobernanza), en ese sentido resaltan que los tres elementos que caracterizan el modelo de negocios de una compañía son: contenido, estructura y gobernanza. El contenido de un sistema de actividades se refiere seleccionar las actividades a ser llevadas a cabo, la estructura tiene que ver con la forma de vincular las actividades y su secuencia, mientras que la gobernanza se relaciona con quien lleva a cabo las actividades. Por otra parte, para incrementar las posibilidades de desarrollar el modelo de negocios correcto recomiendan tomar en cuenta cuatro impulsores de valor que son: a) novedad, en el sentido del grado de innovación incorporado por el sistema de actividades, b) obligatoriedad, referida a actividades que crean costos transferibles o mayores incentivos para participantes que permanecen y se manejan con el sistema de actividades, c) complementariedad, entendida como el efecto de incremento del valor que resulta de las relaciones de interdependencia entre las actividades del modelo y d) eficiencia, que implica el ahorro de costos a través de interconexiones del sistema de actividades. A partir de la identificación de estos impulsores, se ha propuesto que los directivos se autoevalúen, antes de considerar innovación en el modelo de negocios, respondiendo seis preguntas claves relacionadas con las necesidades percibidas que pueden satisfacerse con el nuevo

modelo diseñado, las nuevas actividades necesarias para satisfacer estas necesidades percibidas (innovación en el contenido), la forma como las actividades requeridas se vinculan entre sí en formas novedosas (innovación en la estructura), la identificación de quién debe desempeñar cada una de las actividades que son parte del modelo de negocios, los nuevos arreglos de gobernanza propiciados por esta estructura (innovación en la gobernanza), la manera de crear valor para cada uno de los participantes a través del nuevo modelo de negocios, los modelos de ingreso que se ajustan al modelo de negocio para apropiarse de parte del valor total que ha ayudado a crear. *De los planteamientos de Amit y Zott (2013), sobre las preguntas claves para el diseño de un nuevo modelo de negocios, vale acotar que en vista de la naturaleza del negocio de las EDEs, solo serían aprovechables las recomendaciones sobre la forma como las actividades requeridas por el modelo se vinculan de manera novedosa, la identificación de los responsables de cada una de las actividades del modelo, las nuevas formas de gobernanza originadas en la nueva estructura, la manera de crear valor para los participantes y los métodos para gestionar los ingresos económicos.*

### **5.5. Propuesta de nuevo modelo de negocios para las EDEs**

Al desarrollar el “modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño” se identificó la optimización del modelo de negocios, como uno de los impulsores del desempeño estratégico, pero para cumplir su rol debe conformarse de manera efectiva y con flexibilidad característica para responder a las circunstancias del entorno, (Linder y Cantrell, 2001). En ese sentido la innovación puede ocurrir al añadir actividades nuevas (contenido), al vincular actividades de nuevas maneras (estructura), al cambiar una o más partes de las que realizan cualquiera de las actividades

(gobernanza), (Amit y Zott, 2013). Por lo tanto, se puede considerar al modelo de negocios como una solución provisional a las necesidades de los clientes y usuarios, a ser sustituida en el futuro por otro modelo mejorado (Teece, 2010), por lo que se debe aplicar la agilidad estratégica fundamentada en lo que Doz y Kosone (2010) llaman meta-capacidades: sensibilidad estratégica, liderazgo unificado y fluidez de recursos.

Un modelo de negocios exitoso representa la mejor manera de hacer las cosas, entre las alternativas existentes y todo nuevo modelo surge de las variaciones de cadena de valor general que subyace en todo negocio y que está constituida por dos partes: las actividades de generación del bien o servicio y las actividades de venta del bien o el servicio generado. En ese sentido, cuando los gerentes operan conscientemente desde la perspectiva de un modelo sobre la forma como todo el sistema de negocios va a operar, cada decisión, iniciativa y medición proporciona retroalimentación valiosa, en ese sentido las utilidades no solo son importantes por sí mismas, sino porque indican la manera cómo está funcionando el negocio, por tanto si se fracasa en la obtención de los resultados esperados es necesario reexaminar el modelo, pues la gran fortaleza del modelo de negocios como herramienta de planificación es que enfoca la atención sobre la forma como los elementos se armonizan en un todo, por lo tanto utilizado correctamente, el modelo conmina a los gerentes a pensar más rigurosamente acerca de sus negocios y a utilizarle como base para la comunicación con los empleados y su motivación, alineándolos en torno a los valores que la organización desea crear, convirtiéndose en una poderosa herramienta para mejorar la ejecución, (Magretta, 2002).

Según estos planteamientos, al analizar el modelo de negocios actual de las EDEs, se percibe la presencia de algunas debilidades que es necesario superar con un cambio de modelo. Dicho cambio se enfoca en relacionar de nuevas maneras las actividades para abordar las pérdidas, a lo que Amit y Zott (2013), denominan estructura y hacer cambios en las partes dedicadas a realizar estas actividades, a lo que ambos identifican como gobernanza. Esto amerita aplicar la agilidad estratégica propuesta por Doz y Kosone (2010) en el sentido de: mejorar la sensibilidad estratégica profundizando en las formas de operar para poder renovar el modelo y por ende, mejorar los resultados; unificar el liderazgo en la interpretación de las situaciones contextuales de manera tal que se pueda construir interdependencia al compartir intereses comunes; así como también, hacer fluir los recursos para ganar flexibilidad y ajustar los sistemas de negocio a los fines de llegar al modelo conveniente. Cabe resaltar que las dificultades del modelo de las EDEs, no se originan en el proceso de adquirir y distribuir la electricidad, sino en aspectos relacionados con el mercado, en el sentido del registro de los volúmenes de energía servidos y facturados a los clientes, así como en el cobro de dicha energía, es decir, en los aspectos de los procesos de venta y no en los de generación del servicio, según Magretta (2002).

Atendiendo a todo lo expuesto, proponemos la creación de la Unidad Estratégica Comercial Territorial como modificación al modelo de negocios de EDEs, con la finalidad de propiciar las condiciones necesarias para que la formulación e implementación de las estrategias de negocio sean exitosas en el espacio geográfico predeterminado en el que las actuales oficinas comerciales desarrollan su trabajo. Este nuevo modelo implica, en una primera etapa modificar la estructura y algunos procesos de trabajo para unificar el accionar de las direcciones responsables del tema comercial y

del tema de reducción de pérdidas sobre la base de un enfoque territorial o geográfico de la gestión del negocio. Hacer esto conlleva también trabajar aspectos de la cultura organizacional y de la interacción con las empresas subcontratadas, con la finalidad de alinearles mediante un sistema efectivo de evaluación del desempeño, en ambos casos.

En sentido general, el cambio implica dos etapas, la primera es reasignar funciones en las oficinas comerciales actuales de las desarrolladas en las direcciones que trabajan la reducción de pérdidas, así como en las de servicios jurídicos y en las direcciones comerciales. Con esta acción se constituiría la UECT con una estructura de tipo matricial, donde se combinan líneas de mando verticales (jerarquía funcional) y líneas de mando horizontales (jerarquía de proyecto); la segunda etapa contempla achatar la pirámide organizacional de manera tal que la unidad corporativa de cada EDE disminuya en su dimensión vertical (se aplane) y se reasigne el personal en las unidades estratégicas de negocio desarrolladas, con la finalidad de que asuman trabajos generadores de valor agregado para el cliente y se optimicen los resultados de las empresas.

Con el nuevo modelo se resuelve el problema de la forma como actualmente se hace el trabajo, el cual implica la participación de tres áreas funcionales con independencia de sus responsabilidades y con incidencia en los suministros de los clientes en el perímetro geográfico de las oficinas comerciales, estas son: el servicio técnico de la misma oficina comercial y la gerencia de grandes clientes pertenecientes a la dirección comercial, así como la dirección de pérdidas de cada empresa distribuidora. En ese tenor, cargos de la unidad corporativa pasarían a la unidad estratégica de negocios bajo la supervisión de su gerente, quien debe responder por el comportamiento

tanto de las pérdidas como de los ingresos en este nuevo enfoque. Además, dicho esquema organizacional armonizaría los esfuerzos de control del negocio por el conocimiento que debe tener el gerente de las particularidades de sus clientes para garantizar los mejores resultados, evitando la dificultad actual para determinar los niveles de responsabilidad en la reducción de las pérdidas pues, en la situación actual a cada estamento involucrado le corresponde una franja. A continuación presentamos el modelo actual y los modelos propuestos para poder visualizar los cambios.

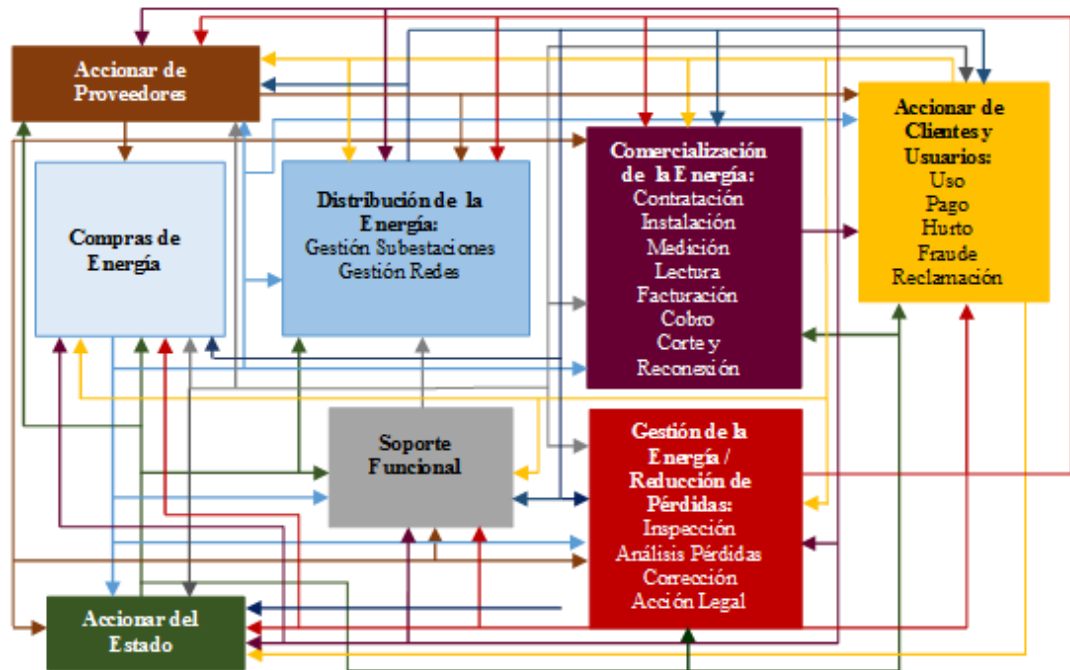


Figura 3.23 Modelo de negocios actual. Elaboración propia a partir de los esquemas de la Cadena de Valor de las EDEs.

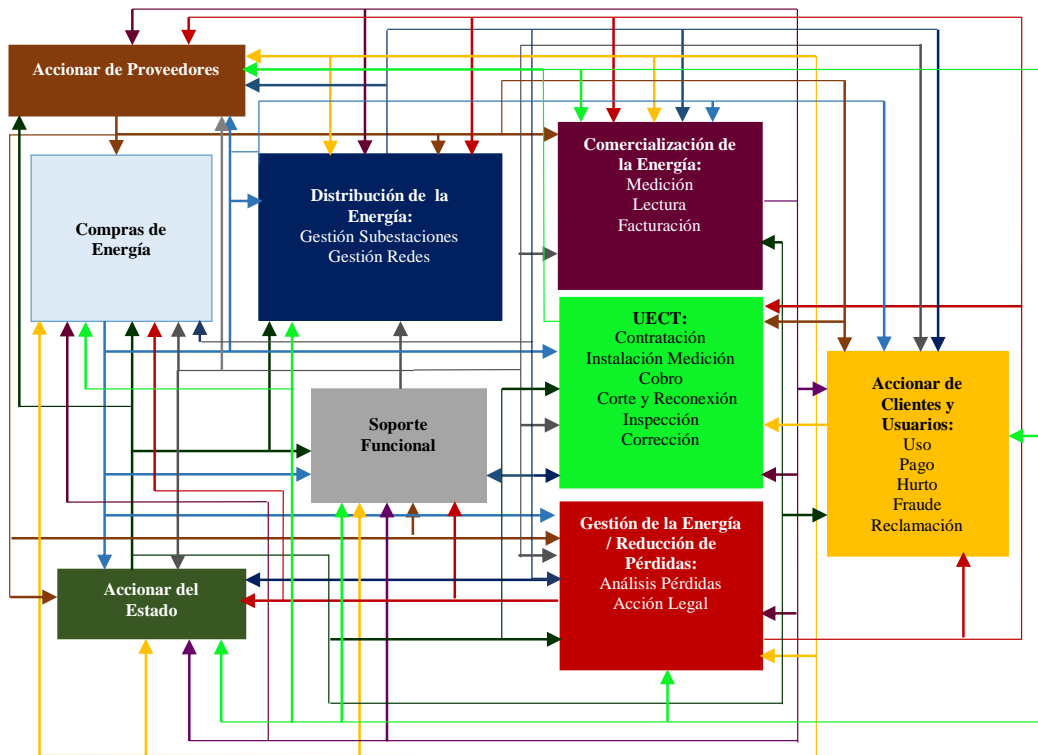


Figura 5.3 Modelo de negocios propuesto primera etapa. Elaboración propia a partir de la Cadena de Valor de las EDEs.

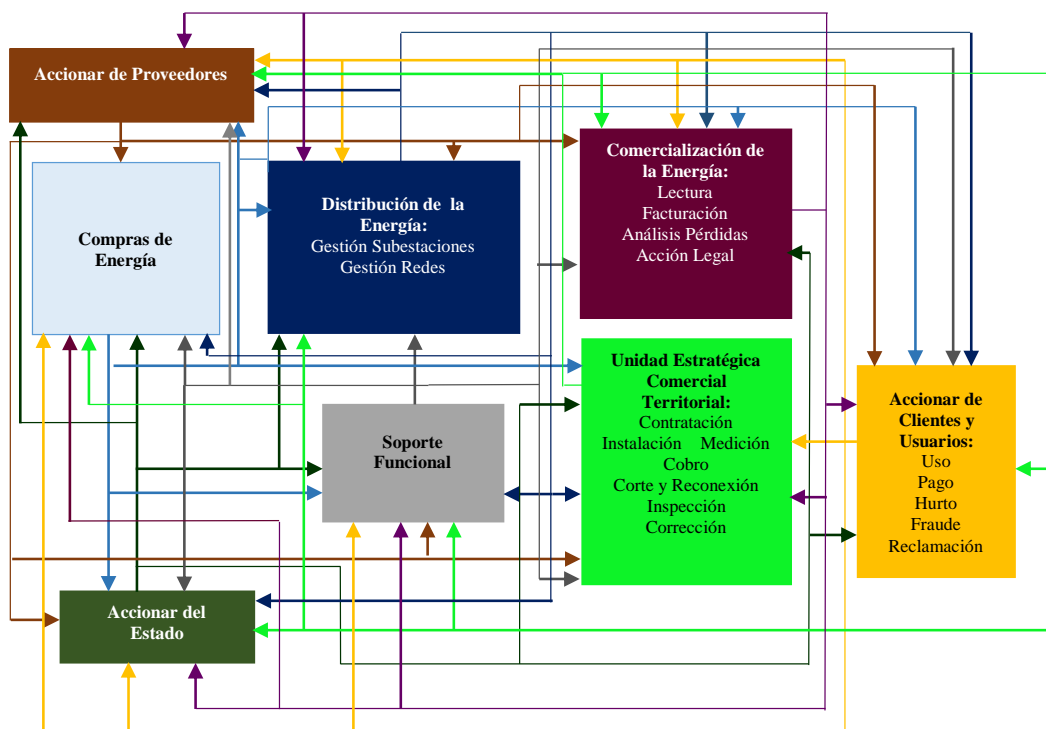


Figura 5.4 Modelo de negocios propuesto segunda etapa. Elaboración propia a partir de la Cadena de Valor de las EDEs.

Se puede observar en la figura 3.23, que presentamos de nuevo en este capítulo, que dada la magnitud de la crisis, las EDEs han establecido una dirección funcional para trabajar directamente con el tema de las pérdidas, esta unidad funcional incide en el perímetro geográfico de las oficinas comerciales, a esto se suma que dentro de la dirección de comercialización, existe una gerencia de grandes clientes con apoyo técnico que también inciden en el referido perímetro geográfico.

El hecho de que tres grupos de personas intervengan en las situaciones de negocio, con enfoques y hasta propósitos distintos, ha contribuido al agravamiento de la situación, pues dadas las debilidades propias del trabajo de las brigadas externalizadas señaladas por directivos y gerentes, no se puede identificar con propiedad a quienes intervienen en los sistemas de medición para incidir en su funcionamiento. Ante esta situación, se hace necesaria una reformulación de la estructura organizacional, que propicie el cumplir con los objetivos de reducir las pérdidas y mejorar la gestión, atendiendo a los nuevos modelos propuestos.

La modificación estructural, en su primera etapa se circunscribiría a las oficinas comerciales, que recibirán personal de otras áreas de la dirección comercial y de la dirección de pérdidas, como se ilustra en las figuras siguientes.



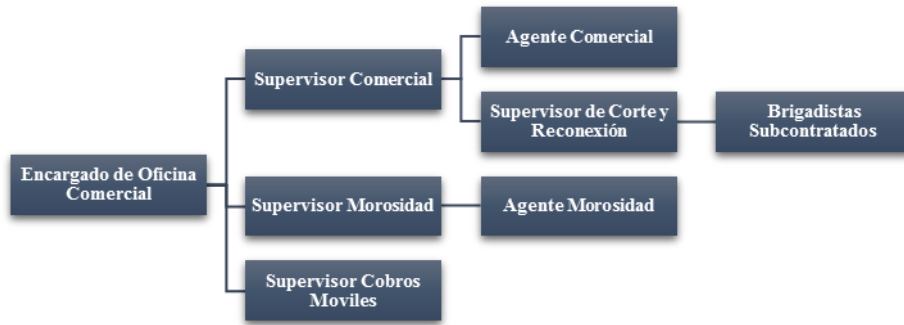


Figura 5.5 Estructura típica de una oficina comercial. Elaboración propia a partir de organigramas EDEs.

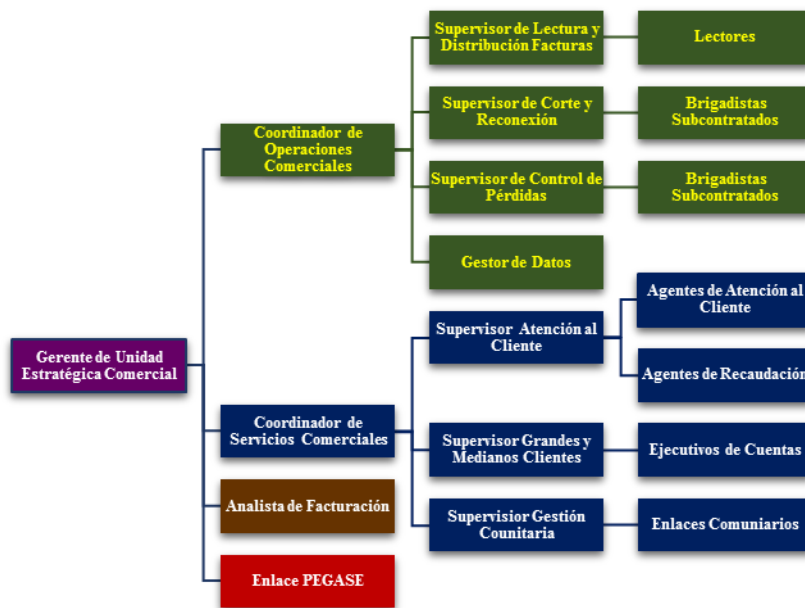


Figura 5.6 Estructura de la UECR. Elaboración propia a partir del modelo de negocios propuesto

En esta nueva estructura, habría una relación matricial con el supervisor de control de pérdidas, el supervisor de grandes y medianos clientes, el analista de facturación, el supervisor de gestión comunitaria y el enlace con la Procuraduría General Adjunta para el Sector Eléctrico. En la segunda etapa, la modificación estructural se orientaría hacia la integración en una sola unidad funcional a las direcciones comerciales y las de pérdidas, luego de que las UECR hayan logrado su cometido de reducir las pérdidas hasta llegar al estándar de la industria, en ese momento, la dirección de pérdidas habría

cumplido con su misión. En sentido general y atendiendo a los procesos de la cadena de valor se propone el modelo de estructura, mostrado en la figura a continuación.

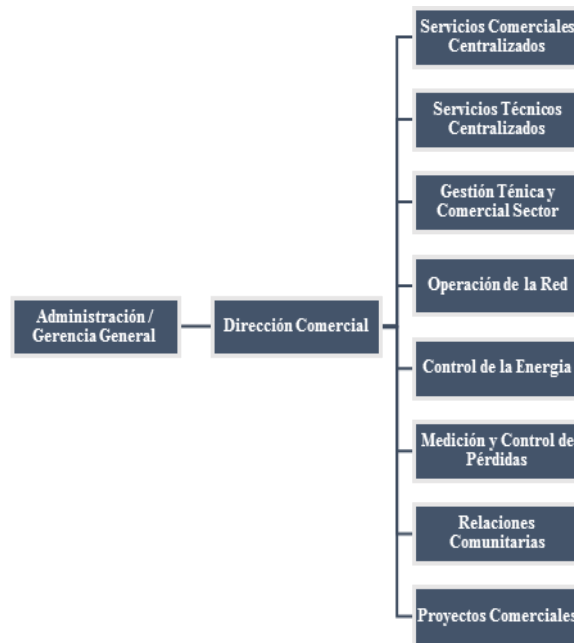


Figura 5.7 Estructura para la nueva dirección comercial. Elaboración propia a partir del modelo de negocios propuesto

Al ponderar la propuesta de modificación del modelo de negocios, desde la perspectiva del modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño, se puede afirmar que implementando la propuesta se disminuirá significativamente el impacto de tres de las barreras para el buen desempeño identificadas, a saber las discrepancias sobre el modelo apropiado para revertir la crisis, las fisuras o falta de unificación de criterios para formular las estrategias y las incongruencias al implementar las estrategias. Decimos esto porque la conformación estructural de la UECR induce al trabajo enfocado en mejorar la gestión y reducir las pérdidas, dado que se tiene un universo de clientes conocido, que habita en un espacio geográfico delimitado y la evaluación de la interacción con ellos se puede hacer de manera más precisa, de modo tal que la planificación e implementación de las estrategias se podrá

hacer sobre la base de información concreta y de primera mano, incrementando las posibilidades de éxito.

## **5.6. Conclusiones**

Desde la perspectiva de la tipología combinada de las propuestas de Miles et al. (1978) y Venkataraman (1989), las EDEs, al seguir los lineamientos estratégicos de CDEEE han integrado dos enfoques estratégicos, el analítico con los esfuerzos por mejorar la gestión y el defensivo por los trabajos de reducir las pérdidas, pero de todas maneras todavía los resultados no son satisfactorios, pues el déficit financiero se mantiene. En ese tenor, revertir una crisis amerita tener dominio de la situación, cambiar políticas y reorientar la estrategia (Baker III y Duhaime, 1993), por lo que las EDEs pueden mejorar su desempeño sobre la base al plan estratégico como impulsor, deben asumir en todas sus partes el sistema de gestión de la estrategia propuesto por Kaplan y Norton (2008). En la actualidad en dichas empresas se llevan a cabo procesos de planificación estratégica donde se realiza el análisis del entorno y de la gestión de sus procesos internos, (Ansoff, 1965; Andrews, 1971), pero todavía no han sido implementadas las acciones de: traducir la estrategia a términos operacionales; desarrollar la estrategia en base a definir las iniciativas, determinar las fuentes de financiamiento y establecer esquemas de rendición de cuentas.

El segundo impulsor relacionado con la gestión de la estrategia y considerado en el modelo de cambio es el alineamiento estratégico, elemento considerado como determinante en el éxito de las organizaciones, (Galbraith y Nathanson, 1978; Lorange y Vancil, 1977; Stonich, 1982; Kaplan, 2005; Kathoria, Toshi y Porth, 2007). El

alineamiento desde la perspectiva del BSC, se relaciona con tres niveles de la organización: la estrategia corporativa se baja en cascada y se incrusta en la estrategia de las unidades de negocio, se garantiza que las unidades de soporte mejoren las estrategias corporativas y se asegura que los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para ayudar a ejecutarla exitosamente. Actualmente las EDEs no aplican este esquema.

El tercer impulsor vinculado a la gestión estratégica maneja dos aspectos, por una parte, el monitoreo para conocer si las operaciones están bajo control y la estrategia se ejecuta apropiadamente y la validación donde se confirma si la estrategia esta funcionando. Tampoco este esquema es aplicado por las EDEs.

Todas esas etapas del BSC como sistema de gestión de la estrategia ameritan la aplicación de sistemas de medición, Franco y Bourne (2003) establecieron que las organizaciones capaces de manejarse con sistemas de medición tienen algunas características particulares, como son: cultura que esmula la medición, liderazgo y compromiso gerencial, compensación vinculada a la gestión de la estrategia, educación y comprensión con respecto a los indicadores, actualización del sistema de medición, soporte informático, estructura del sistema de medición y naturaleza del negocio.

Woody (2006), plantea que el BSC es una herramienta clave para comunicar la estrategia, pues refleja las acciones fundamentales requeridas para implementar el plan estratégico y destaca la necesidad de utilizar indicadores para monitorear los resultados vs lo planificado. Sobre la base de estas consideraciones se recomendó el uso del BSC

como sistema para la gestión de la estrategia y se propuso una matriz con las bases estratégicas para las EDEs y un sistema de indicadores de desempeño.

Teece (2010) plantea que la optimización del modelo de negocios como fuerza impulsora del desempeño estratégico, implica un diseño correcto, pues si la configuración del modelo no se adapta a su entorno de forma creativa, no hay garantías de éxito. Por su parte, Doz y Kosone (2010) sostienen que para ajustar el modelo de negocios debe ponerse en práctica la agilidad estratégica, con sus elementos de sensibilidad estratégica, liderazgo unificado y fluidez de recursos. Además, Amit y Zott (2013) al tomar en cuenta el aspecto de la innovación en el modelo de negocios, indican que esta se puede lograr añadiendo actividades nuevas, vinculando actividades de nuevas maneras y/o cambiando las partes que realizan cualquiera de las actividades.

Un modelo de negocios exitoso representa la mejor manera de hacer las cosas, pues este enfoca la atención sobre la forma como los elementos se armonizan en un todo, por lo tanto aplicado correctamente, hace a los gerentes ser más rigurosos acerca de sus negocios y a utilizarle como base para la comunicación con los empleados y su motivación, (Magretta, 2002).

Según estos planteamientos, el modelo de negocios actual de las EDEs, evidencia algunas debilidades que es necesario superar con un cambio de modelo. Dicho cambio se enfoca en relacionar de nuevas maneras las actividades para abordar las pérdidas, a lo que Amit y Zott (2013), denominan estructura y hacer cambios en las partes dedicadas a realizar estas actividades, lo que ambos identifican como gobernanza. Esto amerita aplicar la agilidad estratégica propuesta por Doz y Kosone (2010) mejorando la

sensibilidad estratégica, unificando el liderazgo y haciendo fluir los recursos para llegar al modelo conveniente. Sobre las dificultades del modelo de las EDEs, es importante aclarar que estas se originan en aspectos relacionados con el mercado, en el sentido del registro de los volúmenes de energía servidos y facturados a los clientes, así como en el cobro de dicha energía, es decir, en los aspectos de los procesos de venta y no en los de generación del servicio, según Magretta (2002).

*CONCLUSIONES,*  
*LIMITACIONES Y FUTURAS*  
*LINEAS DE INVESTIGACION*





## **Conclusiones**

Al contextualizar la situación de las empresas distribuidoras de electricidad dominicana (EDEs), se pudo observar que existe una gran disparidad de criterios sobre los orígenes y las formas de revertir esta situación de crisis que ha durado varias décadas. Independientemente de las diferencias de percepción, se pudo constatar que en términos estructurales las EDEs son muy parecidas, mientras que operacionalmente no existe mucha diferencia entre sus comportamientos. En ese sentido, cabe destacar el hecho de que a pesar de ser casi monopolios legalizados en sus zonas de concesión, no han podido reducir su vulnerabilidad ante el hurto de energía, por eso las pérdidas en facturación y cobranzas se han mantenido altas por varias décadas.

Esta situación de las EDEs propició el llevar a cabo nuestra investigación para determinar si el BSC como sistema de gestión de la estrategia podía contribuir con la reversión de situaciones de esa naturaleza. Atendiendo a ese interés, se realizó el levantamiento de información de manera pragmática, con un diseño metodológico mixto, basado en el estudio de caso explicativo, dadas las circunstancias las empresas sujetas a estudio.

En función de la información cualitativa recopilada en esas empresas mediante los cuestionarios aplicados a sus directivos y las encuestas aplicadas a sus gerentes, pudimos indagar sobre la relación entre la definición de las estrategias y las características del modelo de negocios, la incidencia de la gestión estratégica en el desempeño organizacional, la posibilidad de sistematizar la gestión de la estrategia en

base al BSC y poder revertir las crisis de desempeño. Además, a partir de las respuestas dadas por los directores de las EDEs al cuestionario de preguntas abiertas y de la validación realizada con los resultados de la encuesta aplicada a gerentes y supervisores, conocimos los aspectos esenciales de sus experiencias en la gestión actual del negocio y sus esfuerzos para revertir su aguda crisis de desempeño, lo que sirvió de base para construir una estructura de datos sustentada en citas de sus respuestas. También se revisaron documentos provenientes de dichas entidades así como de otras relacionadas con el negocio de la distribución de la electricidad, que proveyeron información relevante para el estudio.

A partir de la estructura de datos establecida, se pudo determinar que en el desempeño estratégico de las organizaciones inciden tres tipos de elementos: a) los factores contextuales que son de naturaleza externa, no pueden ser controlados por las organizaciones y están constituidos por componentes del macro-entorno y el micro-entorno; b) las barreras, que son las condiciones internas de la organización que limitan el buen desempeño y c) los impulsores, que son las condiciones internas de la organización que contribuyen con el buen desempeño.

A partir de estos elementos, se configuró un modelo de cambio para el tránsito desde un pobre desempeño estratégico hasta un desempeño estratégico exitoso, a dicho modelo lo denominamos: “Modelo emergente de cambio para revertir una crisis de desempeño estratégico”.

En el caso de las EDEs, los elementos externos de mayor incidencia son: el Estado, los proveedores de energía eléctrica, los proveedores de servicio técnico, los

clientes y usuarios y el ente regulador. Mientras que las barreras para el buen desempeño estratégico son: las discrepancias sobre el funcionamiento del modelo de negocios utilizado, las fisuras al formular las estrategias, las incongruencias al implementar las estrategias, y la ambigüedad en el seguimiento al desempeño. En cuanto a los impulsores para un buen desempeño estratégico son: la optimización del modelo de negocios, la planificación estratégica, el alineamiento estratégico, así como el monitoreo y la validación del desempeño estratégico.

Es importante resaltar que dependiendo del tipo de organización, los elementos contextuales, las barreras y los impulsores se van a corresponder con sus características como entidad y con la manera como interactúa con el entorno.

Ante la importancia de tener un criterio unificado del concepto “estrategia”, para alinear la organización en torno a ella e implementarla como una respuesta a cambios del entorno, integramos los planteamientos de Venkatraman (1989) y Miles et al. (1978), para una definición combinada de los siguientes tipos de estrategia: analíticas, proactivas, defensivas y reactivas. En ese sentido, muchas organizaciones adquieren y re-direccionan capacidades para estructurar mejor la organización de cara al ambiente y obtener un mejor desempeño, orientándose hacia las dimensiones proactivas y analíticas de la estrategia, pero las entidades con un enfoque defensivo tienen mayores dificultades para salir de su zona de comodidad estratégica y ajustarse a las nuevas condiciones de entorno. Esto tiene sus implicaciones pues, un pobre desempeño frente a nuevas condiciones del entorno indica falta de competencia de la organización y/o una inadaptación con el ambiente, con las repercusiones negativas que esto implica, por

tanto, las estrategias básicas de la organización deben ajustarse atendiendo a los perfiles de sus recursos internos, así como de los factores del ambiente externo.

En vista que se ha documentado la relación estrecha del fracaso estratégico con la etapa de implantación, es importante tomar en cuenta el rol de los directivos en estos casos, pues muchas veces incurren en: la falta de seguimiento al desempeño, una pobre formulación de los planes, la falta de comunicación y limitada responsabilidad sobre los resultados generando una cultura acostumbrada a pobres resultados prácticos por la falta de correspondencia entre la estrategia planificada y los resultados.

Hemos sido testigos y las EDEs han vivido los efectos de ser empresas propiedad del Estado, donde sus directivos deben manejar el negocio, así como el apoyo de la población. Lo primero se relaciona con la gestión funcional de la empresa y lo segundo con cultivar una relación armoniosa entre la empresa y los grupos sociales de poder, como resultado, la orientación tiende a cambiar con la rotación del partido en el poder y con los cambios estructurales que afectan la dependencia organizacional. Además el seguimiento al desempeño ha dependido del enfoque de los gerentes en el sentido de que en la gestión de negocios, su público principal son los clientes y los proveedores, mientras que en la gestión política se busca el soporte del público en general, de la representación política, y de los grupos de interés.

Se entiende que revertir una crisis implica tener dominio de la situación, cambiar políticas y reorientar la estrategia, por lo que las EDEs pueden mejorar su desempeño sobre la base del plan estratégico, el alineamiento estratégico, así como el monitoreo y la validación en su rol de impulsores, debiendo asumir en todas sus partes el sistema de gestión de la estrategia propuesto por Kaplan y Norton (2008). En la actualidad en

dichas empresas se llevan a cabo procesos de planificación estratégica donde se realiza el análisis del entorno y de la gestión de sus procesos internos, pero todavía no han sido implementadas las acciones de: traducir la estrategia a términos operacionales; desarrollar la estrategia en base a definir las iniciativas, determinar las fuentes de financiamiento y establecer esquemas de rendición de cuentas.

Aplicando el BSC se puede dar un giro al desempeño de las EDEs y en ese tenor se ha propuesto una matriz de bases estratégicas y los elementos básicos de un sistema de gestión de las estrategias. Ahora bien, utilizar el BSC requiere de la aplicación de sistemas de medición, por lo que es necesario desarrollar la capacidad de utilizarlos, mediante: una cultura que esimele la medición, el liderazgo y el compromiso gerencial, la compensación vinculada a la gestión de la estrategia, la educación y la comprensión con respecto a los indicadores, la actualización del sistema de medición, el soporte informático, la estructuración del sistema de medición y la naturaleza del negocio.

La optimización del modelo de negocios como fuerza impulsora del desempeño estratégico, implica un diseño correcto, pues si la configuración del modelo no es adaptada a su entorno de forma creativa, no hay garantías de éxito, por lo que un modelo de negocios exitoso representa la mejor manera de hacer las cosas.

Las respuestas de algunos directivos y gerentes, manifiestan algunas debilidades del modelo de negocios actual de las EDEs, que se deben superar con un cambio de modelo en términos de estructura y gobernanza, capaz de mejorar la sensibilidad estratégica, unificando el liderazgo y haciendo fluir los recursos para llegar al modelo

conveniente, que asuma las dificultades originadas en aspectos relacionados con el mercado.

En vista de las similitudes de las EDEs en sus modelos de negocios desde la perspectiva de la cadena de valor, se configuró un modelo general de sus interacciones funcionales y de su relación con el entorno; donde se identificaron como procesos primarios o misionales a los de: compras de la energía, distribución de la energía, comercialización de la energía, y gestión de las pérdidas. Este modelo sirvió de base para la propuesta de modificación de en dos etapas presentada en este trabajo, considerada como necesaria para poder revertir la crisis de desempeño de las estas empresas.

### ***Limitaciones***

- ✓ Desarrollar este trabajo de investigación empírica de naturaleza mixta, donde prevalece el estudio de caso, tiene la limitación de que, no obstante haberse aplicado un buen número de cuestionarios y encuestas, no se consideran suficientes para extrapolar hacia las poblaciones de referencia, los resultados y las conclusiones obtenidos.
  
- ✓ Dada la preponderancia de los aspectos cualitativos en esta investigación y la proliferación de información en las respuestas a las preguntas abiertas, existe la posibilidad de algunos niveles de sesgo subjetivo en la estructuración de la base de datos y el análisis.
  
- ✓ Aunque las empresas seleccionadas representan el cien por ciento (100%) del mercado dominicano de la distribución de electricidad, solo son tres empresas y podrían existir otras entidades en el país con una crisis de

desempeño similar, que podrían haberse incorporado al para ampliar el abanico del tipo de empresas.

- ✓ A pesar de contar con la data fruto de respuestas de las encuestas, no se pudo aprovechar para realizar el análisis estadístico correspondiente.
- ✓ Las características de las EDEs presentan elementos propios de la cultura dominicana que pudieran dificultar extrapolar los resultados a otras naciones con empresas de distribución de electricidad en estado de crisis proplongada.

### **Futuras líneas de investigación**

- ✓ Desarrollar una investigación complementaria de este tema desde la perspectiva cuantitativa, aprovechando la encuesta aplicada en las EDEs. Esto reforzaría la calidad del trabajo realizado.
- ✓ Validar el modelo de cambio para revertir una crisis de desempeño estratégico en otros sectores o industrias, con finalidad de incrementar su confiabilidad y su potencial de generalización
- ✓ Profundizar en el estudio del impacto del modelo de outsourcing implementado en las crisis de desempeño empresarial, por el rol que pueden jugar las empresas que brindan este servicio en la mejoría de la calidad del desempeño de las empresas que les contraan.
- ✓ Analizar la incidencia del elemento de la cultura organizacional en las crisis de desempeño estratégico, sobre todo porque los hábitos en el

trabajo pueden incidir de manera determinante sobre las posibilidades de cambio.





# ANEXOS



## ***ANEXO I. Cuestionario para directivos***



**UNIVERSIDAD APEC**  
**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Cuestionario para Entrevista Semi-estructurada a los Directivos**

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Consejo**\_\_ **Función Soporte**\_\_ **Función Operativa**\_\_  
**Tiempo en el cargo:** \_\_\_\_\_ **Nivel Académico:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo definiría las características del negocio a que se dedica la empresa?
2. ¿De qué forma la organización formula sus estrategias?
3. ¿Cuáles son los segmentos en que se clasifica su mercado?
4. ¿Quiénes son sus clientes estratégicos?
5. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de la empresa?
6. ¿Los resultados de la empresa se corresponden con sus expectativas? ¿Por qué?
7. ¿Considera la estructura organizacional como apropiada para la ejecución de la estrategia? Si no ¿Cuáles cambios ameritaría?

8. ¿El modelo de externalización del servicio técnico es el apropiado? ¿Cómo podría ser mejorado?
9. ¿De qué manera se involucra la alta gerencia en la definición y aplicación del sistema de seguimiento al desempeño de la empresa?
10. ¿Cómo se involucra la gerencia operativa en la definición y aplicación del sistema de seguimiento al desempeño de la empresa?
11. ¿Cómo incide su unidad funcional en la implementación de la estrategia y sus cambios?
12. ¿Cómo afecta la comunicación entre los distintos actores organizacionales, la implementación de la estrategia y sus cambios?
13. ¿Se ha aplicado algún tipo de herramienta para la gestión de la estrategia y sus cambios? De ser así, ¿cómo se ha manifestado su incidencia?
14. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño con indicadores de seguimiento? De ser así, ¿cómo ha incidido en los resultados de la empresa?
15. ¿Han identificado las fortalezas y debilidades del sistema de evaluación del desempeño de la empresa? De ser así, ¿Cuáles recomendaciones tiene para su mejoría?

**ANEXO II. Encuesta para gerentes y supervisores**



**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Cuestionario para Gerentes y Supervisores**

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tiempo en el cargo:** \_\_\_\_\_ **Nivel Académico:** \_\_\_\_\_

Expresar su nivel de conformidad con las afirmaciones presentadas a continuación con respecto al desempeño estratégico de la organización. Para responder utilice el esquema de respuestas siguiente, a menos que se indique otra forma de responder:

En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

**1.- Filosofía Organizacional**

1.1 Ha definido la organización su Misión, su Visión y sus Valores, por escrito.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.2 La Misión, la Visión y los Valores se fundamentan en satisfacer las necesidades de los clientes y demás grupos vinculados a la organización.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.3 La Misión, la Visión y los Valores se han definido con la participación de los integrantes de la empresa.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.4 Para comunicar la filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores) se desarrollan paneles informativos, reuniones periódicas, encuentros, propaganda audiovisual,...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 La red informática corporativa, promueve la filosofía organizacional dentro y fuera de la organización.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.6 Los directivos y gerentes asumen un compromiso con los valores de la organización: transmitiéndoles, defendiéndoles ante presiones externas o internas y utilizándoles como soporte al momento de tomar decisiones importantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.7 Los directivos y gerentes fortalecen el compromiso del personal con los valores de la organización al tomarlos en cuenta durante los procesos de evaluación del desempeño.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**2.- Enfoque estratégico**

2.1 Se analizan los factores de naturaleza externa (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) al momento de definir objetivos y formular estrategias.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<b>2.2 Al definir objetivos y formular estrategias, se analizan las condiciones internas de la empresa sobre la base de los procesos que agregan valor para los clientes (compras de energía, distribución de energía, lectura y facturación, cobros y atención al cliente, servicio técnico,...).</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.3 El conocimiento sobre los actores del mercado eléctrico proviene del levantamiento de información sobre sus características y condiciones.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.4 Se analizan los factores externos e internos (FODA), así como la intensidad competitiva del entorno (clientes, proveedores, competidores, nuevos entrantes, sustitutos), para definir la estrategia, los planes estratégicos y operativos, así como los presupuestos anuales.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.5 Marque con una X, el texto que mejor se asocia a la forma de la empresa establecer sus objetivos.</b>					
Se establecen en función de la evolución de los mismos en años anteriores.					
Se establecen sobre la base de la cuota de mercado que se quiere obtener.					
Se establecen atendiendo a las necesidades de la empresa.					
Se establecen según lo contemplado en el plan estratégico.					
No se establecen objetivos.					
<b>2.6 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan los factores claves para el éxito de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Disponibilidad del servicio.					
Calidad en los procesos de distribución de la electricidad.					
Confiabilidad en el proceso de lectura y facturación.					
Confiabilidad en el proceso de distribución de facturas.					
Calidad de la atención en el proceso de cobros.					
Accesibilidad de las oficinas comerciales.					
Diversidad de opciones para el pago de las facturas.					
Capacidad de respuesta a las solicitudes de los clientes.					
Calidad del trabajo de las empresas subcontratistas.					
Vulnerabilidad de los equipos de medición.					
<b>2.7 Al momento de escoger la estrategia a implementar, se toma más en consideración la percepción de los directivos que las condiciones del entorno.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.8 Para la elaboración, implantación y seguimiento a las estrategias organizacionales, se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (softwares especializados, internet, intranet, bases de datos, ...)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.9 Se desarrollan planes operativos para implantar la estrategia y son dados a conocer a los involucrados.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.10 Los planes operativos se revisan mensualmente y los estratégicos anualmente, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.11 En la revisión de los planes operativos y estratégicos participan directivos, gerentes y supervisores.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.12 La estructura de la organización es la apropiada para llevar a cabo los planes operativos y estratégicos.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.13 El diseño de los procesos de trabajo es el conveniente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

para el logro de los objetivos de la organización.					
--	--	--	--	--	--

### 3.- Desempeño estratégico

<b>3.1 Si el éxito estratégico se expresa mediante la rentabilidad como fruto de la satisfacción de los clientes, escoja los textos que mejor se correspondan con la estrategia de la empresa.</b>					
Bienes y servicios expandidos apropiadamente.					
Mercado desarrollado masivamente.					
Valor agregado incrementado por segmento de clientes.					
La logística de distribución es innovadora.					

<b>3.2 La estrategia de negocio aplicada por la empresa se enfoca en las particularidades de cada segmento de clientes y define cómo crear más valor para ellos.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>3.3 Marque con una X, los textos que mejor se asocien a las características de las estrategias implementadas por la organización. Seleccione todos los que considere de lugar.</b>					
Se identifican y desarrollan oportunidades en el mercado.					
No se asume una vertiente tecnológica como única opción.					
Se promueve la flexibilidad organizacional.					
Se crean relaciones armoniosas con los clientes.					
Se entregan los bienes y servicios de manera efectiva.					
Se aplica un control estricto de las operaciones.					
Se amplía y se hace crecer la relación servicio / mercado.					
Se toman medidas para elevar la efectividad organizacional.					
Se improvisa ante situaciones inesperadas.					
La configuración organizacional tiene poca relación con las variables estratégicas.					

<b>3.4 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan el desempeño en la implementación de la estrategia.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se han identificado claramente las prioridades estratégicas.					
El diseño de la organización es el adecuado.					
Existe un sistema efectivo de dirección y liderazgo con una definición precisa de los esfuerzos de los ejecutivos.					
La cultura organizacional cuenta con valores y creencias alineados.					
Los planes estratégicos son traducidos a planes operativos, programas, presupuestos y mecanismos fiscalizadores del cumplimiento; mediante sistemas desarrollados para tales fines.					
La distribución de los recursos se realiza apropiadamente, según las necesidades.					
Se involucra a todo el personal en las responsabilidades de la implementación de la estrategia.					
Las estrategias se ejecutan de manera efectiva.					
Se ajusta la base de la planificación al comparar el desempeño con lo planificado.					
Se relocalizan los recursos si lo ameritan las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.					
Las capacidades del personal se recompensan y desarrollan como forma de motivarle a la excelencia.					
Los procesos son optimizados por las mejoras en el desempeño del personal.					

<b>3.5 Los resultados de la empresa se evalúan de manera semanal, mensual y anual comparando los resultados contra lo planificado.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>3.6 Si los resultados superan las expectativas, se reconoce la contribución colectiva e individual de los involucrados.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>3.7 Ante resultados por debajo de las metas planteadas se</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>identifican las causas y se aplican los correctivos de lugar.</b>					
--	--	--	--	--	--

<b>3.8 Si los correctivos ameritan modificaciones en la estructura organizacional y en el ordenamiento de los procesos internos, la organización es suficientemente flexible para asumirlos.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>3.9 Marque con una X, los textos que mejor se asocien a las razones por las cuales las estrategias no han funcionado en su momento. Seleccione todos los que considere de lugar.</b>					
Planes pobremente formulados.					
Imprevistos en el desarrollo de las operaciones.					
Responsabilidad limitada del personal por los resultados obtenidos.					
Problemas de comunicación entre los involucrados.					
Presencia de barreras para un buen desempeño.					
Cultura de pobres resultados prácticos por las brechas entre planes y desempeño.					
Las experiencias anteriores justifican las expectativas de incumplimiento de planes.					
Bajo compromiso con el desempeño al carecer de consecuencias los incumplimientos.					
Gerentes abandonan compromisos para protegerse ante perspectiva de fracaso.					
Carencias en la honestidad y auto-criticidad ante los pobres resultados obtenidos.					

<b>3.10 Para la elaboración, implantación y seguimiento a las estrategias organizacionales, se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (Softwares especializados, internet, intranet, bases de datos, ...)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

<b>3.11 La empresa aplica un sistema informatizado para manejar su relación con el cliente, basado en los recursos y el uso coordinado de los activos, a fines de mejorar el logro de los objetivos y su imagen en el mercado.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>3.12 Marque con una X, los textos que mejor se asocien con las características del sistema de gestión de la relación con los clientes. Seleccione todos los que considere de lugar.</b>					
Enseña sobre los comportamientos y necesidades del cliente.					
Permite conocer como interactuar y crear valor para el cliente.					
Mejora la relación con los clientes.					
Disminuyen los gastos de contratación de los clientes.					
Involucra al cliente en el diseño y gestión de los procesos de trabajo.					
Mejoran las estrategias dando soporte a quienes las definen y ejecutan.					
Aumenta los ingresos.					
Reduce los costes.					

#### 4.- Modelo de Negocios

<b>4.1 Los procesos internos y la estructura de la organización se corresponden con sus necesidades estratégicas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

<b>4.2 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan la formas de la empresa hacer negocios.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Establece los beneficios a obtener por los clientes.					
Identifica los segmentos metas del mercado.					
Diseña propuestas de valor atractivas a los clientes.					
Valida las fuentes posibles de ingresos.					
Motiva el pago de los bienes y servicios entregados.					
Estructura la gestión de los costes y los riesgos.					
Describe la lógica de obtención de utilidades.					
Define criterios para la incursión de la empresa en el mercado.					
Contribuye en la conversión de los ingresos en ganancias.					
En sentido general su diseño es correcto.					
La relación entre costes e ingresos es viable.					



La tecnología, así como los bienes y los servicios ofertados son superiores.					
Muestra la excelencia del desempeño del personal.					
Se percibe un buen gobierno corporativo y liderazgo.					

<b>4.3 Marque con una X, los textos que mejor se asocien con la forma actual de la empresa hacer negocios. Seleccione todos los que considere de lugar.</b>					
Se realizan análisis estratégicos creativos y penetrantes.					
Se maneja información detallada de clientes, proveedores y demás involucrados.					
Se aplica inteligencia de negocios para comprender las opciones disponibles.					
Se validan las percepciones provenientes del estudio del entorno.					
Se mide la idoneidad del modelo actual de negocios.					

<b>4.4 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan la gestión de los procesos del modelo de negocios.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El capital intelectual se desarrolla mediante el buen desempeño de los sistemas de gestión de recursos humanos.					
Se cimienta el capital social con una cultura de colaboración sincera y confiable, mediante el libre flujo de información.					
El capital organizacional se ha establecido usando sistemas de información amigables para documentar conocimientos y experiencias.					
El talento personal para la excelencia (capital intelectual) y la cohesión entre los involucrados (capital social) tienen la mayor incidencia en el desempeño personal y de grupos, así como en la efectividad organizacional.					

<b>4.5 Han sido apropiadas las reacciones de la empresa ante la crisis histórica fruto de su pobre desempeño estratégico.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

<b>4.4 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan el esfuerzo de la empresa para revertir la crisis de desempeño.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se tiene un amplio dominio de situación.					
Las políticas de operativas han sido ajustadas.					
Se ha reorientado la estrategia.					
La estrategia se ha cambiado.					
Los trabajos de implementación de las estrategias han sido mejorados.					

<b>4.5 La gestión de esta empresa se enfoca como negocio, con una relación cliente/proveedor en donde objetivos, metas y estrategias se basan en las necesidades de los clientes.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

<b>4.6 En la gestión de esta empresa, el esfuerzo de hacer negocios se basa en las relaciones públicas con un enfoque primordial en los intereses de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>4.7 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan el nivel de incidencia de algunos factores en el desempeño de la empresa como entidad estatal.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Perfil de los directivos.					
La estructura de la organización.					
La gestión de los procesos internos (cadena de valor).					
Las condiciones del entorno (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales).					
El trabajo de las empresas contratadas para el servicio técnico.					

**5.- Sistemas para la gestión de la estrategia**

<b>5.1 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan el sistema usado por la empresa para gestionar la estrategia.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

Se analiza la organización en términos multidimensionales para comprender y controlar los factores claves de desempeño.					
Se han definido los criterios para la elaboración y comunicación de la estrategia.					
En los elementos claves del sistema, inciden sus características, su rol dentro de la organización y sus procesos constituyentes.					
Se toman en cuenta las finanzas, los clientes, los procesos internos, el personal, el entorno social y el medioambiente.					
En cada aspecto de la opción anterior, la empresa ha definido indicadores para establecer metas y medir el desempeño.					
Los indicadores utilizados reflejan una estrategia centrada y conducen hacia los resultados deseados.					
Se expresa la percepción de la empresa sobre sí misma, además de sus aspiraciones sobre sus fines o propósitos.					
Se propicia que el liderazgo ejecutivo motorice el cambio.					
Se convierte la estrategia en actividades operativas.					
Se alinea la organización con la estrategia.					
Se convierte la estrategia en trabajo diario para el personal.					
Se hace de la estrategia un proceso continuo.					
Se equilibra: lo financiero con lo no financiero, inductores de desempeño con procesos, así como productos con resultados.					
Se garantiza la inversión en el futuro de la entidad.					
Se ayuda a mejorar los servicios y las relaciones con el cliente.					
Se apoya la mejoría en los resultados financieros.					
Se fomenta la capitalización de la investigación y el desarrollo.					
Se mejora la moral del personal.					

<b>5.2 El sistema de medición del desempeño estratégico ha sido descrito de manera gráfica con un mapa de indicadores.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>5.3 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan las propiedades del mapa de indicadores de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Reduce la brecha entre la formulación y la implementación de la estrategia.					
Evidencia la relación de causa y efecto entre los factores críticos para el éxito estratégico y los resultados.					
Ayuda a clarificar los objetivos.					
Alinea las unidades funcionales y de negocio.					
Enfoca los procesos gerenciales hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.					
Alinea las actividades de toda la organización.					
Sirve de sistema de control interactivo que relaciona las tareas y los objetivos de la organización.					
Facilita el dialogo estratégico y el asumir responsabilidades.					
Expresa la correspondencia entre los procesos, el personal, la tecnología y la cultura organizacional con las propuestas de valor para los clientes y con los objetivos de los accionistas.					
Destaca las economías de escala y la integración de la cadena de valor.					
Contribuye al desarrollo y acceso a recursos intangibles.					

<b>5.4 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan los indicadores usados en el sistema de medición del desempeño estratégico de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Constituyen su componente principal.					
Están diseñados con cuidado y en cantidad apropiada para poder monitorear el desempeño.					
Son efectivos para comparar la agenda estratégica vs resultados.					

Tienen especificada la periodicidad de la medición.					
Reportan según la naturaleza del negocio y las condiciones del entorno.					
Su estructura toma en cuenta, expectativas futuras, perspectivas actuales y resultados históricos, para establecer la efectividad para cumplir la misión y lograr la visión.					
Miden apropiadamente las variables que les corresponden.					
Están alineados con la estrategia.					
Son guías confiables para los cambios.					
Están vinculados a manera de causa y efecto, además de estar estrechamente relacionados con recompensas significativas.					

<b>5.5 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan las condiciones del sistema utilizado para la evaluación del desempeño estratégico de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ayuda a aprender sobre estrategia y análisis de escenarios al considerar el efecto de la variación de las asignaciones en el logro de los objetivos.					
Toma en cuenta el impacto sobre la motivación del personal que representa la remuneración y la asignación de recursos con presupuestos vinculados a los planes.					
Contempla un esquema de recompensas para reconocer el cumplimiento (individual y grupal) de los indicadores cuando se implementa la estrategia y se evalúan los resultados.					
Para su sostenibilidad, integra las aspiraciones de los grupos de interés (stakeholders), así como provee información accesible y comprensible sobre la gestión y el desempeño, atendiendo a la característica de la organización y las condiciones del entorno.					

<b>5.6 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan las debilidades del sistema que usa la empresa para evaluar el desempeño estratégico de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pobre identificación de los objetivos a lograr.					
Compromiso organizacional no consolidado antes de la implantación.					
Debilidades en la construcción del sistema de comunicación personal.					
Falta de incorporación de la filosofía organizacional.					
Medición de forma correcta de indicadores incorrectos.					
Preferencia en la aplicación de indicadores generales o comunes en desmedro de los particulares de las unidades funcionales o de las unidades de negocio.					
Pobre vinculación del sistema de evaluación con los procesos de planificación y control.					
Presencia de actitudes negativas y resistencia como fruto de los choques con la cultura organizacional.					
Falta de dedicación al trabajo y baja disposición de tiempo para instaurar el sistema de evaluación.					

<b>5.7 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan las acciones que permitirían mejorar el enfoque del sistema de evaluación del desempeño estratégico de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Confrontar la realidad y sus dificultades.					
Sistematizar las observaciones resultantes de la interacción con la realidad.					
Enseñar y describir las mejores prácticas.					
Desarrollar y consolidar modelos teóricos.					
Elaborar nuevas teorías para ser validadas en la realidad.					

<b>5.8 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan las ventajas de utilizar su sistema de evaluación del desempeño estratégico.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Contribuye con la concepción y la planificación de la estrategia.					
Propicia el alineamiento de la organización con la estrategia.					
Ayuda en la planificación de las operaciones.					
Vincula las actividades del día a día.					
Da consistente soporte para el logro de los objetivos.					
Conecta la experiencia operacional, las prioridades estratégicas y la visión de la organización.					
Monitorea el desempeño para aprender, probar y adaptar la estrategia.					

<b>5.9 Califique del 1 al 5 las opciones que mejor describan el impacto de un buen clima organizacional en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño estratégico.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mejora la percepción del personal sobre la gestión de los procesos internos.					
Los sentimientos por parte del personal con respecto a la gestión de los directivos, se expresan con mayor facilidad.					
Motiva ajustes en la gestión de los recursos humanos.					
Incentiva la contribución para implementar las estrategias.					
Los niveles de satisfacción, entusiasmo y compromiso del personal se hacen manifiestos.					
Refleja la calidad del desempeño gerencial.					
Alinea el comportamiento con la estrategia para mejorar el desempeño de la organización.					

<b>5.10 Marque con una X, los textos que mejor se asocien con los elementos a ser renovados del sistema de evaluación del desempeño estratégico. Seleccione todos los que considere de lugar.</b>	
Mayor preocupación por los resultados que por la productividad.	
Cultura de buscar culpables ante problemas de desempeño.	
Atribuir falta de efectividad por resultados debajo de las expectativas, sin reconocer logros.	
Impactos en los objetivos o en el proceso administrativo por cambios en el gobierno.	
Desconfianza en herramientas gerenciales de moda en el sector privado.	
Débil incidencia de la rentabilidad en la fijación y continuidad de objetivos de largo plazo.	
La presión de los costes evita mantener actualizada la tecnología.	
Habilidades del personal enfocadas en el trabajo cotidiano, sin contar con suficientes destrezas adicionales sobre la gestión de negocios.	
Tendencia hacia una actitud conservadora de la organización y el personal ante las necesidades de cambio e innovación en la medición del desempeño estratégico.	
Estructura de recompensa no incorpora elementos motivacionales sustanciales.	

<b>5.11 Marque con una X, los textos que mejor se asocien con los aspectos informatizados del sistema de evaluación del desempeño estratégico. Seleccione todos los que considere de lugar.</b>	
El sistema de soporte informático se ajusta a las particularidades de la empresa.	
El sistema de soporte informático da respuestas a los requerimientos organizacionales.	
El sistema de soporte informático ha ahorrado tiempo, energía y dinero para la empresa.	
El sistema de soporte informático ha protegido el esfuerzo por desarrollar el sistema de evaluación del desempeño estratégico y garantizado su credibilidad.	

*REFERENCIAS*  
*BIBLIOGRÁFICAS*

Alder, S. (2001): "Employee Reactions to Electronic Performance Monitoring: A Consequence of Organizational Culture". *Journal of High Technology Management Research* 12: 323-342.

Allison, G. T, Zelikow, P. D (1999) *Essence of decision: explaining the Cuban Missile Crisis (2nd edn)*. New York: Longman.

Aryani, Y. (2009): "The effect of fairness perception of performance measurement in the Balanced Scorecard environment". *Doctoral Thesis, Victoria University*. Australia.

Banker, R.D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000): "An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures". *Accounting Review*, Volume 75, No. 1, pp. 65- 92.

Behery, Mohamed H. (2005): "Change and culture: the balanced scorecard and the Egyptian fertilizer manufacturing sector". *PhD thesis University of Glasgow*. United Kingdom.

Benzerafa, M. (2007): "L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat". *Thèse de doctorat, Université de Paris X – Nanterre*. France.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123–140

Burton et al. "The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance". *Human Resource Management*. Volume 43. No.1, pp. 67 – 82.

Catasús B. y Gröjer, J (2006): "Indicators: on visualizing, classifying and dramatizing", *Journal of Intellectual Capital*, Volume 7 No. 2, pp.187 – 203.

Chiesa, V. y Frattini, F. (2007): “Exploring the differences in performance measurement between research and development: evidence from a multiple case study”, *R&D Management*, Volume 37, No. 4, pp. 283-301.

Crotty, M. (1998) *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Thousand Oaks, CA: Sage

Eisenhardt, K. M. (1995). Building theories from case study research. *Longitudinal field research methods*, 65-90.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Emiliani, M. L. (2000). The false promise of “what gets measured gets managed”. *Management Decision*, 38(9), 612-615.

Ersson, S. (2007): “Indicators in action. Development, Uses and Consequences”. *Doctoral Thesis/Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet*. Sweden.

Ferreira, L. D. and Merchant, K. A. (1992). Field research in management accounting and control: a review and evaluation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(4), 3-34

Forte, M. et al (2005). “Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change”. *Strategic Management Journal*, Volume 21 No. 7, 2000, pp. 753–77.

Forte, M., Hoffman, J. J., Lamont, B. T., & Brockmann, E. N. (2000). Organizational form and environment: an analysis of between-form and within-form responses to environmental change. *Strategic management journal*, 21(7), 753-773.

Gilmore et al (1997): "Side Effects of Corporate Cultural Transformations". *The Journal of Applied Behavioral Science* June 1997. Volume 33, No. 2 pp. 174-189.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.

Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.

Guerras, L., García-Tenorio, J. (1995). "La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Volumen 5 No 6, 1995, pp. 123-144.

Henri, J.-F. (2006) Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 31, No. 1, pp. 77-103.

Hopwood A., Miller P. (1994), "Accounting as social and institutional practice: an introduction". *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, Cambridge.

Hoque, Z. (2005) Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *British Accounting Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 471-481

Ittner, C. D., D. F. Larcker, and M. Meyer. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78 (3): 725-758.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. and Rajan, M.V. (1997) The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 231-255.



Ittner, C.D., Larcker, D.F. and Randall, T. (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28, No. 7-8, pp. 715-741.

Jones, A., James, L. (1979): "Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment". *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 23 No. 2 pp. 201-250.

Kaplan, R. y D. Norton (1992): "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review* (January-February): 71-79

Kaplan, R. y Norton, D. (2001): *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004): *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.

Kennerley, M. and Neely, A. (2002) A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, pp. 1222-1245.

Letza, S. R. 1996. The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal* 2 (3): 54-76.

Lipe, M. G, Salterio, S (2000) "The Balanced Scorecard: judgemental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review* 75(3): 283-298.

Lohman, C., Fortuin, L. y Wouters, M. (2004): “Designing a performance measurement system: A case study”. *European Journal of Operational Research*, Volume 156 No. 2, pp. 267-286.

Lorino P (2000) Le Balanced Scorecard revisité: une instrumentation du contrôle de gestion stratégique, Actes du XXIIème Congrès de l’Association Française de Comptabilité, Metz, 2000.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90

Mankins, M. y Steele, R. (2005): “Turning Great Strategy into Great Performance”. *Harvard Business Review*, Article Collection, November 2009, pp. 121-132.

Miles, R. et al (1978). “Organizational Strategy, Structure and Process”. *The Academy of Management Review*, Volume 3, No. 3, 1978, pp. 546-562.

Neely A., Gregory M., Platts K. (1995): "Performance measurement system design: A literature review and research agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 15 No. 4, pp.80 – 116.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, **11**, 65-88.

Otley, D. (1998, July). Performance management and strategy implementation: the role of management accounting in the modern organization. In *Fourth International Management Control Systems Research Conference* (pp. 6-8).

Patten, D. (2002): “The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note”. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 27, No. 8, pp. 763-773.

Paul, J (2002): “10 Jahre Balanced Scorecard: Was haben wir gelernt?”, *Controller Magazin* 01/02: 51-59.

Perera, S., Harrison, G. and Poole, M. (1997) Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based nonfinancial performance measures: a research note. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 22, No. 6, pp. 557-572.

Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.

Said, A.A., HassabElnaby, H.R. and Wier, B. (2003) An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 193-223.

Slovic, P., and D. MacPhillamy, 1974. Dimensional commensurability and cue utilisation in comparative judgment. *Organisational Behavior and Human Performance* 11: 172-194.

Szymanski, D., Henard, David (2001): “Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence”. *Academy of Marketing Science. Journal*, Volume 29 No. 1 (Winter 2001), pp. 16-35.

Venkataraman, K., & Stuggins, G. (2007). *Closing the electricity supply-demand gap*. World Bank Group, Energy and Mining Sector Board.

Venkataraman, N. (1989) “Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement”. *Management Science*, Volume 35, No. 8, 1989, pp. 942-962.

Wenisch, S. (2004): “ The Diffusion of a Balanced Scorecard in a divisionalized firm — Adoption and Implementation in a practical context—”. *Doctoral Thesis/ Umeå School of Business and Economics, Umeå University*. Sweden.

Widener, S.K. (2006b) Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation. *Management Accounting Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 198-221.

Yin, R. (1981): "The Case Study Crisis: Some Answers" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26: 58-65