

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Maestría en Administración de Empresas

TESIS

La implementación de una nueva herramienta de gestión
en una Cooperativa de 1° grado prestadora de múltiples servicios:
“El Tablero de Control”



Autor: Hugo Alberto NOVERO

Director: Cont. José PUCCIO



INDICE

INTRODUCCIÓN

I. Situación Problemática.....	4
II. Identificación del tema.....	5
III. Objetivos del trabajo.....	6

CAPITULO I: El tablero de control

I. Descripción	8
II. Tipos de Tablero.....	11
III. Características – Condiciones que debe reunir.....	11
IV. Selección del tipo de Tablero.....	13
V. Pasos para su desarrollo.....	14

CAPITULO II: La Empresa

I. Concepto de Organización.....	26
II. Descripción legal, histórica e institucional.....	32
III. Misión corporativa.....	43
IV. Características del entorno.....	46
V. Estructura organizacional.....	47
VI. Estrategia desarrollada.....	49

CAPITULO III: La Industria

I. Evolución del Sector Eléctrico.....	52
II. Características físicas del mercado Eléctrico.....	54
III. Marco Legal.....	54
IV. Nueva estructura del Sector eléctrico.....	56
V. Mercado Eléctrico Mayorista (M.E.N)	
a) Objetivos.....	57
b) Agentes.....	58
c) Organización.....	59
d) Funcionamiento comercial.....	61

CAPITULO IV: Unidad de negocio seleccionada

I. Descripción	62
II. Análisis FODA.....	67
III. Estrategia desarrollada.....	69
IV. Determinación de las áreas esenciales.....	70
V. Determinación de los Factores Críticos de Éxito.....	74

CAPITULO V: El seguimiento y control de la gestión

I. Análisis de la situación actual de las áreas en estudio.....	76
II. La información que se maneja, su importancia y fuente de origen.....	83
III. Las necesidades actuales de estas áreas en busca de un mejor control de gestión.....	87
IV. Identificación de las variables relevantes que ayudan a diagnosticar la situación y efectuar un monitoreo permanente para definir acciones correctivas.	89

CAPITULO VI: Propuesta de Tablero de Control

I. Selección del tipo de tablero de control.....	91
II. Propuesta del tablero de control modelo para la unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica”.....	92
III. Los requisitos para su implementación.....	118
IV. Como realizar el seguimiento y actualización de un tablero de control.....	119

CAPITULO VII: Conclusiones..... 122

ANEXOS:

• Anexo I: Indicadores del área Comercial.....	124
• Anexo II: Indicadores del área Compras.....	136
• Anexo III: Indicadores del área Contable.....	140
• Anexo IV: Indicadores del área Financiera.....	146
• Anexo V: Indicadores del área Recursos Humanos.....	152
• Anexo VI: Indicadores del área Técnica.....	159

BIBLIOGRAFIA 166

INTRODUCCION

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

H. James Harrington



INTRODUCCIÓN

I. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El Consejo de Administración de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., organismo responsable de la administración de dicha entidad, realiza el seguimiento del funcionamiento y la toma de decisiones basado en la información obtenida a través de balances contables trimestrales auditados por la auditoría externa y por su parte la Gerencia General se basa en la utilización de un presupuesto del tipo “Económico” el cual es realizado por períodos de 12 meses, su confección está a cargo de la misma Gerencia General en función a la información suministrada por la oficina contable.

El principal inconveniente radica en que la información contable se encuentra disponible por lo general a los 60 días del mes base sobre el cual se actualiza dicho presupuesto. Además con este sistema de información se presentan varios problemas aún no resueltos como ser:

- La información que proviene de enfoques tradicionales de medición se refiere a datos ya pasados, con lo cual se corre el peligro de quedar obsoletos por lo tanto su utilidad es relativa.
- Los indicadores, que son muy pocos los utilizados, no están relacionados entre si y no tienen un enfoque integrador hacia la empresa en su conjunto.
- La información actualmente suministrada, prácticamente nada dice de los aspectos intangibles. Todo esto constituye al principal problema de los enfoques de medición que provienen de la contabilidad.

Si a esta situación planteada le agregamos que la Cooperativa se ve afectada por importantes cambios en la estructura administrativa que se han producido en los últimos años, como consecuencia de diversas causas como:

- a) Cambio de la gerencia general, después de 25 años en dicho cargo, se retira el gerente para acogerse a los beneficios jubilatorios, y el Consejo de Administración resuelve reemplazarlo en su función por el Encargado Administrativo, con el fin de dar continuidad al modelo de administración implementado desde hace varios en la Cooperativa, dado el trabajo en equipo que venían desarrollando.
- b) En el área Comercial, conformada por 3 empleados y un jefe de sector, todos ellos con una antigüedad superior a 20 años, se produce el cambio del 50%

de personal, por las siguientes causas: un empleado se retira de la Cooperativa para acogerse a los beneficios jubilatorios, y otro empleado es despedido con causa.

Situaciones estas que motivan el reemplazo de los mismos a través de la incorporación de dos nuevos empleados, los cuales a parte de su juventud, son del sexo femenino, constituyendo un cambio radical en el perfil de la estructura del sector, ya que estas incorporaciones del sexo femenino son la primeras en los 50 años de historia de la Cooperativa.

- c) En el área administrativo – Contable también se produjeron importantes cambios: a) a raíz del ascenso del Encargado Administrativo a la Gerencia General, su cargo fue cubierto con la incorporación del un Contador Público Nacional, recién recibido, b) Se produjo la desvinculación de un empleado del sector.

Se tuvieron que incorporar dos empleadas para el área contable, estando en plena etapa de adaptación y aprendizaje, esta última etapa se ve agravada por la falta de un manual de procedimiento con el detalle de cómo se realizan los distintos procesos, con lo cual dicho período de aprendizaje es más lento.

A estos problemas de estructura de la Cooperativa se le agrega otro de vital trascendencia como es actualmente no contar con un instrumento de gestión adecuado que le permita obtener toda la información relevante de cada unidad de negocio en tiempo y forma a los fines de observar posibles desviaciones y por ende tomar decisiones oportunas, tema este que es de suma importancia para el manejo de una empresa, mas en entornos tan inestables como los que se producen en nuestro país.

II. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

Hay un momento de la vida de las empresas donde el crecimiento obliga a los directivos a alejarse cada vez más de las cuestiones operativas, delegando algunas de las decisiones recurrentes que son claves, y reservándose las mas estratégicas. Es la típica crisis de crecimiento donde es necesario crecer, dirigir y delegar a partir de información oportuna. Tal situación se experimentó en la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. que en los últimos 25 años pasó de tener una sola unidad de negocio (venta y distribución de energía) a tener 6 actualmente, todas ellas dependientes en forma directa de la Gerencia General, dada la estructura plana de la organización. Este crecimiento no fue acompañado con una estructura organizativa y menos aún

con un sistema de gestión acorde al mismo, por lo tanto la cantidad de información relevante fue creciendo a medida que se incorporaban las distintas unidades de negocio, produciéndose que la misma en algunos casos no es de fácil acceso y en otros se encuentra dispersa, todo esto hace que a veces no llega en los tiempos necesarios para una adecuada toma de decisiones.

Creo oportuno citar lo expresado por Peter Drucker y que fuera recopilado por Alberto M. Ballvé en su libro *Tablero de Control – Información para crear valor: “Solo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global”* (Ballvé A., Pág. 65) , en función a dicho pensamiento y a lo planteado en el párrafo anterior considero necesario que la Cooperativa debe contar con el desarrollo e implementación de una herramienta de gestión para uso de la Gerencia General a efectos de optimizar su gestión y además a través de determinados indicadores mantener informado al Consejo de Administración sobre el funcionamiento de la Cooperativa, en tiempo y forma. Tal herramienta será un “Tablero de Control”, que permitirá que la información más relevante para organizar, planificar y dirigir, se encuentre organizada y sistematizada en una sola herramienta e incorporada en el proceso directivo, permitiéndole tomar decisiones en forma oportuna con el fin de obtener un impacto positivo en el cuadro de resultados de la unidad de negocio seleccionada.

Dado que la implementación de un Tablero de Control constituye un sistema nuevo de gestión, del cual aún no se tiene experiencia en su aplicación y a los efectos de poder desarrollar el tema con mayor profundidad, es por ello que el presente trabajo se realizará exclusivamente sobre la unidad de negocio “Venta y Distribución de energía eléctrica” por tratarse de la actividad principal de la Cooperativa, y luego en función de su resultado ir trasladando en el futuro dicha experiencia al resto de las unidades negocio, ya que este tema implicará un cambio importante en la cultura de trabajo de la organización.

III. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Considero oportuno señalar antes de comenzar a exponer cuales van ser los objetivos del presente trabajo final, que el enfoque a lograr con el desarrollo del mismo estará basado en lograr que la teoría extraída de la bibliografía poder adaptarla al tipo de empresa y su dimensión, ya que estamos hablando de una Cooperativa que es una entidad con fines muy diferentes a una sociedad comercial, por ejemplo su meta principal no es el lucro sino brindar servicios a sus socios con

calidad y a un precio justo, cumpliendo un rol social muy importante en la ciudad, además de ser una Pyme, lo cual implica tener características muy diferentes a lo que es una gran empresa.

A) Objetivos Generales:

Desarrollar un Tablero de Control como herramienta de gestión que permita a la Gerencia General y al Consejo de Administración contar con información relevante y oportuna para la toma de decisión en la unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica”.

B) Objetivos Específicos:

- Determinar cuáles son las áreas claves.
- Identificar los Factores Críticos de éxito para cada área clave.
- Determinar los indicadores relevantes que dan información de la situación de cada Factor Crítico de Éxito.
- Diseñar un tablero de control.

CAPITULO I: El Tablero de Control



CAPITULO I

EL TABLERO DE CONTROL

I. DESCRIPCIÓN DEL TABLERO DE CONTROL

La gestión de cualquier empresa requiere de un seguimiento y control permanente, a fin de garantizar el alineamiento de las estrategias definidas para la consecución de los objetivos, para ello es necesario contar con información confiable y oportuna a través de indicadores claves que permitan tomar decisiones acertadas, ante los grandes cambios del entorno.

Una herramienta de gestión adecuada para la Gerencia general de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., para lograr diagnosticar sobre la empresa el estado en que se encuentran sus negocios y que resultados se están alcanzando, la constituye el “El tablero de Control”, definido como un *“conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”* (Alberto M. Ballvé, Pág. 71).

Los elementos principales que conforman un “Tablero de Control” son:

- 1) Las áreas esenciales: Definidas como aquellos *“ temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno”* (Ballvé, pag.71).

Las características de las áreas esenciales son:

- Son procesos o temas: es decir cuestiones estratégicas para la empresa.
 - Ningún área puede quedar condenada al fracaso.
 - Dependen del perfil estratégico.
 - Tienen nombre y apellido.
-
- 2) Factores críticos de éxito: *son las pocas áreas clave de actividad en una organización, en las que es absolutamente necesario obtener resultados favorables para que un gerente, un departamento o una organización puedan lograr su objetivo y un comportamiento competitivo exitoso.* (Lardent, Pág. 51)

Los factores críticos de éxito se formulan en términos que expresen las metas de efectividad y eficiencia.

Se clasifican en dos categorías (Lardent, Pág. 52):

- a) Factores de control: se aplican cuando se intentan resultados a corto plazo.
- b) Factores de construcción: son aplicables a más largo plazo para el desarrollo de nuevos mercados o adopción de nuevas estrategias competitivas.

Los factores críticos de éxitos son temporales, requieren revisión periódica y necesitan información adecuada bajo la forma de indicadores clave que faciliten la medición.

- 3) Los indicadores claves: son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave.

Los indicadores están compuestos por una serie de métricas, agrupadas y relacionadas, generalmente, a través de una fórmula o de ponderaciones. Las *métricas*: consideradas como los pilares de un tablero de control, se definen como “*todo aquello que se puede reducir a una medida numérica*” (Gastón C. Hillar, Pág. 27).

Algunos de los inconvenientes más comunes para desarrollar una métrica son:

- Los valores necesarios nunca se habían medido.
- Los datos no tienen un proceso de medición estricto, por lo tanto no se sabe cómo medirlos y cuantificarlos.
- Los datos son cualitativos y hay que transformarlos en cuantitativos.
- Los sistemas informáticos no están correctamente desarrollados y no permiten obtener los datos en la forma deseada.

Según el autor Gastón C. Hillar las métricas se clasifican de la siguiente forma:

- **Según la cantidad de variables:**
 - a) *Simples*: utilizan una única variable.
 - b) *Complejas*: utilizan múltiples variables combinadas en un fórmula matemática.
- **De acuerdo al tipo de valor que intentan representar:**
 - a) *Cuantitativas*.

b) *Cualitativas*. Este tipo de métrica es la más difícil de desarrollar ya que consiste en intentar expresar variables cualitativas en una escala numérica representativa.

- 4) **Semaforización**: es un mecanismo de alarmas tempranas que permiten analizar los desvíos producidos y los niveles de tolerancia establecidos. Se compone de tres luces: verde, amarilla y roja, a partir de la luz amarilla es necesario comenzar a trabajar en búsqueda de las causas que produjeron los desvíos a los fines de revertir la situación.

Mantenimiento y Ciclo de vida: como todo sistema, el tablero de control tiene asociado un ciclo de vida por lo cual es necesario llevar un mantenimiento correcto para que su utilidad se mantenga con el paso del tiempo. (Gastón C. Hillar, Pág. 145):

El proceso de ajuste de los indicadores, su parametrización y sus reemplazos deben ser procedimientos sencillos y dinámicos.

La revisión de los indicadores, de la conformación del tablero de control y los ajustes serán necesarios ante cualquier cambio en los entornos a la organización, dichos cambios pueden ser de dos formas:

- *Internos*: son los que se generan dentro de la organización, pero también pueden surgir como respuesta a un cambio en los entornos externos para hacerles frente.
- *Externos*: son los cambios que se producen en el contexto dentro del cual está insertada la organización. Suelen ser disparadores de cambios en el entorno interno.

A manera de ejemplo de los cambios en los entornos de una organización podemos citar:

- a) *Internos*: reingeniería, reestructuración, sistematización, cambios de objetivos.
- b) *Externos*: tecnologías, mercados, economías.

El ciclo de vida de un tablero de control comienza con una primera versión, la cual, ante cambios en los entornos y /o objetivos, se somete a una revisión de valores. Como resultado de este proceso de revisión, pueden aparecer la necesidad de llevar a cabo un conjunto de ajustes en los indicadores, en las interrelaciones y en la conformación del tablero de control. Luego estos se deben aplicar al modelo para

generar así una nueva versión del tablero, lista para comenzar a utilizarla. Esta nueva versión ocupará ahora el lugar de la anterior y comenzará nuevamente el ciclo.

Durante todo su ciclo de vida el tablero de control de cumplir las siguientes funciones:

- Representar claramente y sintéticamente el estado presente de la organización.
- Estar sincronizado con la estrategia y adaptarse a los cambios de la misma.
- Estar sintonizado con la visión y la misión de la organización.

Podemos resumir al ciclo de vida de los tableros de control como una constante evolución para adaptarse a los entornos internos y externos, generando nuevas versiones y registrando todo el aprendizaje.

II. TIPOS DE TABLERO DE CONTROL

En función de las distintas necesidades de las empresas se pueden aplicar cuatro tipos genéricos de Tablero de Control (Alberto M. Ballvé, Pág. 72) , ellos son:

- **Tablero de Control Operativo:** permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o procedimiento de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.
- **Tablero de Control Directivo:** permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas clave en que puede segmentarse.
- **Tablero de Control Estratégico:** nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de Control Integral:** información relevante para que la alta dirección pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba las tres perspectivas anteriores.

III. CARACTERÍSTICAS – CONDICIONES QUE DEBER REUNIR

El tablero de Control gerencial no solo debe ser una colección de indicadores que midan factores críticos de éxito además deben formar parte de una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. Debe incorporar un conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas.

Además debe identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores, los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la empresa.

Un buen Tablero de Control debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) de la estrategia de la empresa.

El tablero de Control utilizado como metodología de gestión busca en primera instancia lograr la eficacia y con su evolución en el futuro intentará conseguir la mayor eficiencia posible de todos los procesos de la organización.

Las características más importantes a tener en cuenta de un Tablero de Control según Kaplan y Norton, entre otras son las siguientes:

- Incluye la cantidad suficiente de información para dar una visión integral y evita el exceso.
- Los indicadores y sus métricas reflejan los resultados del trabajo pasado y de los beneficios futuros.
- Incluye métricas para tomar decisiones que impactarán en el corto, mediano y largo plazo.
- Incluye métricas económico-financieras y las que no lo son.

Según Alberto M. Ballve en la página 75 de su libro “El tablero de control” expone que el Tablero de Control es una herramienta de diagnóstico permanente para evaluar una situación pero:

- Refleja solo información cuantificable: tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa.
- Evalúa situaciones no responsables: nos permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quien es el responsable de que eso ocurra.
- No focaliza totalmente la acción directiva: en principio establece qué mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis.
- No reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información.
- No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones ni entre diferentes objetivos: el tablero funciona como bloques de

información, las relaciones entre los indicadores y entre acciones e indicadores están en la cabeza de los directivos.

- No pretende reflejar totalmente la estrategia: un Tablero de Control puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado.

El tablero debería tener cuatro virtudes:

- Incluir toda la información que cambia de manera constante y que los top managers han identificado como potencialmente estratégica.
- Brindar toda la información que se considere suficientemente significativa.
- Ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción a desarrollar.
- Estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida por superiores subordinados y pares.

En síntesis, lo importante es conformar un sistema de señales bajo la forma de un tablero de mando que nos indique la variación de aquellas magnitudes importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión y tomar las acciones correctivas en el momento adecuado.

IV. SELECCIÓN TIPO DE TABLERO

Existen dos factores claves a tener en cuenta para que el funcionamiento del tablero de control sea un éxito:

- 1) Llegar a usar el Tablero como herramienta de diagnóstico.
- 2) incorporarlo como un sistema interactivo para generar discusiones sobre las incertidumbres estratégicas y operativas.

La selección del tipo tablero de una empresa en un entorno cambiante será aquel que permita:

1. Poder dirigir la empresa de acuerdo con sus propias características externas e internas.
2. Transformar las organizaciones desarrollando capacidades de flexibilidad y profesionalismo.

Otro punto importante resulta conocer en profundidad cuales son las necesidades de la empresa a fin de seleccionar del tipo de tablero adecuado:

- Si necesita un seguimiento día a día de la situación de un sector o proceso para desarrollar medidas correctivas a tiempo, la selección deberá apuntar a un Tablero de Control Operativo.
- Si necesita monitorear los resultados internos en su conjunto y en el corto plazo se deberá seleccionar un Tablero de Control Directivo.
- Si necesita contar con información para conocer el posicionamiento estratégico y a largo plazo, se deberá seleccionar un Tablero de Control Estratégico.
- Si necesita la alta dirección conocer la situación integral de la misma, se deberá seleccionar un Tablero de Control Integral, que engloba los tres tipos de tableros descritos anteriormente.

“El tablero de control ideal termina evolucionado a un sistema de administración del conocimiento para la toma de decisiones, conformando un modelo de gestión basado en la lógica y en las experiencias” (Gastón C. Hillar, Pág. 157):

V. PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN TABLERO DE CONTROL

La metodología para armar un Tablero de Control se compone de tres fases :

FASE 1: Diseño : Implica las distintas reuniones de trabajo necesarias para entender las necesidades de la alta dirección, estudiando las distintas áreas y los indicadores claves del negocio. Se debe trabajar sobre papel delimitando el alcance, aperturas, frecuencias, áreas, historias, alarmas, responsables, etc.

Fase 2: Desarrollo: es la etapa donde se instala el soporte tecnológico y se desarrollan las interfaces con los sistemas operativos.

Fase 3: Implementación: Es importante acompañar y capacitar a los usuarios. Se debe desarrollar un programa completo de aprendizaje, protegidos por los diseñadores. No es necesario que el usuario sepa cómo funciona, sólo les basta con saber usar el tablero.

Según Gastón C. Hillar en su libro Tableros de Control y Balanced Scorecard, Pág. 130 -132: expresa que generalmente la puesta en marcha de un tablero de control implica un cambio de paradigma para acercarse a un nuevo modelo de gestión, por lo tanto es común encontrarse con cierta oposición o resistencia al cambio por parte de algunos integrantes de la organización que se van a volver dependiente de este. Por ello es fundamental obtener el consenso de todos ellos y para garantizar una

puesta en marcha exitosa el primer paso necesario es identificar los riesgos y trabajar en un plan para minimizarlos antes de comenzar con este proceso.

Antes de poner en marcha un tablero de control en forma definitiva, se debe llevar a cabo su instalación en un banco de pruebas para simular las situaciones que se van a dar cuando el sistema completo esté en funcionamiento, esto sirve como una primera revisión con los futuros usuarios del tablero de control que ayudará a reducir la resistencia al cambio y conseguir más fuerza política para superar las futuras oposiciones al nuevo modelo de gestión, además permitirá reducir el riesgo que los indicadores no sean los correctos o no provean los resultados adecuados para transformar al panel en la visión del estado actual de los factores críticos de éxito.

Otro punto importante es tener ante posibles fallas, un plan de contingencias bien documentado y con responsables para llevarlo a cabo, el cual también deberá ser probado en el Banco de pruebas.

Las tres formas básicas de puesta en marcha para un tablero de control según Gastón C. Hillar son las siguientes:

- Directa: se establece una fecha de corte, al día siguiente de la misma se arranca con la nueva solución en forma completa.
- Incremental por regiones o áreas: se arranca con la solución completa en una región determinada o en un área específica de la organización y cuando esta presenta una situación estable, se puede ir expandiendo la puesta en marcha a otras regiones o áreas de la organización.
- Incremental por fases o funciones: se arranca con una porción de la solución únicamente y cuando el funcionamiento de ésta demuestra estabilidad se van agregando el resto de las porciones hasta completar la misma.

La forma menos riesgosa es la combinación de una puesta en marcha “incremental por fases o funciones” con una “incremental por regiones o áreas”, de esta forma se reduce el riesgo, pero la gran desventaja es el nivel de desagregación que es muy grande y puede tomar mucho tiempo completar la puesta en marcha de esta manera. En cambio la forma “Directa” si bien tiene como ventaja la rapidez, tiene como desventaja que es la más riesgosa, y al arrancar con la solución completa, cualquier error o falla deja todo sin funcionar.

Si bien en el banco de pruebas se pueden haber tomado todos los recaudos para que la configuración sea la óptima, debemos tener bien claro que es muy importante llevar a cabo tareas de monitoreo y mantenimiento periódicas para asegurar la continuidad operativa óptima, sino un éxito a corto plazo se puede transformar en un

gran fracaso a largo plazo, según el pensamiento del autor Gastón C. Hillar, por lo tanto es necesario tener definidos los responsables de la gestión y el monitoreo que se va a llevar a cabo ni bien se ponga en marcha, junto con los procedimientos a ejecutar para el correcto mantenimiento.

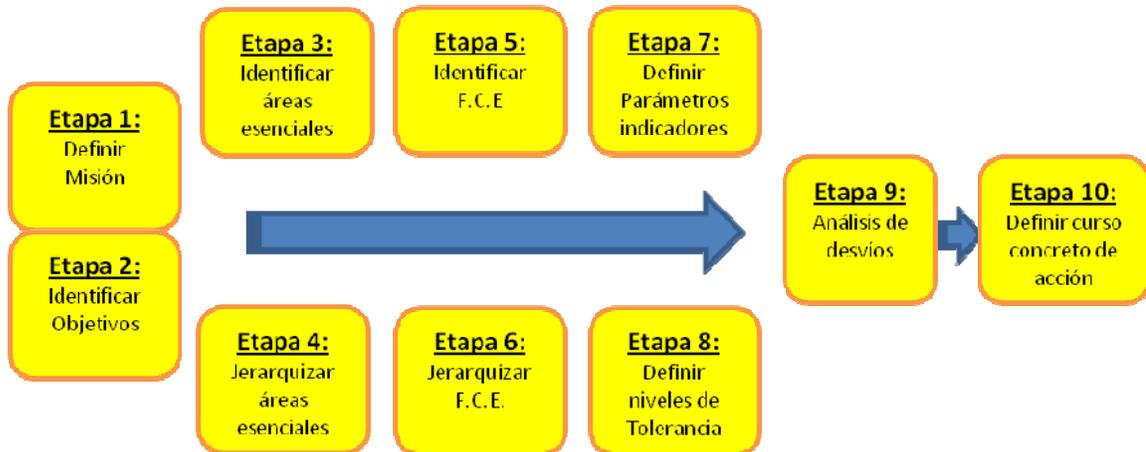
Las etapas para el desarrollo de un Tablero de Control son:

1. Definir la misión.
2. Identificar los objetivos.
3. Identificar la áreas esenciales.
4. Jerarquizar esas áreas esenciales.
5. Identificar los Factores Críticos de Éxito.
6. Jerarquizar esos Factores Críticos de Éxito.
7. Definir Parámetros o indicadores. Son tres:
 - Foto: valor de la variable (número absoluto) en un momento determinado.
 - Eficacia/Eficiencia: es la relación entre un parámetro foto y el objetivo predeterminado. Mide el grado de cumplimiento del objetivo.
 - Tendencia: es la relación entre dos parámetros foto.

Los atributos definidos como las distintas dimensiones que se puede leer un indicador son:

- a) Periodicidad: significa cada cuanto se va a medir el indicador.
 - b) Impacto Presupuestario: ¿si se altera el indicador requerirá mayor cantidad de recursos?
 - c) Necesidad de Explosión.
8. Definir los niveles de tolerancia: es el intervalo de variabilidad de un parámetro de los cuales los valores son aceptables.
 9. Análisis de desvíos (decisiones programadas y no programadas).
 10. Definir cursos concretos de acción: correctivos y/o preventivos.

De punto 3 al 6 inclusive corresponde al armado de la matriz de indicadores.



A continuación procederé a dar una breve descripción de cada una de las etapas para lograr el desarrollo de un Tablero de Control:

Etapa 1: Identificar Misión

Esta etapa es la base sobre la cual se edificará el desarrollo del Tablero de control, es decir la misión consiste en:

- Definición del alcance del negocio: productos, mercados y geografías.
- Identificación de competencias únicas.

En síntesis la Misión es una declaración concisa de en cual negocio está la empresa o se quiere estar durante un período establecido.

Etapa 2: Identificar Objetivos

En esta etapa es donde se procede a identificar cuáles son los objetivos que se propone la Organización alcanzar, por lo tanto considero oportuno comenzar a definir qué se entiende por “Objetivo”, y para ello encontramos que existen varias definiciones pertenecientes a distintos autores, a continuación transcribiré algunas de ellas que entiendo que con mayor claridad definen el tema:

- Resultado que se debe alcanzar (Byars 1984).
- Medida de eficiencia del proceso de transformación de recursos (Ansoff 1976).
- Posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar (Richards 1987).

Todo objetivo debe cumplir determinadas funciones, ellas son:

- Guiar, promover y coordinar las decisiones y acciones de la empresa.

- Proporcionar la base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los integrantes de la empresa al conocimiento y aceptación de las metas fijadas.
- Mostrar al entorno de la empresa cuales son las intenciones de la misma.

Por lo tanto, para que los objetivos cumplan con dichas funciones, deberán reunir las siguientes características:

1. Claridad y especificidad (función guía y motivación).
2. Realismo.
3. Medibles, evaluación, control y retroalimentación.

Etapa 3: Identificar Áreas Esenciales

El objetivo de esta etapa es poder definir las distintas áreas que conforman la organización con el fin de:

- Delimitar los alcances del control.
- Definir los responsables del control.

Las Áreas Esenciales son un número limitado dentro de la organización en la que los resultados de las mismas condicionarán el desempeño competitivo y el éxito de la organización.-

Para poder identificarlas es necesario realizar un análisis secuencial del proceso del negocio y determinar donde se crea valor, por lo tanto en aquellas áreas donde se crea valor serán consideradas como esenciales, el resto se definen como áreas de apoyo.

Etapa 4: Jerarquizar Áreas Esenciales

Debido a los continuos cambios del entorno global en que se desenvuelve toda organización hace que los mismos establezcan distintas jerarquías a las áreas esenciales.

Etapa 5: Identificar los Factores Críticos de Éxito.

Los Factores Críticos de Éxito deben ser identificados para cada área esencial y para cada áreas de apoyo, ya que corresponden a los puntos clave que se necesitan controlar para cumplir con los objetivos fijados de las áreas.

Según Rockart las aplicaciones del concepto de Factores Críticos de Éxito son:

- Ayudar a un gerente a determinar sus requerimientos individuales de información.

- Ayudar a la organización en su proceso de planeamiento general.
- Ayudar a la organización en su proceso de planeamiento de sistemas de información.

Etapa 6: Jerarquizar los Factores Críticos de Éxito.

En esta etapa se procederá a jerarquizar los Factores Críticos de Éxito a los efectos de optimizar la asignación de los recursos para lograr los objetivos de cada área esencial y de cada área de apoyo, siendo esto una tarea muy importante por los recursos que por lo general son escasos.

Una vez finalizada la ejecución de las etapas 3 hasta la 6 inclusive, es necesario confeccionar la matriz de indicadores, la cual se confecciona de la siguiente forma:

- *Columnas:* se colocan las áreas esenciales y de apoyo de acuerdo a la jerarquía definida en la etapa 4, de izquierda a derecha representa el mayor grado de jerarquía.
- *Filas:* se colocan los FCE en orden jerárquico de acuerdo a lo establecido en la etapa 6, colocándose en la primera fila el FCE de mayor jerarquía.

Se sugiere, como ideal, que el número de áreas y FCE no superen de 7 u 8.

La intersección de cada columna y fila, identifica el FCE con el área y debe existir la posibilidad de identificarlo si afecta al presupuesto, si tiene medición temporal, y donde se encuentra el parámetro respecto a la tolerancia, esto a través de un semáforo.

Los pasos para el armado de dicha matriz son:

1. Jerarquizar las áreas esenciales: ejemplo 1, 2, 3, 4, etc.
2. Priorizar las FCE: ejemplo 1,2,3, etc.
3. Marcar los factores en cada área que participa con una X
4. Codificación de la prioridad de cada celda ocupada por un FCE, para ello se procede de la siguiente forma:
 - El primer número identifica el área esencial.
 - El segundo número identifica a la prioridad relativa otorgada al FCE.

A continuación, a manera de ejemplo, se expone un modelo de matriz de indicadores de acuerdo a lo explicado anteriormente:

MATRIZ DE INDICADORES

ÁREAS ESPECIALES	ÁREAS PRINCIPALES			ÁREAS DE APOYO		
	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6
JERARQUIZACIÓN ÁREAS ESENCIALES	1	2	3	4	5	6
F.C.E.						
1	11	21				61
	   	   				 
2	12	22				
	   	   				
3	13		33		53	
	   		   		   	
4	14			44		
	   			   		
5					55	
					   	

Descripción de iconos

-  actor Crítico de Éxito que puede ser explotado.
-  Factor Crítico de Éxito que afecta al presupuesto.
-  Mediciones temporales del Factor Crítico de Éxito.
-  Nivel de alerta del Factor Crítico de Éxito.
-  Marcación del Factor Crítico de Éxito en el área que participa.

Etapa 7: Definición de parámetros/indicadores de desempeño

Gastón C. Hillar en su libro *Tableros de Control y Balanced Scorecard*, Pág. 37 define a los indicadores como “*instrumentos de medición que representan a aquellas variables consideradas críticas para el cumplimiento de los objetivos*”. En esta etapa se procede a definir cuáles van a ser los parámetros o indicadores de desempeño que se utilizarán para sensibilizar el comportamiento de los FCE definidos en la **Etapa 5**, (ver gráfico Nro. 1) recordando que los mismos pueden adoptar diferentes formas a saber:

- Ratios.
- Índices.
- Evaluaciones.

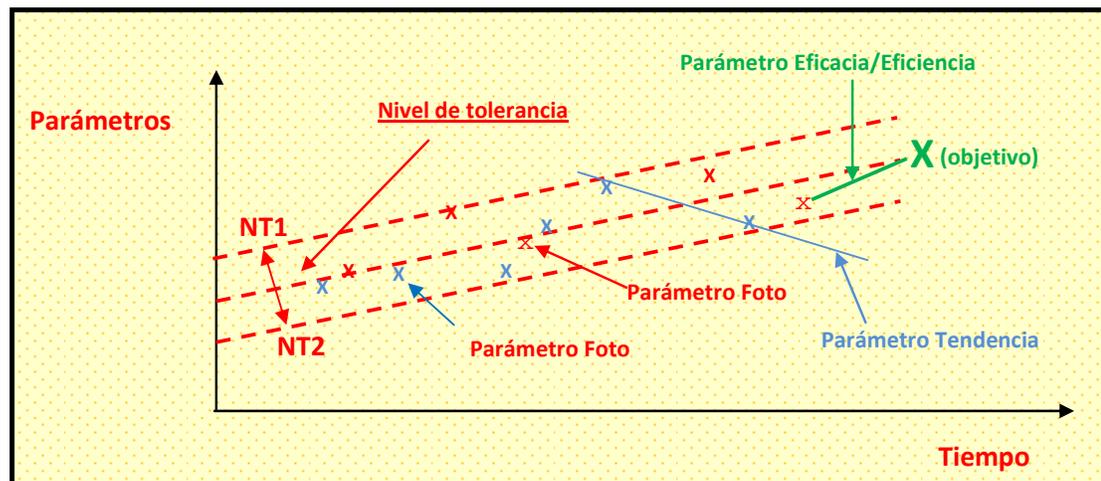


Gráfico Nro. 1 – Parámetros.

Al momento de definir cada indicador se realizara de la siguiente forma:

- *Número*: el número de los indicadores deben ser correlativos.
- *Código o Sigla*: debe tratar de resumir lo que mide el indicador.
- *Nombre*: debe detallar para que sirve el indicador.
- *Descripción*: describe de manera ampliada el indicador.
- *Objetivo*: describe para que sirve el indicador.
- *Fórmula de cálculo*: se detalla la fórmula con que se lo calcula.
- *Objetivos y parámetros*: se definen los valores objetivos que se deben alcanzar (metas) para compararlos con los parámetros foto, tendencia y eficacia/eficiencia.

- *Niveles de alarmas:* cuando el valor del indicador no llega a la meta fijada se disparan alarmas, se deben definir dos niveles identificados con colores amarillos y rojos, si el valor se encuentra dentro de la tolerancia definida el color del indicador será verde.
- *Periodicidad del indicador:* se fija el período en que debe actualizarse el valor.
- *Apertura del indicador:*
- *Forma de presentar el indicador:* en números, distintos tipos de gráficos, tablas o combinaciones de formas.
- *Fuente de información:* describe la proveedora de los datos que intervienen en la fórmula para calcular el indicador.
- *Responsable de generar la información*
- *Responsable del indicador:* describe quien es el responsable de la gestión del indicador.

Según Amado Salgueiro en su libro “Indicadores de gestión y cuadro de Mando” Pág. 11 expresa que un indicador debe tener las siguientes características:

- Se debe poder identificar fácilmente..
- Solo se debe medir aquello que es importante
- Se debe comprender muy claramente.
- Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular.

Uno de los factores más importantes de los indicadores es su representación gráfica, la cual debe cumplir las siguientes metas;

- Resultar familiar para el usuario en lo que está representando.
- Ser claro y no llevar a la confusión.
- Facilitar la toma de decisiones preventivas.
- Señalar claramente cuando se están alcanzando valores críticos.
- Ofrecer una rápida interpretación del valor del indicador y de su significado.

Al respecto otro autor, Alberto M. Ballvé en la pág. 73 de su libro “Tablero de Control” expresa que una vez definidos los temas e indicadores claves se deberá proceder a definir:

- Período del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio etc.
- Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidimensionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etc.

- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos.
- Referencia: base sobre la cual se desea calcular las desviaciones.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.
- Gráfico: la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información.
- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable.

Etapa 8: Definición niveles de tolerancia.

Se define como niveles de tolerancia al intervalo de variabilidad de un parámetro dentro de los cuales los valores son aceptable (color verde) de manera tal de alertar la toma de decisiones cuando los valores están fuera de esos niveles de tolerancia.

El objetivo fundamental de definir los niveles de tolerancia para cada uno de los valores objetivos es a los fines de ordenar la toma de decisiones para los cursos concretos de acción.

Las decisiones pueden ser :

- a) **Programadas**: son aquellas que se explican a través de un conjunto de reglas o procedimientos de decisión.

Se caracterizan por:

- Toma de decisiones bajo certeza (conocimiento completo y exacto de lo que produce cada alternativa).
- Pueden ser delegadas o se pueden automatizar.

- b) **No programadas**: son aquellas decisiones que no tienen reglas o procedimientos de decisión preestablecidos.

Se caracterizan por:

- No se pueden automatizar.
- Los peligros de su utilización son los resultados rígidos y la posibilidad de aplicación de reglas inapropiadas.

Para ampliar y ejemplificar este tema, recomiendo ver el gráfico Nro. 2 donde se pude visualizar lo expresando anteriormente.

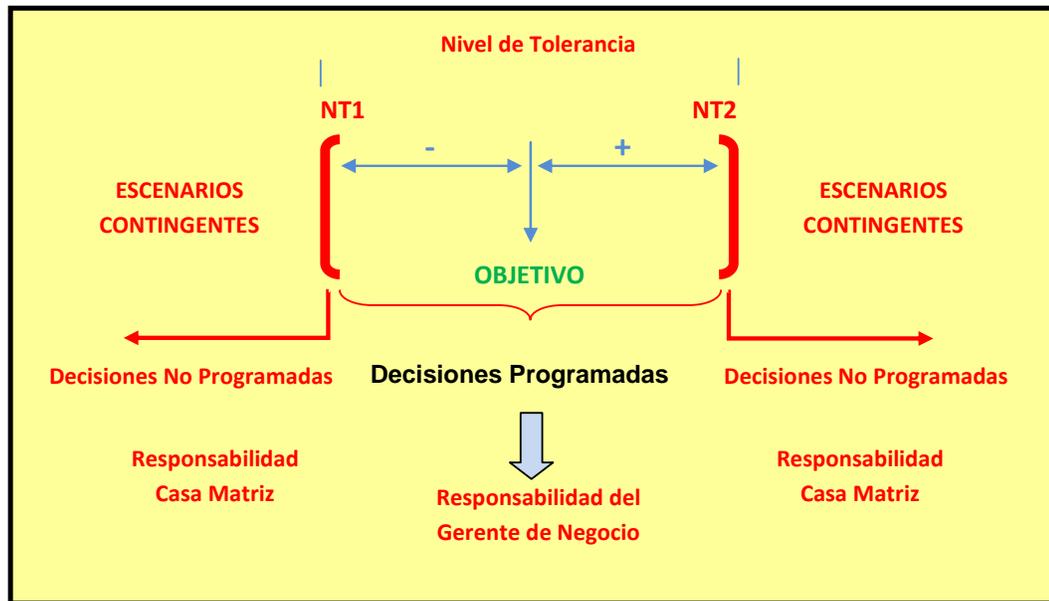


Gráfico Nro. 2 – Niveles de Tolerancia.

Etapa 9: Análisis de desvíos

Una vez definidos los niveles de tolerancia, se compararan con los valores que pueden tomar las factores críticos de éxito dentro de las decisiones programadas, y si estos valores exceden los niveles de tolerancia establecidos, corresponderá redefinir los cursos concretos de acción ya que pasaríamos a estar en escenarios contingentes.

A los efectos que sean bien identificables los valores que toman los indicadores dentro el nivel de tolerancia, se utiliza un semáforo que cambia de color en función de la proximidad al valor objetivo:

- a) **Color Rojo:** genera acciones correctivas.
Significa la entrada del FCE en escenarios contingentes y dispara una señal de alarma al encargado de tomar decisiones para que analice un nuevo curso de acciones que lleven al indicador a sus valores normales. Este color identifica síntomas y causas.
- b) **Color Amarillo:** genera acciones preventivas.
En este color es fundamental analizar los parámetros tendencia para analizar la velocidad con lo que se acercan al nivel de tolerancia.
- c) **Color Verde:** genera acciones ratificadoras.
No obstante es conveniente revisar que los objetivos no se encuentren subestimados.

Etapas 10: Definir cursos concretos de acción.

Una vez identificado las causas de los desvíos es muy probable que se deban cambiar los cursos concretos de acción para poder cumplir con los valores objetivos definidos dentro de los niveles de tolerancia para los parámetros de cada unos de los Factores Críticos de Éxito.

En esta etapa es donde debemos enumerar cuales serían las estrategias funcionales , “¿qué cosas deben hacer?”, de las áreas esenciales para cumplir con la misión de la empresa.

CAPITULO II: La empresa



CAPITULO II

LA EMPRESA

Previamente a comenzar a describir y analizar a la Empresa, base del presente trabajo de tesis, considero oportuno realizar una breve reseña respecto al marco teórico de lo que representa una organización, su información y control de la misma por parte de la Gerencia.

I. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Una organización es definida como una estructura social formal, estable, que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios (Kenneth C. Laudon/Jane P. Laudon, Pág. 84).

Cuando se trate de resolver cualquier aspecto problemático de una organización es conveniente emplear un enfoque sistémico, que abarque una visión integral de todos los elementos que componen a la misma.

Se define como sistema a un conjunto de componentes interrelacionados entre si con un orden y un objetivos común.

Todo sistema se compone de dos conceptos:

- Estructura: significa qué es el sistema.
- Proceso: significa qué hace el sistema.

Los Sistemas, según reciban y ejerzan o no influencia sobre el entorno, se clasifican en abiertos o cerrados.

La teoría de sistemas es muy útil ya que permite disponer de una metodología que facilita la visión global de la organización y su interacción con el entorno en que se desenvuelve.

La organización desde el punto de vista de la teoría de sistemas se define como un “sistema socio-técnico abierto debido a que se conforma con elementos sociales y tecnológicos que interactúan en el ámbito de los subsistemas empresariales y se relacionan con el entorno. (ver gráfico Nro. 3)

La organización está compuesta por:

1.- **Macrosistemas:** son los encargados de determinar las condiciones de interacción de los microsistemas.

Los macrosistemas se dividen en:

- Estructura: representa el mapa de relaciones humanas (organigrama), se compone de los distintos niveles de jerarquía orgánico-funcional (división del trabajo).
- Cultura: representa el mapa de los valores de la organización.

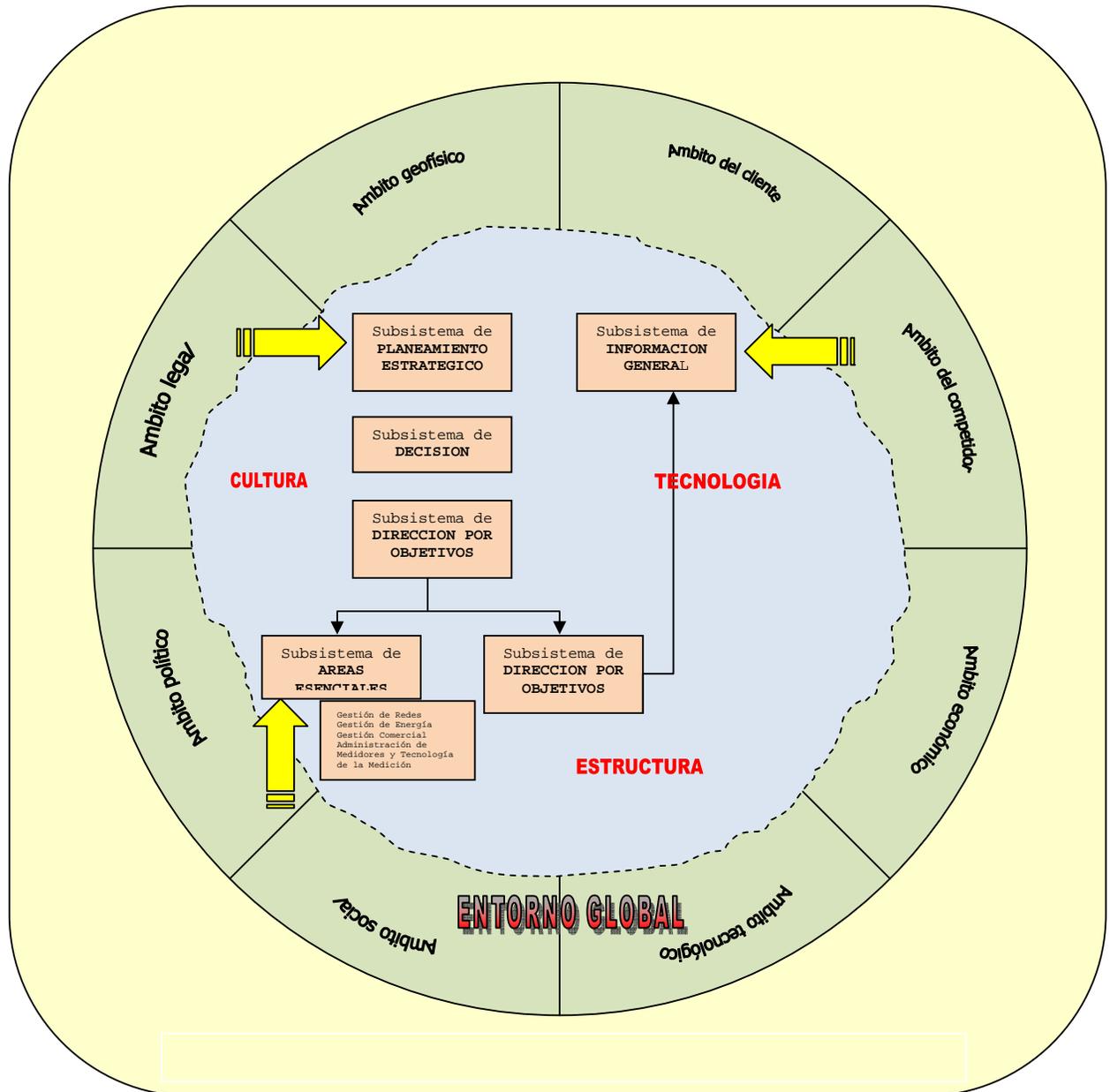


Gráfico Nro. 3 – La organización como un sistema socio-técnico abierto

- Tecnología: conjunto de conocimientos y recursos para desarrollar su actividad empresarial. En otras palabras se podría definir como todo aquello que agrega valor.

La interacción de estos tres macrosistemas brinda a este sistema socio-técnico abierto las siguientes características:

- Cualquier cambio en algunos de los componentes afecta a los restantes.
- Brinda la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.
- Brinda mecanismos de retroalimentación, ya que su capacidad de adaptación depende de su capacidad de advertir la necesidad de cambios.

2.- **Microsistemas:** compuesto por subsistemas operativos y de gobierno.

- Subsistemas operativos: conjunto de tareas y recursos necesarios para desarrollar la actividad empresarial.
- Subsistemas de gobierno: son aquellos cuya finalidad es apoyar la toma de decisiones de la Dirección.

Los Subsistemas de gobierno son:

- a) *Subsistema de Control de Gestión:* controlan la realidad interna de la organización a través de un conjunto de indicadores que señalan la necesidad de ajustar o no las decisiones sobre los planes vigentes.
- b) *Subsistema de Información Gerencial:* se caracteriza por aportar a la organización información interno y externa que sirven de apoyo para la toma de decisiones.
- c) *Subsistema de Planeamiento Estratégico:* realiza un análisis sistemático, es decir en forma recurrente, de la información tanto interna como externa con una mirada al futuro con el fin de brindar distintas alternativas ante escenarios diversos con el propósito final de lograr los objetivos fijados.
- d) *Subsistema de Simulación, Expertos, Inteligencia organizacional:* su función principal es generar escenarios futuros y sensibilizar los mismos a través de distintas variables que afecten a la organización.
- e) *Subsistema por Objetivos:* definen objetivos en términos de resultados a lograr a lo largo de la cadena de valor con cada uno de sus propietarios.

A los fines de ejemplificar los conceptos vertidos sobre los componentes de la organización, se sugiere ver gráfico Nro. 4.



Gráfico Nro. 4 – Componentes de la organización

Los continuos cambios del entorno en el cual se desempeñan las organizaciones, ya sean políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos, etc., generan un escenario incierto y complejo que pone en evidencia la necesidad de contar con información para reaccionar en forma proactiva ante los cambios internos y externos de la organización.

El principal factor que permite conocer los agentes generadores de dichos cambios es la información, por lo tanto pasa a ser básico para el proceso de dirección.

Respecto al significado de la información varios autores definieron la misma, a continuación transcribo algunas de las que considero más pertinentes:

- a) La información son *“los datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para los seres humanos”* (Laudon – Laudon ; Pág. 14).
- b) Otra definición es la siguiente: *“la información es un dato que ha sido procesado en un forma significativa para el receptor y su valor es real o percibido, actualmente o en acciones prospectivas o en las decisiones”* (Davis y Olson 1987:208).

Los datos son definidos de la siguiente forma:

- a) *“Son secuencias de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar de manera efectiva”*. (Laudon – Laudon ; Pág. 14).
- b) *“Es una sucesión de caracteres que describe algo sobre nuestra realidad”* (Goldratt 1994:3).
- c) *“ la materia prima para la información, se definen como grupo de símbolos no aleatorios que presentan cantidades, acciones, objetivos, etc....”* (Davis y Olson 1987:209).

La diferencia entre dato e información es la siguiente: *“ se entiende como dato el registro de un hecho, mientras que la información es la premisa de una decisión. El dato tiene un carácter individualizado y simple, frente a un producto semi-elaborado como es la información”* (Blanco Illescas 1997:197).

Peter Drucker sostenía que *“que si no está organizada, la información no es más que datos, Para ser significativa es preciso organizarla.”* (Drucker 1999:149).

Las principales características de la información son:

- Reduce la incertidumbre frente al proceso de toma de decisiones.
- Permite aumentar el conocimiento sobre algo.
- Requisito previo a la toma de decisiones.

El gerente de una organización es *un miembro de la misma que integra y coordina el trabajo de otros* (Stephen P. Robbins/Mary Coulter, Pág. 7). Las principales funciones de un gerente son:

- *Planificación*: incluye la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.
- *Organización*: consiste en la determinación de que tareas es necesario llevar a cabo, quien las realizará, como deben agruparse las tareas, quien rendirá cuentas a quién y donde se deberán tomar las decisiones.
- *Dirección*: incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- *Control*: consiste en vigilar las actividades para asegurarse que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir cualquier desviación significativa.

Para este trabajo considero conveniente ampliar el desarrollo de la función de control, por lo tanto en primer lugar definiremos por qué es tan importante el control. El control es importante *“porque, aun cuando la planificación se pueda llevar a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos, y los empleados sean bien dirigidos y motivados, no se tendrá la seguridad de que las actividades vayan a desarrollarse según lo planificado ni de que las metas que persiguen los gerentes vayan a ser alcanzadas en realidad”*. (Stephen P. Robbins/Mary Coulter, Pág. 555).

Dichos autores sostienen que el proceso de control se compone de tres pasos separados y diferentes:

1. La medición del rendimiento real.
2. La comparación del rendimiento real con un estándar.
3. La acción administrativa para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Existen tres tipos de control que pueden ser aplicados por los gerentes, ellos son:

- a) Control preventivo: es el que intenta prevenir los problemas previstos.
- b) Control recurrente: es el que se realiza mientras una actividad está en marcha.
- c) Control correctivo: es el que se impone después que la acción ha tenido lugar.

Sin lugar a dudas que el tipo de control más deseable es el preventivo.

Una vez finalizada, la definición del marco teórico, a continuación procederé a describir a la organización que servirá de base para la presente tesis:

EMPRESA: Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda.



II. DESCRIPCIÓN LEGAL, HISTÓRICA E INSTITUCIONAL

Comenzaré realizando una breve reseña histórica del cooperativismo, lo que nos permitirá adquirir un conocimiento más acabado de lo que implica dicho sistema, sobre el cual se fundamenta la empresa seleccionada para el presente trabajo final y para ello procederé a dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el marco histórico del surgimiento del cooperativismo?

El proceso histórico conocido como la Revolución Industrial, que trae aparejado el desarrollo de la técnica y del capitalismo, produce la expansión y concentración de la industria, el comercio y las finanzas, y al mismo tiempo, un juego de prosperidad y de crisis, de altas y bajas, del cual fueron presa los sectores más modestos de la sociedad. Se acentuaba la desocupación, se envilecían los salarios y se desarrollaba la usura. Como respuesta a ello estos sectores impulsan la formación de cooperativas. Según Antonio Garibaldi, en Europa: *“Los sectores sociales que se incorporaron al movimiento cooperativo y las funciones que éste propuso, así como los fines de largo alcance, variaron de un país a otro, de acuerdo con las circunstancias de cada uno”* (Garibaldi, pág. 18-19).

“En Inglaterra, donde la explosión industrial se había producido a fines del siglo XVIII y donde la desocupación que ello provocaba se sumaba a la concentración agraria, al desalojo de los campesinos, fueron los trabajadores los que tomaron la iniciativa, quizá por el único camino que quedaba abierto: la unión a los efectos de proveerse en común de artículos de primera necesidad, buscando así mejorar el valor adquisitivo de los magros jornales y aún formar paulatinamente capitales para crear nuevas fuentes de trabajo. Surgieron así las cooperativas de consumo”.

“En Francia, donde la explosión industrial recién se producía y donde la desocupación no presentaba los caracteres agudos de Inglaterra, fueron también los trabajadores los que fundaron las primeras cooperativas, pero con un objeto inmediato más ambicioso, el de organizar en común la producción, desplazando el provecho del empresario”

“En Alemania, donde la Revolución Industrial aún no se había producido, la iniciativa correspondió a los agricultores, los artesanos, los comerciantes detallistas y la pequeña industria, que experimentaban el impacto de la concentración económica y financiera. Ello explica que en ese país las primeras cooperativas tuvieron por objeto la organización del crédito para las necesidades del trabajo de los asociados y más tarde, la provisión en común de bienes de producción y consumo”

- ¿Cuál es considerada la primera Cooperativa?

El movimiento Cooperativa Internacional considera a la “Rochdale Society of Equitable Pionners” (Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale) como la primera cooperativa cuyos principios y práctica, establecidos en sus estatutos, regulan las mismas normas que adoptó el cooperativismo moderno en los diversos países del mundo, y que sólo se actualizan en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en Viena, en 1966. Se conformaba por un grupo de trabajadores textiles de la localidad de Rochdale, cercana a Manchester (Inglaterra), que en la fecha 24 de octubre de 1844, se organizan para defender sus magros y no siempre regulares salarios.

- ¿Quiénes fueron los precursores de las ideas cooperativas?

Se consideran como precursores de las ideas cooperativas a: entre los ingleses a Robert Owen y William King y los franceses Claude-Henry de Rouvroy, Conde de Saint-Simón, Francois-Marie-Charles Fourier, Luis Blanc y Felipe Buchez.

- ¿Cuáles son los símbolos de la cooperación en los países de habla hispana?
Los símbolos de la cooperación en los países de habla hispana son: la bandera del cooperativismo y los dos pinos encerrados en un círculo.
- ¿Cuál es el significado de los símbolos de la Cooperación?
El significado de los símbolos de la Cooperación son: a) La bandera del cooperativismo tiene los colores del arco iris, ya que este simboliza en el cooperativismo su carácter universal y pluralista. Hombres de todos los credos, religiones e ideas, se unen y amparan en la bandera de la cooperación, para trabajar por el bienestar general. b) Los dos pinos unidos simbolizan la hermandad, la unión y la necesidad de un trabajo conjunto. También se dice que el pino representa la perennidad, la perseverancia y la solidaridad, tres de los grandes pilares sobre los cuales se asienta el movimiento cooperativo.

A partir de año 1973 y hasta el día de la fecha, el sistema cooperativo de la República Argentina se rige por **La ley 20337**, la cual define a las Cooperativas como *“entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”*.

Ampliando dicho definición podemos decir que una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas pueden integrarse en cooperativas de grado superior para el cumplimiento de objetivos económicos, culturales o sociales, debiendo contar previamente con la resolución de la Asamblea y del consejo de administración ad referéndum de ella.

El órgano de contralor del sistema cooperativo es el I.N.A.E.S.(Instituto Nacional de Asociativismo y Economía social) a nivel nacional, y a nivel de provincial la Dirección de Cooperativas.

Valores: Las cooperativas se basan en los siguientes valores:

1. Ayuda mutua.
2. Responsabilidad.
3. Democracia.
4. Igualdad.
5. Equidad..

6. Solidaridad

Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de:

1. Honestidad.
2. Transparencia.
3. Responsabilidad Social.
4. Preocupación por los demás.

Los principios cooperativos, son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Primer principio: Adhesión Abierta y Voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo principio: Control Democrático de los Socios.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: Participación Económica de los Socios.

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

Cuarto principio: Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, Entrenamiento e Información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

Principales diferencias que existen entre una Cooperativa y una sociedad mercantil:

Empresa cooperativa	Empresa capitalista
Las personas buscan dar servicios y el beneficio común.	Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre otros
Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios	Con la ganancia se beneficia el propietario del capital
Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los asociados	Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el accionista
El excedente disponible se devuelve a los asociados en proporción a sus actividades o servicios	El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas

La persona dirige, el capital no	El capital dirige, la persona no
La persona tiene voz y voto	La persona no tiene ni voz ni voto
El número de asociados es ilimitado. Pueden ser asociados todas las personas que lo deseen, según estatutos	El número de socios es limitado
Los objetivos son dependientes de las necesidades de los asociados	Los objetivos son independientes del socio
Se gobierna con la participación de todos los asociados	Administrada por un número reducido de personas
Se organiza internamente por medio del apoyo mutuo	Se organiza internamente por medio de la competencia

En consonancia con el marco legal descrito anteriormente la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. fue creada el 20 de abril de 1958, con el objetivo de transformar la antigua Usina Eléctrica Municipal, en un ente cooperativo, para poder solucionar los problemas derivados de la necesidad de efectuar ampliaciones y modificaciones al sistema eléctrico.

La Cooperativa está conformada por 7691 asociados urbanos activos y 163 asociados rurales activos. Los asociados son representados ante la Cooperativa por los delegados de su zona, los cuales son elegidos en las Asamblea Electorales de Distrito que duran en su mandato un año; cada 100 asociados o fracción mayor de 50 se elige un delegado. Actualmente los asociados se encuentran agrupados en cuatro distritos electorales: tres urbanos y uno rural, según su ubicación geográfica.

La Administración de la Cooperativa es ejercida por un Consejo de Administración conformado por 10 consejeros titulares y 4 suplentes, un Síndico Titular y un Síndico Suplente. Entre los miembros titulares y suplentes la Municipalidad de la ciudad cuenta con dos representantes en el Consejo de Administración, uno titular y otro suplente. La renovación de sus miembros se realiza por tercios en forma anual. Los consejeros titulares permanecen en sus funciones por un período de tres años, pudiendo ser reelectos solamente por un período más. Los consejeros suplentes permanecen en sus funciones por un período de un año también pudiendo ser reelectos.

La elección de los miembros del Consejo de Administración la realizan los delegados de los asociados en la Asamblea General Ordinaria de cada año, donde

además, los delegados son los encargados de aprobar la Memoria y Balance del ejercicio finalizado al 31 de diciembre de cada año.

Las cooperativa se encuentra integrada a las siguientes cooperativas de grado superior para el cumplimiento de objetivos económicos, culturales o sociales:

- FESCOE: Federación Santafesina de Cooperativas de electricidad, obras y servicios públicos limitada.
- CADEGAS: Cooperativa Argentina de Provisión de gas licuado Limitada.
- FECOTEL: Federación de Cooperativas de Telecomunicaciones Limitada.

Cumpliendo con un fuerte compromiso social con los habitantes de la ciudad, año tras año la Cooperativa apoya en forma permanente a instituciones sin fines de lucro como ser Centro Dadores de Sangre, Samco Local, Caritas, Cooperadora Policial, comedores infantiles, bomberos, reserva canina, Ceda (Centro de desarrollo alimentario), establecimientos educacionales de enseñanza primaria, secundaria y terciaria entre otros. Destacándose la donación de terrenos realizada a la Universidad Nacional de Litoral que permitió la radicación en nuestra ciudad de la Escuela Universitaria de Análisis de Alimentos, y en el presente año se aprobó la donación de una importante suma de dinero (\$ 250.000.-) al Taller de Discapacitados de nuestra localidad, para colaborar con la compra de un inmueble para la construcción del futuro Hogar.

Su actividad principal es prestar el servicio y distribución de energía eléctrica, y a partir de la década del 80' comienza su etapa de diversificación a través de varias unidades de negocio, que a continuación procedo a enunciar:

Año 1982: se concreta el montaje y puesta en funcionamiento de la Fabrica de Columnas de hormigón armado pretensado.

Concebida originalmente para satisfacer el consumo interno de la Cooperativa, y una vez satisfecha dicha demanda, la Fábrica de Columnas de Hormigón Armado Pretensado de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. comienza a operar en el mercado, abasteciendo a un importante número de cooperativas y empresas de las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba, Chaco y Buenos Aires con un producto de alta calidad y procedimientos certificados bajo Normas ISO 9001-2008.

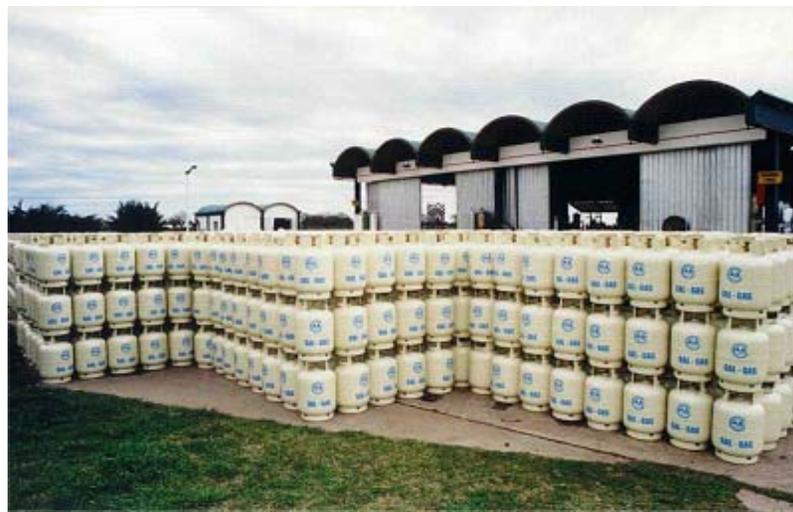
La singular característica de ser al mismo tiempo Cliente y Proveedor de estos postes, ha derivado en que la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. no solo fabrica las columnas sino que también las utiliza en sus instalaciones, y por lo tanto conoce

perfectamente los requerimientos necesarios para elaborar un producto de calidad superior que satisfaga las expectativas de los clientes.



Año 1983: Este año es testigo de otra muestra del esfuerzo y voluntad de trabajo. Ampliando los horizontes a favor de brindar a la comunidad más y mejores servicios, se inaugura GAL-GAS, una moderna planta fraccionadora de gas licuado de petróleo de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. que procesa más de 250.000 kg mensuales de gas propano y butano.

Bajo el slogan “Peso exacto al precio justo” en un producto de calidad, hacen que GAL-GAS haya proyectado su área de influencia a clientes distribuidores no solo de la provincia de Santa Fe sino también a la Entre Ríos.



Debe resaltarse la importancia de GAL-GAS como moderador de precios en el mercado de la ciudad de Gálvez donde los precios del gas envasado son inferiores a los de localidades vecinas. El precio de la garrafa social es una normativa que desde siempre se ha aplicado a todos los usuarios de la ciudad aún antes de que haya sido

estipulado por el Gobierno Nacional, a punto tal que actualmente el socio sigue comprando su garrafa a un precio inferior al establecido por el Gobierno.

Año 1988: La vocación de servicio y el arraigado sentimiento cooperativista, siguen dando frutos en el año 1988 con la creación del “Servicio Solidario de Sepelios”, El objetivo es brindar asistencia acorde a las necesidades y requerimientos propios del asociado en momentos tan difíciles.

Ante las importantes carencias en la prestación de este delicado servicio que presentaba nuestra ciudad, la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. implementó una prestación del servicio de sepelios en forma solidaria, mediante el pago de una módica cuota por asociado, titular del servicio eléctrico, que abarca a todo el grupo familiar independientemente de la cantidad de personas que convivan bajo el mismo techo.

Actualmente, este servicio cuenta con la certificación ISO 9001-2008 de aseguramiento de la calidad para sus procedimientos.



Año 1989: La Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. procede a la construcción del primer panteón social, en terrenos del cementerio local adquiriendo los mismos a la Municipalidad de la ciudad. Al día de hoy cuenta con 20 panteones sociales terminados con un promedio de 240 nichos cada uno y en ejecución el panteón social Nro. 21 con capacidad para 270 nichos.

Los nichos son vendidos a nuestros socios en diez cuotas mensuales consecutivas sin interés, al mismo precio que de contado, incluyendo la lápida y demás accesorios.



Año 1997: Atentos a la problemática situación de la ancianidad, la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. dirige sus esfuerzos hacia tan delicado tema, luego de profundos análisis y estudios, se elabora un programa que comprende apoyo al hospital local y muchos proyectos tendientes a solucionar los problemas de los ancianos. En 1997 se inaugura el “Hogar de la Tercera Edad”.



En un predio que ocupa una superficie de 16000 m², la Fundación Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., y por iniciativa de un grupo de vecinos delegados, responde a las necesidades de nuestros adultos mayores con un servicio de primera calidad a cargo de un equipo interdisciplinario de profesionales.

Este Hogar de la Tercera Edad cuenta con una estructura edilicia y profesional pocas veces vista en la provincia a punto tal que ha sido elogiada por profesionales y visitantes de todo el país, habiendo sido merecedor de un reconocimiento de las

Naciones Unidas en su publicación "Fondos Privados-Fines Públicos" donde se incluyen Instituciones que llevan adelante proyectos relevantes para la comunidad.

Con capacidad inicial para 28 residentes donde un equipo interdisciplinario de profesionales, formado por médico, psicólogo, terapeuta ocupacional, nutricionista, profesor de educación física, quinesiólogo y asistente social, velan por el bienestar físico y psicológico de quienes allí se alojen, este "Hogar" es solo el inicio y cabecera de un proyecto integral que recién comienza con las mayores expectativas e ilusiones de seguir trabajando por y para la comunidad.

Año 2002: En diciembre del 2002 nace CEGnet incorporando un nuevo servicio, se trata del servicio de acceso a Internet, siendo la primera incursión dentro de un proyecto más amplio como es el negocio de las telecomunicaciones.

Inicialmente, el sistema de acceso a internet fue el tradicional, es decir, por discado telefónico (dial-up), pero la Cooperativa realizó una importante inversión para lograr un tendido de fibra óptica en el ejido urbano que permite prestar servicio de internet por banda ancha, o sea, sin consumo telefónico y con una velocidad y calidad de transmisión notablemente superior, pasando a ser el único proveedor con esta tecnología de última generación en la ciudad. Otros de los usos del tendido de fibra óptica son, por ejemplo, el telecomando a distancia de transformadores, previéndose en el corto y mediano plazo la lectura a distancia de medidores y, pensando en el beneficio de la comunidad, servicios de seguridad a distancia, alarmas, etc.

En el año 2006 la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. consigue la licencia para la prestación del servicio de Telefonía.



Año 2008: comienza a brindar el servicio de Telefonía fija, con tal éxito que se ven superadas todas nuestras expectativas gracias a la masiva concurrencia de la población para suscribirse a este nuevo servicio de telefonía de nuestra Cooperativa.

Actualmente, con la sanción de la nueva ley de medios, el Consejo de Administración se encuentra en la faz de estudio de la implementación de un sistema de televisión por cable, a efectos de llegar en un futuro no muy lejano a prestar el servicio de Triple Play en nuestra ciudad, y de esa forma poder atender una vez más las inquietudes de nuestros asociados que manifiestan su continua disconformidad con el prestador de Cable actual (Cablevisión).

III MISIÓN CORPORATIVA

La misión planteada por la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. es el espíritu solidario que, basado en los nobles principios cooperativistas, rige las pautas y acciones que han guiado al Consejo de Administración a través de más de 50 años de efectiva labor en los cuales los asociados día a día se ven beneficiados con más y mejores servicios.

Definición institucional de la misión:

- Contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados, respondiendo eficientemente a sus necesidades, brindándole excelencia en calidad y el justo precio en los productos y servicios que ofrezca.
- Generar reservas y excedentes razonables y suficientes como para sostener y expandir los servicios en beneficio de sus asociados y de nuestra comunidad donde los beneficios se reinvierten.
- Promover y difundir la cultura y los principios cooperativos mediante la constante participación educativa en la comunidad.
- Mantener un diálogo permanente con los entes oficiales de control, poderes concedentes de las concesiones y ONGs vinculadas a nuestras actividades.
- Impulsar la integración cooperativa como vía para el desarrollo y consolidación del sistema.

Misión y objetivos de cada Unidad de negocio

La Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. define para cada una de sus unidades de negocio su misión particular, en el contexto de la misión general de la Cooperativa, a

continuación se procede a enunciar cada una de ellas, excepto la del sector eléctrico que será desarrollada en profundidad más adelante por ser la seleccionada para el presente trabajo, pudiéndose observar que la definición de las mismas se encuentran en consonancia con la misión corporativa:

1. Sector Fabrica de Columnas H°A°P:

“Lograr insertarse en el mercado regional de columnas de hormigón armado bregando por ser considerada como el proveedor preferido, basándose en un programa de certificación de calidad. Cubrir las necesidades de la propia Cooperativa en lo que respecta a columnas y accesorios de hormigón para redes de baja, media tensión y obras de alumbrado público”.

2. Sector Planta Fraccionadora de Gas LP:

“Mantener para los habitantes de nuestra ciudad el precio más bajo de la región, logrando la consigna “precio y peso justo” a las garrafas y cilindros de GLP.”

3. Sector Servicio de Sepelios

“Bregar porque la mayor cantidad de usuarios residenciales del servicio de eléctrico y su grupo familiar que conviva bajo el mismo techo, tengan una cobertura integral de sepelio, a un costo que, basado en un sistema solidario de reparto, cubra el nivel de calidad requerido. Nuestra razón de ser es colaborar con la familia del asociado en ese difícil momento de sus vidas.”

4. Sector Cegnet

“Proveer un servicio de Internet y telefonía fija, que además de cumplir con las regulaciones de prestación vigentes, satisfaga en calidad y precio de manera tal que el usuario al momento de elegir su proveedor, Cegnet sea siempre la mejor opción”.

Los objetivos planteados por la Cooperativa para cada unidad de negocio son los siguientes:

1. Sector Fabrica de Columnas H°A°P:

- Mantener la certificación de las normas ISO 9001:2008 en el presente ejercicio económico.

- Alcanzar una rentabilidad sobre las ventas del 8%.
- Ampliar la capacidad de la planta a efectos de poder ofrecer mayor variedad de productos cubriendo las demandas de los clientes.
- Incorporar servicios de postventa a efectos de lograr una diferenciación.
- Lograr la satisfacción del empleado, mediante la motivación por participación y capacitación constante, como armas para lograr mejoras en la calidad.

2. Sector Planta Fraccionadora de Gas LP:

- Alcanzar una rentabilidad sobre las ventas del 15%.
- Lograr lealtad en los distribuidores y clientes, basados en la excelencia en la distribución del producto.
- Continuar regulando el precio en nuestra ciudad evitando los abusos estacionales de las empresas que lideran el mercado.
- Adaptar las inversiones de infraestructura a las nuevas perspectivas del mercado.
- Lograr la satisfacción del empleado, mediante la motivación por participación y capacitación constante, como armas para lograr mejoras en la calidad.

3. Sector Servicio de Sepelios

- Incrementar el número de abonados en un 5%, con el fin de lograr que el 90% de los usuarios residenciales de electricidad se encuentren adheridos al sistema solidario.
- Mantener el equilibrio económico y financiero.
- Mantener la ofertas de otros servicios a través de una integración vertical (venta de nichos).
- Poner énfasis en la calidad del servicio y el valor social de la prestación, para lo cual la labor de los empleados se considera indispensable. Por tal motivo será necesario mantener la satisfacción del empleado, mediante la motivación por participación y capacitación constante.

4. Sector Cegnet

- Lograr el equilibrio económico y financiero.
- Lograr la lealtad de los usuarios, basados en la excelencia de la prestación de los servicios.
- Incorporar nuevos servicios.
- Lograr la satisfacción del empleado, mediante la motivación por participación y capacitación constante.

IV CARACTERISTICAS DEL ENTORNO

La Cooperativa se encuentra ubicada en la ciudad de Gálvez, departamento San Jerónimo, Provincia de Santa Fe.

La ciudad de Gálvez, fundada el 15 de octubre de 1886, se encuentra ubicada en el Centro Sur de la Provincia de Santa Fe, siendo la ciudad de mayor población del Departamento San Jerónimo, rondando los 22 mil habitantes. Centro Productivo – Ganadero y Metalmecánico, la ciudad se ha transformado con el correr de los años en un importante polo regional en materia financiera, comercial y de servicios.

Las Rutas Provinciales 6, 10 y 80 y la Autopista Santa Fe – Rosario representan un importante acceso a Gálvez desde los distintos puntos cardinales del país. Contamos además con vías que nos interconectan con las demás poblaciones del departamento y la región, y con la Línea Tucumán – Buenos Aires del Ferrocarril Nuevo Central Argentino.

Hoy, en la ciudad contamos con el 95% de la planta urbana servida con agua potable, un 78,6% con Red Cloacal, un 68% con Gas Natural, el 64,5% de sus calles pavimentadas y un 8% con Cordón Cuneta y mejorado de calzada. El 100% de la zona urbana y rural tiene acceso al servicio de Energía Eléctrica. Además contamos con servicios de Internet por Banda Ancha, Telefonía Fija y Móvil.

En lo que refiere al transporte urbano e interurbano posee una importante flota de servicios de remisería y empresas de colectivos que unen la ciudad en forma directa con grandes centros urbanos como Buenos Aires, Rosario y Santa Fe.

La Agricultura y la ganadería, como en toda la región, son pilares productivos de la ciudad, mientras que la metalmecánica es la actividad industrial más importante de Gálvez, con un 50% de las empresas de la ciudad pertenecientes a ese sector, dedicadas a la fabricación de motores y transformadores eléctricos, productos metálicos de uso estructural, depósitos, maquinarias de uso especial y general.

El segundo rubro en importancia por cantidad de establecimientos, es alimentos y bebidas, donde la mayoría corresponden a la elaboración de galletitas, pastas y productos de panadería.

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es definida como: “*marco formal de la organización mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan*”. (Stephen P. Robbins/Mary Coulter, Pág. 555).

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura organizacional, en realidad lo que están haciendo es tomar decisiones acerca de seis elementos claves:

- a) *Especialización del trabajo.*
- b) *Departamentalización:* base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales.
- c) *Cadena de mando:* es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quien.
- d) *Amplitud del control:* es el número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
- e) *Centralización y descentralización:* la centralización se refiere al grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización, y la descentralización es la transferencia de la autoridad para la toma de decisiones a niveles más bajos.
- f) *Formalización:* es el grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos.

La Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. está compuesta por cinco unidades de negocios. La Unidad de negocio es definida como un componente de la empresa que debe reunir las siguientes características:

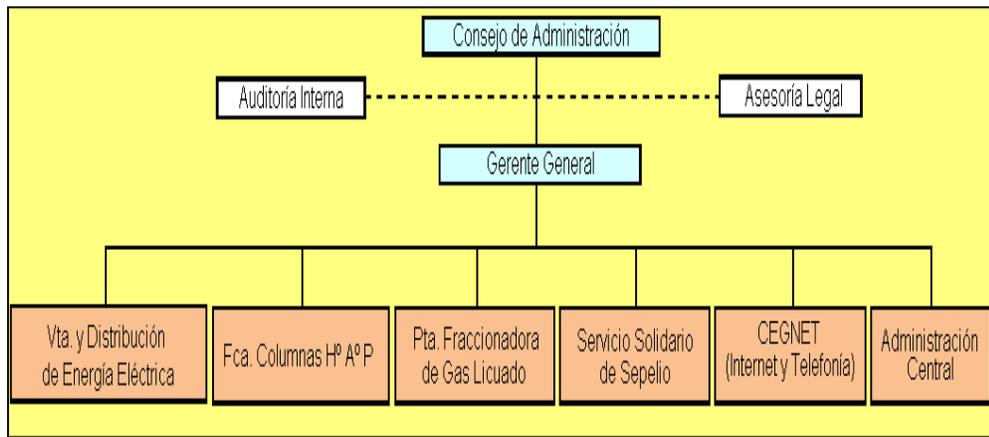
1. *Vende:* un conjunto diferenciado de productos o servicios.
2. *Responde a:* un conjunto específico de cliente.
3. *Comparte:* un conjunto definido de competidores.

La faz operativa se compone de un Gerente General del cual dependen en forma directa los encargados de las distintas unidades de negocio, como así también la

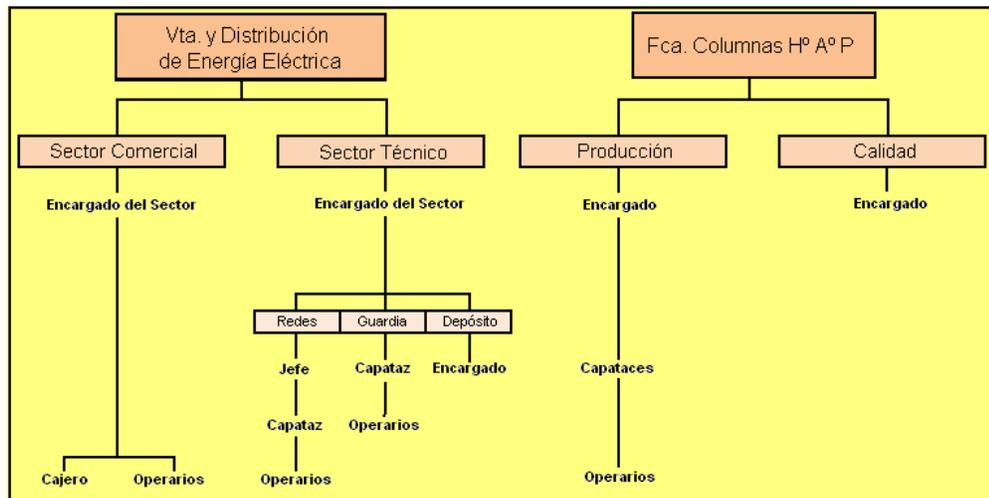
Administración central que es común para todas ellas. Es decir la cooperativa tiene implementado lo que se denomina una estructura plana. El control es realizado por un auditor interno dependiente del Consejo de Administración y además por un servicio de auditoría externa.

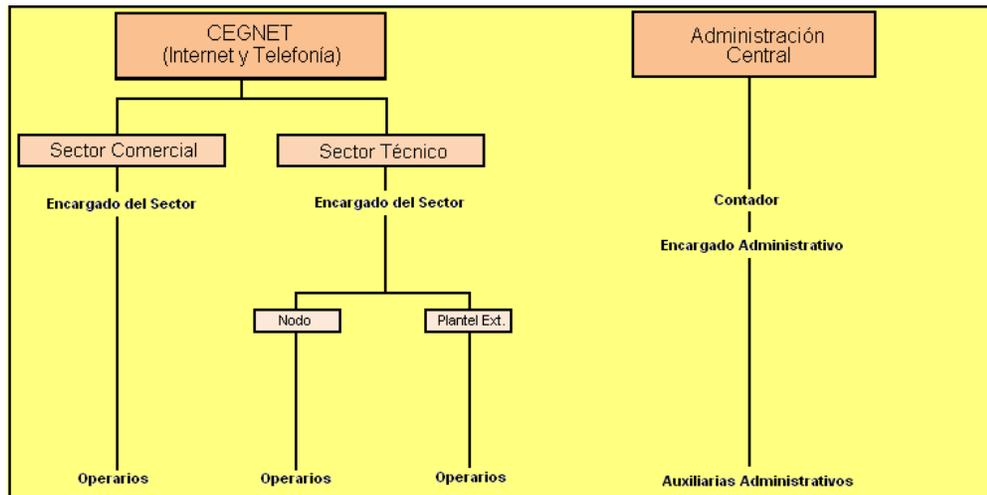
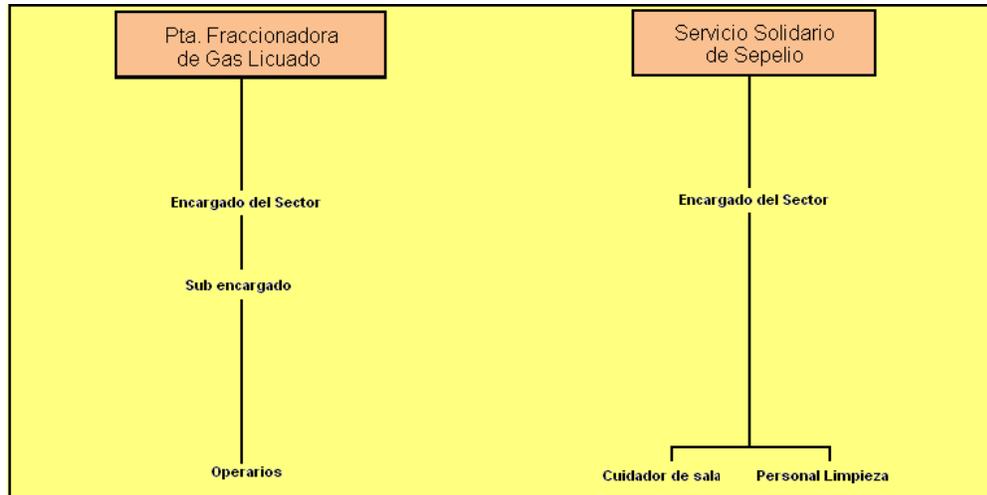
Actualmente la Cooperativa cuenta con más de 95 empleados distribuidos en las distintas unidades de negocio.

El organigrama de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez es el siguiente:



A continuación transcribo el organigrama de cada una de las unidades de negocio que tiene la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. en la actualidad:





VI. ESTRATEGIA DESARROLLADA

Existen varios autores que definieron que significa el concepto “estrategia”, a largo del tiempo, entre los cuales podemos citar:

Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf que sostienen que la estrategia está compuesta por dos componentes: la sustancia y el proceso. (Libro Estrategia para el liderazgo competitivo, pág. 24).

La sustancia de la estrategia consiste en alcanzar un desempeño financiero superior, diferenciando la firma de sus competidores, y el proceso provee la disciplina que permite que todos los directivos claves participen en forma activa en la estrategia de su empresa.

Michael Porter define estrategia como *“la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas”*,(La dirección de Marketing, Pág.56)

y propone tres estrategias genéricas:

- a) **Liderazgo en costos:** la empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución mas bajos y así poder vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación en el mercado.
- b) **Diferenciación:** la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado.
- c) **Enfoque:** la empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado.

La estrategia actúa como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas a los puntos débiles y fuertes internos, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Existen tres niveles de estrategia:

- a) **Corporativa:** dirigida a la organización en su conjunto.
- b) **De negocios:** dirigida a una unidad de negocio determinada.
- c) **Funcional:** dirigida al desarrollo de las capacidades funcionales.

En función de las dos definiciones, me parece interesante el pensamiento de Michael Porter respecto a la definición de los autores Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf, en el trabajo "Toward a Dynamic Theory of Strategy", Strategic Management Journal, 12 (invierno 1991), 95-117 que expresa respecto a la separación del proceso y la sustancia de la estrategia: *"el esfuerzo por parte de algunos de dicotomizar proceso y sustancia es simplemente incorrecto"*.

La estrategia corporativa de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. es elaborada e implementada por su Consejo de Administración, y consiste en contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados, respondiendo eficientemente a sus necesidades, brindándoles excelencia en calidad y precio justo en los productos y servicios que brinda. Para lograrlo destina a cada una de sus unidades de negocio una adecuada asignación de recursos e infraestructura gerencial que permite tener estructuras organizativas y sistemas administrativos para el logro eficiente de dicha estrategia.

Teniendo en cuenta la clasificación de las estrategias genéricas de Porter, la Cooperativa desarrolla fundamentalmente una "estrategia de diferenciación general" ofreciendo productos o servicios a sus asociados que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores y que son muy valoradas por ellos, como ser la atención personalizada e inmediata de sus reclamos técnicos y administrativos, precio justo,

transparencia en su modelo de gestión, la reinversión de los excedentes en la ciudad con el fin de darles en forma permanente más y mejores servicios.

CAPITULO III: La Industria



CAPITULO III

“LA INDUSTRIA”

En ese capítulo, la idea es presentar una reseña de las principales características del nuevo orden eléctrico que rige en la industria de nuestro país y del cual la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. es parte y se rige por sus lineamientos:

I. EVOLUCION DEL SECTOR ELECTRICO

A continuación procederé a citar las principales características de la evolución del Sector Eléctrico con el correr de los años:

Años 1886/1934: *Expansión*

En el año 1886 comienzan las primeras concesiones, cubriendo la fase expansiva de la introducción del servicio.

Años 1935/1942: *Insuficiencia de expansión. Reclamos sociales – Autogeneración*

El servicio se desenvuelve en un estado precario, las empresas privadas optan por operar solo en distritos populosos.

A raíz del crecimiento de la población y la actividad económica, se pone en evidencia la escasez de oferta, produciéndose los primeros cortes importantes de suministro.

Aparecen fuertes quejas sociales motivadas en el funcionamiento inadecuado de los medidores, contribuciones de los consumidores para la ampliación de la red de distribución, aplicación arbitraria de tarifas superiores a las reguladas.

Se incorporan múltiples equipos de autogeneración para satisfacer la demanda no satisfecha en un mercado en crecimiento.

Años 1943/1948: *Estancamiento – Escasez de suministro*

La naturaleza térmica de la generación eléctrica generaba una severa exposición frente a las limitaciones que se imponía a la utilización de los hidrocarburos, condicionada por la falta de autosuficiencia.

Con el fin de la segunda guerra mundial se expone la restricción al crecimiento industrial especialmente la siderurgia y la metalurgia, exhibiendo las restricciones existentes.

Para paliar dicha insuficiencia se llegan a quemar granos en las calderas.

La sociedad se desenvolvía en un clima fuertemente ideologizado y sensible a la actividad del imperialismo.

Años 1949/1960: *Comienzo de la presencia estatal en el interior del país – Deterioro en Bs. AS.*

El gobierno en este período interviene la industria eléctrica con el fin de responder a la demanda y a las necesidades sociales, haciendo eje en el potencial hidráulico.

Según el art. 40 de la Constitución de 1949 declaraba que todos los servicios públicos debían ser prestados por el Estado y que las empresas privadas serían expropiadas al valor histórico de sus instalaciones.

En Buenos Aires subsisten las empresas privadas que persisten sin realizar inversiones en el marco de la inestabilidad reinante.

Comienzan las restricciones a las industrias, produciéndose cortes del suministro después de las 17 hs.

Años 1961/1976: *Normalización de servicios – Gran intervención estatal.*

Se concretan varias obras hidráulicas, alcanzándose un adecuado equilibrio en la oferta hidrotérmica.

El Estado toma el manejo de la empresa SEGBA.

Años 1977/1987: *Inconvenientes de administración, tarifación y cobro.*

Se transmiten señales tarifarias erróneas generando dificultades financieras en las empresas provocando una inadecuada asignación de recursos. Los cargos por potencia no cubrían los costos de expansión.

Años 1988/1989: *Crisis de suministro.*

Condiciones de ineficiencia, gigantismo, burocracia, ingobernabilidad, desprofesionalización en la dirección, politización e incapacidad de gestión contribuyen a una situación de crisis energética de magnitud.

Se recurre a cortes programadas en todo el Sistema Interconectado Nacional.

Se convoca a los viejos equipos auto generadores para paliar tal situación.

Año 1990: *Comienzo de la Transformación.*

El Estado se retira del rol de inversor y administrador de empresas.

II. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL MERCADO ELÉCTRICO

El mercado Eléctrico de nuestro país presenta las siguientes características:

- El grado de electrificación de nuestro país es del 95%.
- Un 1% de los suministros corresponden a sistemas aislados.
- El 99% del suministro eléctrico de Argentina se encuentra interconectado al SADI y opera en el Mercado Eléctrico Mayorista.

III. MARCO LEGAL

El marco Legal que rige el mercado eléctrico esta dado por las siguientes leyes:

- a) Ley 15.336 Régimen de la Energía Eléctrica.
- b) Ley 23.696 Inicio del proceso de Transformación.
- c) Ley 24.065 Marco Regulatorio Eléctrico: La Transformación del Sector Eléctrico Nacional.

Ley 15336 Régimen de la Energía Eléctrica

Dicha ley fue sancionada en el 22 de Setiembre del año 1960, desde esa fecha y hasta el año 1990, tanto la generación de energía eléctrica como su transporte estaban en poder de Agua y Energía Eléctrica Sociedad del Estado, de los Entes Binacionales creados a tales fines y de Hidronor SA, empresa concesionaria de la construcción y explotación de el Chocón Cerros Colorados, mientras que los centros de distribución se transfirieron a manos de los estados provinciales a partir de la reglamentación de la presente ley en el año 1981. Las líneas de transporte de 132 kV pasaron también a manos de la provincia el año 1989 debido al elevado déficit público que producía su administración desde el Estado Nacional.

En síntesis todo el sector Eléctrico Argentino estaba en poder del Estado Nacional y de los Estados Provinciales, ya se sea en forma directa como Administración Pública o bien como entes descentralizados o empresas controladas por aquellos.

Las principales características que rigieron bajo la aplicación de la ley 15.336 fueron:

- Mercado monopólico.
- Empresas con bajo nivel de productividad y eficiencia.
- Empresas con importantes déficit económico- financieros.

Ley 23.696 Inicio del proceso de Transformación

En Agosto de 1989 se sanciona la ley 23696 a partir de la cual se construye la transformación del sector promoviendo los siguientes conceptos:

- Introducción y promoción de competencia y mecanismos de mercado en todas las actividades donde esto fuera posible. Requiriendo la separación nítida entre actividades de carácter monopólicas o pasibles de quedar libradas a reglas de mercado.
- Creación de condiciones y reglas de juego transparentes que facilitan la concurrencia de productores y consumidores generando precios que transmiten señales eficientes de incentivos para aumentar la oferta eléctrica.
- Separación del Estado de las actividades empresarias del sector, reservándose la función de definición de políticas, regulación de incentivos para las actividades de carácter monopólico y fiscalización.
- Descentralización de las decisiones de planificación en el sector.
- Incorporación del sector privado en condiciones de riesgo.

Las principales razones que impulsaron la transformación fueron:

- Desabastecimiento, cortes programados de demanda.
- Ineficiencia en el gasto de las empresas estatales.
- Desinversión en mantenimiento, expansión.
- Tarifas no relacionadas con costos económicos.
- Desfinanciación del sector, corte de la cadena de pagos.

Ley 24.065 Marco Regulatorio Eléctrico: La Transformación del Sector Eléctrico Nacional.

Esta nueva Ley de Energía Eléctrica pone fin al monopolio del sector eléctrico por parte del Estado Nacional, dividiendo el mercado eléctrico y desregulando sus distintas actividades, a fin de facilitar la incorporación de capitales privados en prestación del servicio, tratando de fomentar la competencia y tratar de reflejar a través de las tarifas eléctricas los verdaderos costos producción, transporte y distribución.

En función a esta nueva Ley , sus decretos reglamentarios y resoluciones de la Secretaría de Energía de la Nación, comenzó a partir de 1992 a conformarse la

nueva estructura el Mercado Eléctrico Argentino. Dicho marco regulatorio establece su división en tres actividades a ser realizadas por agentes privados:

- a) La generación: producción de energía.
- b) El transporte: vinculación de la producción con el consumo.
- c) La distribución: abastecimiento de energía eléctrica a los usuarios.

La Secretaría de Energía de la Nación fue la responsable de velar por el cumplimiento de la Ley 24.065. Para el negocio de la Generación, creó un Mercado Eléctrico librado a condiciones de competencia, pero para los negocios de Transporte y Distribución, dadas sus características monopólicas, estableció contratos de concesión.

La creación del Mercado Eléctrico Mayorista (M.E.M) permitió definir un ámbito para la realización de las transacciones de energía eléctrica a nivel mayorista, con precios objetivos y transparentes que refleje los costos de producción.

IV. NUEVA ESTRUCTURA DEL SECTOR ELECTRICO ARGENTINO

La nueva estructura del sector eléctrico presenta las siguientes características:

- Negocio dividido en tres actividades: generación, transporte y distribución con la participación de comercializadores.
- El Estado se retira de su rol empresario y pasa al de regulador.
- Para la compra venta de energía existe un mercado a término y un mercado spot.
- Los *generadores* pueden vender energía al mercado a través de un precio spot horario.
- La generación necesario para satisfacer la demanda se determina en función del costo económico de operación del sistema eléctrico.
- Los precios spots horarios se determinan marginalmente con el costo requerido para satisfacer la próxima unidad de demanda.
- El *Transporte* es remunerado a través de cargos fijos de conexión y de capacidad de transporte, y variables en función de las pérdidas y de la probabilidad de falla de las líneas.
- Los *Distribuidores* pueden comprar energía al mercado a un precio estabilizado que se actualiza trimestralmente.
- Los *consumidores* se dividen en Grandes Usuarios (GUMA: Grandes Usuarios Mayores, GUME: Grandes usuarios Menores, GUPA: Grandes Usuarios

Particulares) y Usuarios Finales. Los primeros se constituyen en Agentes de Mercado Eléctrico.

- Se abre el M.E.M. al intercambio con los países vecinos permitiendo la exportación o importación de energía a través de contratos entre empresas privadas que cumplan los requisitos del marco regulatorio.

V. MERCADO ELECTRICO MAYORISTA (M.E.N)

El Mercado Eléctrico Mayorista (M.E.M) es un sistema técnico comercial resultante de la competencia, cuya finalidad es hacer eficiente el proceso de generación, transporte y distribución de energía eléctrica.

El Sistema Argentino de Interconexión (S.A.D.I.) se compone por seis subsistemas, restando solo integrar el Sistema Patagónico:



A) OBJETIVOS DEL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA

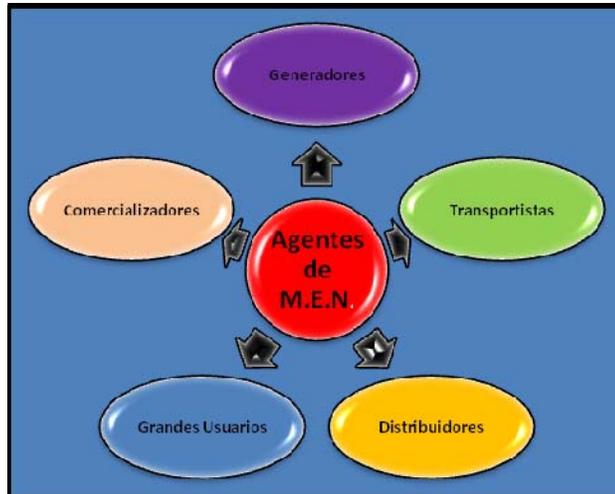
Los objetivos del M.E.N. son:

- Definir un Mercado donde existan condiciones de libre competencia en la oferta de energía.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles para abastecer la demanda eléctrica al menor costo posible, respetando los requerimientos de calidad de servicio establecidos, con reglas claras para la sanción de precios que reflejen el costo de su producción.
- Mantener una operación unificada del sistema eléctrico a través de un único Organismo Encargado de Despacho (C.A.M.E.S.S.A.) que coordine la operación y realice el despacho óptimo de la oferta de energía.

- Definir el Servicio de Transporte garantizando el libre acceso al mismo y definiendo su costo en función de su utilización y de la adaptación de la red a los requerimientos del M.E.N.

B) AGENTES DEL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA

Los agentes reconocidos en Mercado Eléctrico Mayorista son:



Las principales actividades de cada uno de estos agentes integrantes del S.A.D.I. son:

- **Generadores:** encargados de producir la energía eléctrica. Según su insumo principal utilizado en el proceso de generación se clasifican en:
 - a) Térmicos: fuel oil, carbón, gas natural, diesel oil.
 - b) Hidráulico: agua.
 - c) Nucleares: uranio natural o uranio enriquecido.
- **Transportistas:** vinculación de la producción con el consumo.
- **Distribución:** reciben la energía de los transportistas y la distribuyen a los usuarios finales y a los grandes usuarios reconocidos como agentes de M.E.M.
- **Grandes usuarios:** clientes de las distribuidoras que ingresaron al M.E.M. Se los clasifica de acuerdo a su demanda de potencia en:
 - **Grandes Usuarios Mayores (GUMAS):** potencias mayores a 1000 Kw
 - **Grandes Usuarios Menores (GUMES):** potencias >100 Kw y < 1000 Kw

- Grandes Usuarios Particulares (GUPAS): potencias >50 Kw y < 100 Kw
- Comercializadores: participan del M.E.M realizando actividades de compra venta de energía en bloque a través de contratos.

C) ORGANIZACIÓN DEL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA

Los organismos que conforman el Mercado Eléctrico Mayorista siguientes:

- Secretaría de Energía de la Nación (organismo Normativo).
- ENRE – Ente Nacional Regulador de la Electricidad (organismo regulador).
- CAMESSA – Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico, Sociedad Anónima. (organismo Encargado del Despacho).

Funciones de los distintos organismos:

a) Secretaría de Energía de la Nación:

- Autoridad de aplicación.
- Regulación de la Industria Eléctrica.
- Prospectiva. Escenarios de oferta y demanda.
- Protección ambiental.
- Promoción del uso racional de la energía y de nuevas fuentes de producción de electricidad.
- Evaluación de los recursos naturales disponibles para su aprovechamiento energético.
- Estadísticas.
- Autorización del Ingreso de Agentes al Mercado.

b) ENRE: – Ente Nacional Regulador de la Electricidad

- Controlar el cumplimiento de los Contratos de Concesión.
- Dictar reglamentación en materia de:
 - A) Seguridad.
 - B) Medición y Facturación.
 - C) Control y uso de Medidores.
 - D) Interrupción y reconexión.
 - E) Calidad de los servicios.
- Prevenir conductas anticompetitivas, monopólicas o discriminatorias.

- Controlar la calidad del Servicio.
 - 1) Calidad del producto técnico suministrado.
 - 2) Calidad del servicio técnico suministrado.
 - 3) Calidad del servicio comercial.
- Establecer las bases para el cálculo de las Tarifas Reguladas y controlar su aplicación.

c) Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico Sociedad Anónima (CAMESSA):

- Optimización de los recursos físicos del Mercado.
- Despacho técnico y económico del SADI.
- Aplicación de las normas de la Secretaría de Energía.
- Supervisión del funcionamiento del Mercado a término y Administración del Despacho Técnico de los Contratos.

Esto implica que C.A.M.E.S.S.A.:

- Ejecuta la coordinación centralizada de la operación técnica del S.A.D.I. y del Sistema Patagónico.
- Realiza el despacho económico de toda la generación interconectada.
- Implementa los Procedimientos aprobados por la Secretaría de Energía para el funcionamiento del M.E.N.
- Administra las transacciones económicas en los distintos segmentos que componen el M.E.N.

C.A.M.E.S.S.A. está constituida por la participación en partes iguales del:

- Estado Nacional: tiene el poder de veto, preside el Directorio y el Comité Ejecutivo.
- AGEERA: Asociación de Generadores de Energía Eléctrica de la República Argentina.
- ATEERA: Asociación de Transportistas de Energía Eléctrica de la República Argentina.
- AGUEERA: Asociación de Grandes usuarios de Energía Eléctrica de la República Argentina.

D) FUNCIONAMIENTO COMERCIAL DEL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA

EL funcionamiento comercial del M.E.N. está basado en:

- Mercado de precios contratados a término o **Mercado a Término.**
 - Los precios y las condiciones de entrega se pactan libremente de común acuerdo entre las partes.
 - Las condiciones pactadas entre Generador y Distribuidor o Gran Usuario se informan a CAMMESA – Información Pública.
 - Se definen precios y condiciones de entrega de energía, condiciones de pago.
 - El vendedor es un Generador o Comercializador y el comprador es un Distribuidor, un Gran Usuario u otro Comercializador.
 - Estos acuerdos afectan solamente a las transacciones económicas, no al Despacho de Energía.
- Mercado de sanción de precios horarios o **Mercado Spot.**
 - Basado en Costo Marginal de corto plazo.
 - Costos: Declaración Jurada estacional de generadores.
 - Ingreso de máquinas para abastecer la demanda más la reserva, por prioridad de costos – comenzando con las más baratas.
 - Precios locales antes Restricciones de Transporte.
 - En cada período se define un precio de la energía en función de lo que se espera costará para los siguientes meses.
 - Los distribuidores pueden comprar a ese precio y las eventuales diferencias con respecto a los precios efectivamente sancionados en el Spot horario se compensan a través del Fondo de Estabilización.

Dentro del mercado Spot tenemos el precio spot - tiempo real y el precio estacional - Previstos

CAPITULO IV: Unidad de negocio seleccionada



CAPITULO IV

UNIDAD DE NEGOCIO SELECCIONADA: “VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA”

I. DESCRIPCIÓN

Desde 1958, la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. trabaja incansablemente para optimizar el servicio eléctrico, aportando soluciones a las necesidades energéticas urbanas en el sector residencial, comercial e industrial como así también en el área rural de su zona de influencia. La reinversión permanente es una constante que se ha implementado.

El 19 de agosto de 1962 , se habilita la línea de 33 kV AROCENA-GALVEZ, comenzando la transformación eléctrica y el conexionado en corriente alterna. Previendo nuevas fuentes de alimentación ante el notable crecimiento de la demanda de energía se inician la gestiones para la construcción de una línea de media tensión de 33 kV GESSLER- GALVEZ, esta obra que formaría un “cierre de anillo” se concretó en el año 1970.

Conscientes de la importancia de dotar a los inmuebles rurales de electrificación para apoyar el desarrollo económico y social del sector, se vuelcan todos los esfuerzos a esa trascendental obra que se habilita el 22 de marzo de 1975.-

En el año 1985 se realiza la obra de renovación del tendido de cables del servicio eléctrico en la ciudad, mediante un sistema de distribución domiciliaria con cables preensamblados que abarca el 100 % del área urbana.

En el año 1990 la Municipalidad de Gálvez transfiere a la Cooperativa las facultades para percibir la tasa de alumbrado público, con lo cual se hizo cargo del mantenimiento y conservación del Alumbrado Público de la ciudad ya que el Municipio local lo prestaba en forma deficiente, por lo tanto se procedió a cambiar el 100% del alumbrado de la ciudad, reemplazando las lámparas incandescentes por lámparas de sodio.

En año 2003, considerando el monto de la inversión, lleva adelante su obra más importante que fue el reemplazo de la línea de 33kV AROCENA-GALVEZ por una nueva línea de alta tensión de 132 kV , obra esta que demandó una inversión mayor a los \$ 8.000.000, la que fue solventada con recursos propios. Dicha obra consistió en la ampliación de la subestación transformadora EPE en la localidad de Arocena, la construcción de una nueva subestación transformadora en la ciudad de Gálvez de

30 MVA y el tendido de 22 km de línea entre ambas localidades. Debemos destacar la particular importancia de esta trascendental obra que asegura un servicio eléctrico de alta calidad proyectado para los próximos 50 años que permite la eventual radicación de empresas que requieran un servicio confiable y seguro en el suministro de energía eléctrica.



La distribución de energía es realizada a través de los siguiente niveles de tensión:

Baja tensión

Distribución de energía eléctrica en Baja Tensión 220 V y 380 V para Usuarios Urbanos de todas las categorías (Residenciales, Comerciales, Industriales, etc.).

Media tensión

Distribución de energía eléctrica en Media Tensión 33 kV y 13,2 kV para Grandes Usuarios y Usuarios Rurales.

Principales características del sistema eléctrico urbano y rural:

a) Sistema Urbano:

Total kVA instalados	19.510
Km. de líneas MT 33kV.....	23
Km. de líneas MT 13,2 kV	3,2

b) Sistema Rural

Total kVA instalados	4.588
Km. de líneas	314,65

Información Comercial:

1. Cantidad de usuarios del servicio eléctrico:
 - Urbanos: 8356
 - Rurales: 218

2. Facturación anual: \$ 12.827.268.- según balance al 31/12/2010.

3. Cuadro tarifario: similar al de la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe.

4. Proveedor: Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe.

Análisis de la Mezcla de Marketing (4P)

Toda organización a los efectos de diseñar sus estrategias de marketing y poder conseguir los objetivos fijados, dispone de cuatro variables controlables, las denominadas "4P", ellas son:

- **Product (Producto):** definido como *"cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado"* (Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo, Pg. 99).
- **Price (Precio):** *"no es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y molestias para conseguirlo, así como el esfuerzo y molestias necesarios para obtenerlo."* (Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo, Pg. 100).
- **Place (Distribución/Logística):** *"relaciona la producción con el consumo"* (Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo, Pg. 101, es decir tratar de poner el producto a disposición del consumidor.
- **Promotion (Comunicación):** definida como *"conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quién lo ofrece"* (Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo, Pg. 103).

En función a lo descripto anteriormente, la unidad de negocio “Venta y distribución de Energía Eléctrica” de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., presenta la siguiente mezcla de marketing:

- *Producto:* energía eléctrica.
- *Precio:* tarifas fijadas por la Cooperativa siguiendo similar criterio que la EPE.
- *Plaza:* redes de distribución propias conectadas y que bajan la energía de alta tensión que viene de las redes de la Empresa Provincial de Energía de Santa Fe, que a su vez transportan la energía desde las generadoras.
- *Promoción:* por ser considerado un servicio de primera necesidad no existe una promoción permanente para incentivar a conectarse.

Análisis de los segmentos y mercado objetivo

El mercado meta o mercado objetivo es definido como “ *el conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en consumidores reales del producto*” (Ricardo Fernández Valiñas, Pág. 4).

Dado la heterogeneidad de los mercados, producto de variables demográficas, geográficas, psicográficas y de posición de usuario o de uso de los consumidores que lo integran, se hace indispensable para satisfacer la necesidades de los mismos, lograr formar grupos que tengan gustos y preferencias parecidas, situación esta que da origen a la segmentación del mercado, que es definido como: “ *la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea*” (Ricardo Fernández Valiñas, Pág. 12).

Por lo tanto el tipo de segmentación que utiliza la Cooperativa para esta unidad de negocio es según el tipo de actividad de sus clientes y el consumo que estos tengan, los cuales se clasifican en:

- a) Residencial.
- b) Comercial.
- c) Industrial.
- d) Asociaciones Civiles, Culturales y Deportiva.

- e) Reparticiones Públicas.
- f) Rural.
- g) Alumbrado Público.

Misión:

Proveer un servicio que además de cumplir con las regulaciones y lineamientos de prestación vigentes, satisfaga en calidad y precio de manera tal que si el asociado o usuario no asociado debe elegir su proveedor de electricidad, la Cooperativa sea siempre su mejor opción.

Objetivos:

- Lograr un equilibrio económico dentro de la aplicación del marco regulatorio eléctrico provincial.
- Cumplir satisfactoriamente con las exigencias respecto a tarifas, calidad de producto, servicio y atención comercial, así como con las que refieren al cuidado del medio ambiente.
- Lograr la satisfacción y percepción de mayor valor en el servicio, por parte del asociado y usuario no asociado.
- Captar y retener la mayor cantidad de grandes usuarios con el objeto de lograr un mejor potencial de negociación en la compra de energía y buenos índices en los factores técnicos de utilización.
- Optimizar la compra de energía analizando todas las variables disponibles en el mercado.
- Mantener el índice de incobrabilidad por debajo del 3 % del bruto facturado.
- Lograr la satisfacción del empleado, mediante la motivación por participación y capacitación constante como herramientas para lograr mejoras en la calidad.
- Participar activamente en las negociaciones para lograr un convenio laboral adaptado a las nuevas exigencias del mercado.

- Reducir paulatinamente las pérdidas de energía. Las no técnicas controlando el hurto y el fraude; las técnicas realizando los relevamientos técnicos necesarios e inversiones en equipos acorde para mantenerlas en los valores razonables de acuerdo a las características de nuestro sistema de distribución.
- Continuar avanzando en el proceso de incorporación de tecnología informática y los procedimientos de calidad total con el objeto de brindar el mejor servicio al menor costo.

II. ANALISIS FODA

Los autores Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington en su libro Dirección estratégica sostienen que el análisis FODA *“resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.”*

El análisis del entorno (oportunidades y amenazas) se refiere al estudio de las fuerzas del macroentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socio culturales) y los actores del microentorno que resulten significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades.

El análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades) implica que se deben evaluar las fortalezas y debilidades internas, a los efectos de estar preparados para que cuando aparezca una oportunidad podamos provechar la misma.

A manera de resumen, podemos afirmar que el objetivo principal del análisis FODA consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno.

En función del marco teórico descrito anteriormente, a continuación se desarrolla:

Análisis interno y externo de la unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica:

- a) Análisis interno:
- Personal capacitado y motivado.
 - Infraestructura técnica acorde a las necesidades de la prestación del servicio.
 - Conocimiento en profundidad de las necesidades del cliente.

b) Análisis externo:

- *Tecnología:* cuenta con tecnología de última generación.
- *Gobierno:* actividad regulada a través de legislación nacional, restando la regulación a nivel provincial a través de la creación de un ente regulador provincial de la energía.
- *Economía:* Las mejoras experimentadas en el poder adquisitivo de la clase media y la apertura del crédito, produjo el incremento de compra de aparatos electrodomésticos, es especial los aires acondicionados, lo cual produce un incremento en el consumo de energía.
- *Cultura:* La tendencia actual de mejoramiento en la condición y calidad de vida de la población, hace que elementos como el aire acondicionado, hoy se consideren casi una necesidad.
- *Demografía:* La ciudad viene creciendo a un ritmo superior a la media provincial, lo cual trae aparejado también un mayor consumo.

FODA:

Fortalezas

- Personal con buen nivel de capacitación técnica y profesional, en el sector redes la totalidad posee título secundario de Técnico Mecánico y en el sector administrativo poseen título de Perito Mercantil y actualmente los nuevos ingresos requieren tener título terciario de Analista en Sistema Administrativos.
- Personal con fuerte compromiso con la empresa y la comunidad.
- Los clientes se hallan satisfechos con la prestación del servicio tal como lo demuestran las encuestas de calidad de servicios que arrojan un 98% de respuestas muy buenas.
- La cooperativa posee tecnología de punta.
- Estructura no sobredimensionada, con lo cual le da la flexibilidad necesaria para afrontar distintas situaciones.
- Recursos: La Cooperativa cuenta recursos económicos suficientes que le permiten realizar las obras necesarias para mejorar el servicio y adaptarse a las nuevas tecnologías del sector.
- Administración seria y transparente, lo cual no solo asegura el crecimiento de la Cooperativa sino que le vale el reconocimiento como ejemplo en la comunidad.

- La Cooperativa es una empresa con un larga experiencia en el mercado eléctrico, cuenta con más de 50 años de operación en el mismo.

Debilidades:

- Outsourcing mal implementado, la Cooperativa entregó a terceros la lectura de medidores y la liquidación de sueldos.
- Política histórica de mantener bajo perfil comunicacional.

Oportunidades:

- Desarrollo de generación de energías renovables, como ser la eólica, solar, etc.
- Posibilidades de extensión de la prestación del servicio a localidades vecinas ante la imposibilidad económica de la Empresa Provincial de la Energía de brindar un servicio eficiente en pequeñas localidades distantes de las grandes ciudades.
- Crecimiento constante de la demanda, a causa del incremento de la población y su adaptación a nuevos estilos de vida.

Amenazas:

- Restricciones al consumo de energía, como consecuencia de la falta de inversión del estado nacional en las etapas de generación y transporte de energía eléctrica.
- Modificaciones de la legislación vigente.
- Baja participación en el total del mercado eléctrico nacional.

III. ESTRATEGIA DESARROLLADA

En consonancia con la estrategia corporativa de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. su unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica” desarrolla una estrategia genérica de “Diferenciación” según la clasificación de Michael Porter.- Los pilares de dicha estrategia de diferenciación se basan:

- Atención personalizada las 24 hs. para los reclamos técnicos durante todo el año.
- Atención personalizada durante horarios de oficina para los reclamos administrativos.
- Rapidez en la solución de los reclamos tanto técnicos como administrativos.

- Cada cliente recibe un trato como socio más que simplemente un cliente, tratando dentro de lo posible darle solución a sus problemas, fundamentalmente en los plazos de pagos de sus facturas.
- Los excedentes son volcados en obras y tecnologías de última generación que permiten brindar a sus socios un servicio de alta calidad.

IV. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS ESENCIALES

Antes de comenzar a determinar cuáles son las áreas esenciales, es conveniente clasificar las distintas actividades que realiza la organización para lograr cumplir con la misión fijada.

Para ello resulta importante tener en cuenta la idea de Michael Porter, que consistió en la aplicación de una herramienta para identificar formas de crear más valor a los clientes, denominada “cadena de valor”, es decir *“la cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado”*. (Kotler Philip ,Pag.44).

Las actividades se dividen en:

- Actividades primarias: son todas aquellas que si no se realizan ponen en peligro el cumplimiento de la misión.
- Actividades de apoyo: son todas aquellas se sirven de apoyo a las anteriores.

Entre las principales metas de La Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. como empresa distribuidora de energía son:

- Reducir el ciclo comercial.
- Disminuir la morosidad.
- Reducir la pérdidas totales de energía.
- Brindar una óptima calidad de servicio.
- Obtener excedentes que permitan la reinversión en obras.

Para poder lograr las metas descriptas anteriormente es necesario poder identificar en forma adecuada cuales son la áreas claves o esenciales de esta unidad de negocio. Previamente a identificarlas, considero necesario definir qué se entiende por “Área Clave o Esencial”:

Son consideradas como áreas clave aquellos *“ temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno”*. (Alberto M. Ballvé, Pág. 71).

En función de dicha definición en la unidad de negocio “Venta y distribución de energética Eléctrica” de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., se definen como áreas claves a las siguientes:

1. Área Comercial.
2. Área Financiera.
3. Área Contable
4. Área técnica.
5. Área de Recursos Humanos.
6. Área de compras.

Descripción de las áreas claves seleccionadas:

1.- Área Comercial:

Estructura: conformado por un jefe comercial, un cajero y dos auxiliares administrativos.

Recursos Humanos: personal antiguo con título secundario de perito mercantil y las nuevas incorporaciones a partir del año 2009 cuentan con título terciario de Analista de Sistemas Administrativos, requisito este indispensable a partir de esa fecha.

Tareas:

- a) Atención de usuarios para reclamos y tramites comerciales.
- b) Facturación.
- c) Cobranza.

2.- Área Financiera:

Estructura: conformada por un contador Público Nacional.

Recursos Humanos: requisito indispensable ser profesional en Ciencias Económicas.

Tareas:

- Tesorería:
 - a) Controlar el efectivo.
 - b) Tomar decisiones y formular planes sobre aplicaciones de capital.
 - c) Obtención de recursos.
 - d) Políticas de créditos y cobranzas.
 - e) Manejo de la cartera de inversiones.

- Control:
 - a) Impuestos.
 - b) Presupuestos.
 - c) Contabilidad financiera.
 - d) Contabilidad de costos.

3.- Área Administrativa/Contable:

Estructura: conformada por un Encargado Administrativo y dos auxiliares.

Recursos Humanos: Encargado Administrativo con título secundario de perito mercantil y las nuevas incorporaciones a partir del año 2009 (auxiliares) cuentan con título terciario de Analista de Sistemas Administrativos.

Tareas:

- Registraciones contables.
- Confección de Balances.
- Gestión de pago a proveedores.

4.- Área Técnica:

Estructura: conformada por un Ingeniero responsable del área, del cual dependen los sectores de redes y guardia reclamos. El sector redes lo integran un jefe, un capataz y cinco operarios; el sector guardia reclamos lo conforman un capataz y seis operarios.

Recursos Humanos: el responsable del sector cuenta con Título universitario de Ingeniero Electricista y los empleados con título secundario de técnico mecánico.

Tareas:

- Atención de reclamos técnicos.
- Control de la calidad del servicio.
- Control de pérdidas totales.
- Toma lectura de medidores de energía.
- Mantenimiento y construcción de las líneas de energía en la ciudad y zona rural.
- Mantenimiento de alumbrado público.

5.- Área de Recursos Humanos:

Estructura: conformado por un responsable.

Recursos Humanos: personal con título de perito mercantil.

Tareas:

- a) Control de ausentismo (enfermedades inculpable y/o accidentes trabajos).
- b) Coordinación con el Servicio médico.
- c) Coordinación con el Servicio de Seguridad e Higiene Laboral.
- d) Seguimiento control horario.
- e) Seguimiento y confección de novedades para la liquidación de sueldos.
- f) Pago de remuneraciones al personal.
- g) Proceso de selección de nuevo personal.

6.- Área de compras/almacenes:

Estructura: conformado por un encargado de sector.

Recursos Humanos: personal con título de técnico mecánico.

Tareas:

- Gestión de compra de materiales:
 - 1.- Selección y Homologación de proveedores.
 - 2.- Solicitud de Ofertas a Proveedores.
 - 3.- Análisis de las ofertas.
 - 4.- Negociación de condiciones de compra.
 - 5.- Elección de la oferta.
 - 6.- Emisión del pedido.
 - 7.- Seguimiento del pedido.
 - 8.-Gestión de los envíos del material.
 - 9.- Recepción del Material.
 - 10.- Control de las Facturas de Proveedores.
 - 11.- Evaluación de Proveedores.

- Entrega de materiales.

- Control stock del depósito de materiales.

V. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Teniendo en cuenta lo ya definido en el Capítulo Uno y dada su importancia para el desarrollo de un Tablero de Control, considero necesario profundizar su definición y origen. Uno de los pioneros en definir con mayor claridad que significan los “Factores Críticos de Éxito” fue el profesor John F. Rockart, del Massachusetts Institute of Technology, en una publicación con el título “Chief Executives Define Their Own Data Needs (Harvard Business Review, marzo/abril 1979, pág. 81). Definiendo: “*Los Factores Críticos de Éxito eran requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien*”. Dicha definición tenía como inconveniente que se refería solo a sistemas de información.

Con el tiempo fue evolucionado a definiciones más amplias hasta llegar lo que hoy en día se ha definido como “*Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo de áreas (factores o puntos) determinadas en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.*”

Desde la perspectiva gerencial son definidos **como variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria.**

Las principales características de los FCE son:

- Son temporales y subjetivos.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
- Son específicos para cada unidad de negocio, organización, entidad o individuo.
- Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio- político, cultural, geográfico, y por acceso y disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la organización posee.
- Necesitan información adecuada bajo la forma de indicadores clave que faciliten la medición, es decir, en qué medida se avanza hacia el éxito.

En función del marco teórico descrito anteriormente, en la unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica” son definidos como Factores Críticos de Éxito a los siguientes:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Calidad del servicio.
- Rentabilidad.
- Atención a Clientes.
- Productividad.

Si bien todos los Factores Críticos de Éxito seleccionados son importantes, entiendo necesario ampliar las principales características que reúnen algunos de ellos, en especial los dos primeros:

- Eficiencia: está referida a la relación que existe entre los insumos y productos, cuya meta es minimizar el costo por concepto de recursos. En otras palabras significa “hacer bien las cosas”, es decir no desperdiciar recursos. Su principal característica es que pone énfasis en los medios.
- Eficacia: está referida al hecho de alcanzar las metas, es decir significa “hacer lo que es apropiado”, y está enfocado a los fines.

CAPITULO V

EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS EN ESTUDIO

Área Comercial:

1) Atención de usuarios para reclamos y/o trámites comerciales

Los usuarios para efectuar sus reclamos y/o trámites administrativos actualmente lo pueden canalizar a través de dos formas, por teléfono o en forma personal, asistiendo a las oficinas en horario de atención al público de 7,30hs. a 12,30 hs. de lunes a viernes.

La oficina comercial se compone de un jefe, un cajero y dos auxiliares administrativos encargados de la atención directa del usuario.

Los reclamos más comunes son:

- Demora en el reparto de las facturas.
- Excesos de consumo.
- Errores en el valor facturado.

Los trámites comerciales más comunes son:

- Solicitud de nueva conexión.
- Solicitud de cambio de domicilio.
- Solicitud de baja del servicio.
- Solicitud de conexión provisoria.

2) Facturación

La facturación es realizada en la Oficina Comercial, una vez reciba la información de los consumos por parte de los toma estados, y realizada las validaciones correspondientes, se procede a actualizar el cuadro tarifario para el mes en curso, a fijar los fechas de vencimientos y luego el sistema informático realiza el cálculo de la facturación.

La ciudad se encuentra dividida en dos zonas porque la facturación es bimestral, es decir que todos los meses se factura pero una zona distinta. Ejemplo: la zona 1 se factura los meses impares y la zona 2 se factura los meses pares.

El Sector rural se factura en forma trimestral la totalidad de los abonados.

La fecha de facturación está comprendida entre los días 25 y 30 de cada mes. El primer vencimiento opera a los 20 días del mes siguiente al facturado, pasado el mismo hay previstos dos vencimientos uno a los 10 días siguientes al primero y otro a los 10 días del segundo. Hasta el primer vencimiento se abonan las facturas sin recargo, pasado el mismo el resto de los vencimientos lleva recargo.

3) Cobranzas.

El proceso de cobranza de los recibos de luz es realizado a través de entidades bancarias como ser Banco Nación Argentina, Banco Macro SA., Banco de Galicia y Buenos Aires SA. y Nuevo Banco de Santa Fe, y de las Mutuales del Club Argentino de San Carlos y Banco Sudecoor Cooperativo Ltda. Además en la oficina comercial existe un puesto de cobranza, por lo general para el pago de los recibos de luz que son abonados después de haberse realizado la desconexión.

Diariamente las distintas entidades recaudadoras envían un resumen de las cobranzas realizadas el día anterior, una vez recibidas por Oficina Comercial son procesadas al sistema. Después de producido el tercer vencimiento se le envía a cada deudor una notificación formal de su atraso, otorgándole un último plazo de 5 días para regularizar su deuda, vencidos dicho plazo se encuentra en situación de corte del suministro.

Área Financiera:

1) Tesorería

La Cooperativa trabaja con los cuatro bancos de la ciudad: Banco Nación Argentina, Banco Macro SA., Banco de Galicia y Buenos Aires SA. y Nuevo Banco de Santa Fe, siendo el contador el responsable del control y seguimiento de las cuentas bancarias en dichos bancos, asignaciones de recursos y manejo de la cartera de inversiones financieras, teniendo a su cargo la negociación de las tasas de interés.- Además tiene a su cargo la dirección de las actividades de créditos y cobranzas.

2) Control

Elaboración de presupuestos económicos:

Los mismos son realizados al comienzo de cada año y por el término de 12 meses a los efectos de estimar el resultado proyectado para el ejercicio, los cuales son ajustados a medidas que se van realizando los balances mensuales.

Área Administrativa/Contable:

1) Registración contable

La registración contable es realizada por las dos auxiliares administrativos, supervisadas por el Encargado Administrativo, controlada y aprobada por el Contador.

2) Confección de Balances

Se realizan balances mensuales, los cuales son terminados en promedio a los 60 días del mes base, y en cada trimestre del año (enero/marzo; abril/junio; julio/setiembre y octubre/diciembre), una vez finalizados son auditados por el servicio externo de Auditoría para luego ser puestos a consideración del Consejo de Administración para su aprobación.

3) Gestión de pago a proveedores

El proceso de pagos a proveedores comienza con la recepción de la factura del proveedor, a continuación es sometida al circuito de autorizaciones que según su importe depende de distintos niveles, luego es procesada en el sistema administrativo por medio del cual se realizan las imputaciones contables, se actualiza el libro de IVA y se carga a la cuenta corriente. Luego se emite la orden de pago y el cheque correspondiente.

La Gestión de pago se encuentra organizada de la siguiente forma: los pagos son efectuados todos los días viernes de cada semana y se reciben hasta el día anterior (jueves) las facturas a pagar, si algún proveedor entrega su factura posteriormente al día jueves, su pago se efectivizará el día viernes de la semana siguiente, salvo casos especiales de proveedores de otras localidades cuya condición de pago sea contra entrega del material recibido.

Área Técnica:

1) Atención clientes por reclamos técnicos.

Los reclamos técnicos son realizados generalmente vía telefónica a un número directo destinado a tal fin al sector de guardias reclamos y en menor medida en forma personal donde son atendidos por el personal de guardia, que presta sus servicios las 24 horas del día, los 365 días del año, también durante horarios de

atención en oficina comercial son recibidos por esa área, los cuales luego se derivan al sector antes mencionado.

El sector guardia reclamos está conformado por siete operarios que realizan turnos rotativos, desde las 7 Hs. a las 22 hs. siempre la guardia es realizada con dos operarios y de las 22hs. a las 7hs. la realiza un solo operario, ya que la frecuencia de reclamos en ese horario es menor.

Los principales reclamos técnicos recibidos son:

- Falla en el suministro eléctrico.
- Falla en el alumbrado público.

2) Control de la calidad de servicio.

En este punto se destacan dos factores preponderantes:

- El producto Técnico.
- El Servicio Técnico.

Producto Técnico: nivel de tensión y perturbaciones.

El producto técnico constituye junto con el Servicio Técnico los pilares de la calidad del servicio eléctrico suministrado por toda empresa distribuidora de energía eléctrica.

El Nivel de Tensión es el valor expresado en voltios o Kilovoltios, de la diferencia de potencial existente entre un conductor y tierra o entre dos conductores.

De acuerdo a la tensión nominal se clasifican los sistemas en:

- *Alta tensión:* sistemas cuya tensión nominal es 132 kV o mayor.
- *Media Tensión:* sistemas cuya tensión nominal es mayor de 1 kV (1000 Voltios) y menor de 132 kV.
- *Baja Tensión:* Sistemas cuya tensión nominal es menor de 1000 Voltios, comprendiendo todo lo que es distribución a usuarios finales domiciliarios, alumbrado público, pequeñas industrias y comercios. Los valores nominales son 220 V para suministro monofásico y 380 V para suministro trifásico.

Se llama perturbación eléctrica a cualquier variación que sufre la tensión o la frecuencia de un sistema eléctrico.

Entre las perturbaciones más comunes podemos citar:

- Corte total del suministro, durante un período de tiempo relativamente largo.
- Variación de la frecuencia.
- Variación lenta de la tensión.

- Huecos de tensión.
- Microcortes (cuando se producen recierres de protecciones automáticas)
- Impulsos (mayormente producidos por descargas atmosféricas).

Su control se realiza a través de una determinada cantidad de mediciones mensuales exclusivamente a nivel de usuarios, con lo cual permite determinar un índice que si se encuentra fuera de los parámetros considerados normales establecidos por la Autoridad de Aplicación, las empresas son pasibles de multas.

Servicio Técnico: frecuencia y duración de las interrupciones

El servicio técnico se refiere al nivel y duración de las interrupciones que afectan a los usuarios. La calidad de servicio suministrada es realizada a través de controles de indicadores globales de la Frecuencia Media de Interrupción y el Tiempo total de Interrupción, y cuando estos indicadores arrojan resultados fuera de los límites admisibles, tal como sucede con el Producto Técnico se aplican sanciones a las empresas distribuidoras de energía eléctrica.

3) *Control de pérdidas totales (técnicas y no técnicas)*

Las pérdidas que se pueden calcular mediante fórmulas teóricas de la electrotécnica, a partir de las características de los conductores, de las corrientes de carga o de los datos suministrados por los fabricantes de los equipos, se denominan PERDIDAS TECNICAS.

Toda otra pérdida que no sea calculable a partir de los parámetros del sistema se la denomina PERIDA NO TECNICA (aquí se engloba todo que tiene que ver con fraudes, hurtos, etc.).

Por ende las pérdidas totales es la sumatoria de las Pérdidas Técnicas más las Pérdidas no Técnicas.

El cálculo de las pérdidas de energía estimadas para un mes “m”, se circunscribe a la aplicación del siguiente algoritmo (Ing. De Salvo, Pág. 1):

$$\mathbf{Pérdidas\ de\ Energía}_m = \mathbf{Energía\ Comprada}_m - \mathbf{Energía\ Vendida}_m$$

La información de energía comprada se obtiene de la curva de carga de los medidores SMEC que normalmente se encuentra disponible al momento de efectuar los cálculos. Por otra parte, la energía vendida resulta de una estimación ya que está compuesto generalmente de una parte de los consumos reales facturados y de una parte de energía que ha sido efectivamente entregada a la red pero no fue facturada a la finalización del mes. Esta energía consumida por los clientes y no facturada, se

debe a que los ciclos de facturación abarcan dos meses y no hay coincidencia con el inicio o el final de cada mes. De esta forma, una parte de estos clientes serán facturados en un mes y el resto en el mes siguiente. Por lo tanto el consumo de estos clientes no facturados deberá ser estimado.

4) Toma de lectura de los equipos registradores

La toma de lectura de los medidores que registran el consumo de energía eléctrica consumida se realiza en forma bimestral en la ciudad y en forma trimestral en la zona rural.

La captura de datos es realizada por personal munido de equipos llamados memocoletores los cuales poseen un dispositivo que una vez tomado la lectura se extrae de dicho equipo y son volcados a una PC con los datos tomados.

Las fechas de toma lecturas son entre los días 10 y 20 de cada mes.

La toma de lectura aparte de su función específica cumple otras accesorias de mucha importancia como ser la detección de posibles fraudes.

5) Mantenimiento y construcción de las líneas de energía en la ciudad y zona rural

El mantenimiento de las líneas de energía tanto en la ciudad como en la zona rural es realizado por personal propio de la Cooperativa, para ello se cuenta con una cuadrilla altamente capacitada y con los equipos y herramientas necesarios para cumplir dicha función en forma eficaz.

Respecto a la construcción de nuevas líneas de energía, dentro del ejido urbano se realiza con personal propio pero la construcción de líneas en la zona rural se contrata mano de obra de terceros.

6) Mantenimiento de alumbrado público

El mantenimiento y ampliación de la red de alumbrado público de la ciudad es realizado por el personal de guardias reclamos de la Cooperativa, los cuales en el turno noche recorren la ciudad realizando el relevamiento de las luminarias y registrando las que presentan problemas, las cuales son arregladas al día siguiente.

Área de Recursos Humanos:

1) *Control de ausentismo* (enfermedades inculpable y/o accidentes trabajos).

Este control es realizado en forma diaria, dando participación inmediata al médico laboral y/o a la ART en caso de corresponder.

2) Coordinación con el Servicio médico.

La Cooperativa tiene contratado un servicio médico part time, el cual ante el aviso de una inasistencia concurre al domicilio del trabajador para verificar si la causa fue una enfermedad, luego pasa un reporte al responsable del RRHH. También tiene a su cargo los estudios preocupacionales de los ingresantes.

3) Coordinación con el Servicio de Seguridad e Higiene Laboral.

La Cooperativa tiene contratado un servicio externo de Seguridad e Higiene laboral quien realiza auditorías permanentes, planes de prevención de accidentes y evaluaciones de causas de los mismos.

4) Seguimiento control horario.

Diariamente un auxiliar administrativo realiza el control horario a través de un sistema informático desarrollado para tal fin, comunicando las novedades al responsable de RRHH.

5) Seguimiento y confección de novedades para la liquidación de sueldos.

Como complemento del control horario se realiza en forma mensual el seguimiento de las novedades de los empleados como ser: inasistencias, llegadas tardías, horas extras, reemplazos, licencias, etc., las cuales se vuelcan a una planilla, para su posterior envío al estudio contratado para la realización de las liquidaciones de sueldos.-

6) Pago de remuneraciones al personal.

Finalizada la tarea de liquidación de sueldos por parte del estudio contratado para tal fin, el pago de las remuneraciones al personal son realizadas cumpliendo con la legislación vigente que consiste en realizarlo a través de un depósito en una entidad bancaria donde se acredita en la cuenta del trabajador su salario y luego se procede entregar copia del recibo de sueldo bajo firma al personal.

7) Proceso de Selección de nuevos empleados.

El proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, se encuentra tercerizado a través de un estudio contable y RRHH de nuestra ciudad, quien es el encargado de realizar dichas tareas. Una vez finalizado el proceso pone a consideración de la Gerencia una terna de candidatos sobre la cual se tomará la decisión.

Área de compras/almacenes:

1) Gestión de compra de materiales.

El responsable del área recibe el requerimiento con la necesidad de compra firmado por el jefe del sector, luego procede solicitar cotización realizando un concurso privado de precios para todas aquellas compras superiores a \$ 2000.-, una vez recibidas las ofertas realiza la comparativa y con la autorización de su superior procede a adjudicar a la oferta con las mejores condiciones: precio + condiciones de pago, servicio, calidad. Concretada la operación y recibido el material, el mismo ingresa al sistema de stock a través de la confección de una orden de recepción y luego se guarda en el depósito de materiales.

2) Entrega de materiales.

Ante la necesidad de uso de algunos de los materiales estoqueados, los mismos son entregados bajo la firma del remito correspondiente, siempre y cuando se acompañe con una orden de retiro autorizada por el jefe del área técnica que cuenta con la especificación del destino para dicho material.

3) Control stock del depósito de materiales.

El encargado de esta área es el responsable de la custodia y mantenimiento del stock de los materiales depositados en el depósito, y en forma trimestral se realizan control de stock por parte de la auditoría externa contratada.

II. LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA, SU IMPORTANCIA Y FUENTE DE ORIGEN

Área Comercial:

La principal información que maneja esta área proviene de dos fuentes de origen:

- a) Interna:

- Los consumos de energía de los usuarios que son obtenidos a través del proceso de toma lectura y constituye el primer paso del ciclo comercial.
- Cantidad de usuarios a facturar.
- Tipos de categorías a facturar.
- Tarifa a aplicar.
- Fechas de vencimientos.
- Porcentaje de recargos.

b) Externa:

- Reclamos de los usuarios.
- Nuevas conexiones.
- Cambios de domicilio.
- Desconexiones.
- Detalle de cobranzas por cada institución recaudadora.

La información que maneja esta área es de vital importancia debido a que permite realizar y monitorear el proceso de facturación que constituye la fuente de ingresos del sector "Venta y Distribución de Energía" de la Cooperativa, además medir la satisfacción de nuestros asociados respecto a nuestra eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.

Área Financiera:

La información proviene de las siguientes fuentes de origen:

a) Interna:

- Flujo de dinero disponible.
- Inversiones financieras.
- Cuentas a cobrar.
- Deudas a pagar.
- Fecha y montos de compromisos a cumplir.
- Presupuestos económicos confeccionados a través de la contabilidad.

b) Externa

- Niveles de inflación.
- Tasas activas de interés de entidades bancarias.
- Tasas pasivas de interés de entidades bancarias.
- Situación económica de la población.

La información que maneja esta área es importante porque permite a la empresa saber si tiene a disposición o no los medios económicos necesarios para que pueda funcionar debidamente.-

Área Administrativa/Contable:

La información proviene de las siguientes fuentes de origen:

- a) Interna
 - Criterios de imputación contable.
- b) Externa
 - Normas contables e impositivas vigentes.
 - Operaciones con proveedores y clientes.

La información que brinda esta área es muy importante porque facilita la toma de decisiones y permite mantener un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de este sector de la Cooperativa.- Además al saber cuál es su situación permite buscar alternativas para reducir costos y gastos con el propósito de incrementar los resultados.

Área Técnica:

En esta área la información principal que se maneja es:

- a) Interna
 - Registros de la calidad del servicio (producto y servicio técnico).
 - Registro de pérdidas totales.
- b) Externa
 - Reclamos técnicos de los asociados.
 - Requerimiento de ejecución de obras por parte de los asociados (urbana/rurales).
 - Legislación regulatoria de la prestación del servicio de energía eléctrica.

Área de Recursos Humanos:

La información de esta área proviene de dos fuentes:

- a) Interna:
 - Ausentismo del personal.

- Novedades para la liquidación de sueldos:
 - a) Reemplazos.
 - b) Licencias.
 - c) Licencias especiales.
 - d) Horas extras.
 - e) Enfermedades inculpables.
 - f) Accidentes de trabajo.
- b) Externa:
 - Informes del médico laboral.
 - Informes del servicio de Seguridad e Higiene Laboral.
 - Informe del estudio que realiza la liquidación de sueldos.
 - Incrementos salariales.
 - Informes sobre el personal a contratar.
 - Información sobre modificaciones de la legislación laboral.

La información de esta áreas es importante para llevar a cabo la planificación, organización y desarrollo estratégico del capital humano que es indispensable para la prestación del servicio a los asociados.

Área de compras/almacenes:

La información del área de “compras/almacenes” tiene dos orígenes de procedencia:

- a) Interna
 - Requerimiento de necesidad de compra de materiales.
 - Niveles de stock crítico.
 - Control de stock.
- b) Externa
 - Nómina de proveedores.
 - Plazos de entrega.
 - Forma de pago.

La información que maneja esta área es importante por varios motivos, pero el principal objetivo es que permite disponer de los materiales en el momento necesario, al mínimo costo, y cumpliendo con todas especificaciones previamente establecidas al momento de la aparición de la necesidad, ya que de no contar con un stock de materiales suficientes podría afectar a la calidad del servicio prestado.

III. LAS NECESIDADES ACTUALES DE ESTAS ÁREAS EN BUSCA DE UN MEJOR CONTROL DE GESTIÓN.

1.- Área Comercial:

A raíz del cambio producido en la estructura del personal de esta área, originado por un lado por la baja de empleados y por otro lado por la incorporación de nuevos empleados, dichos cambios afectaron aproximadamente al 50% de la estructura original y teniendo en cuenta la importancia de las tareas que se desarrollan: facturación, cobranza y atención de reclamos y/o trámites administrativos, es imprescindible contar con una serie de indicadores que nos permitan monitorear el grado de eficacia y eficiencia con que realiza el personal sus tareas a los fines de poder cumplir con los objetivos planteados.

2.- Área Financiera:

Teniendo en cuenta que el área financiera es vital para la supervivencia de la empresa, máxime teniendo un entorno económico como el de nuestro país, el cual es sumamente inestable fundamentalmente a lo que inflación se refiere, es necesario que este área cuente con indicadores que permitan lograr eficiencia en el manejo de los recursos de la Cooperativa para poder contrarrestar los efectos negativos de la inflación y poder mantener la capacidad de inversión a lo largo del tiempo asegurando la prestación del servicio con la calidad deseada.

3.- Área Administrativa/Contable:

Este área también sufrió cambios en su estructura de personal, en una forma aun más significativa que el área comercial, ya que no solo se produjo reemplazo del personal auxiliar sino también en la jefatura del sector, con lo cual resulta importante e imprescindible monitorear la eficacia con que se desarrollan las tareas y la adaptación del nuevo personal a los efectos de lograr que la información emitida por dicha área a través del Balance llegue en tiempo y forma a la Gerencia General para una toma de decisiones oportuna.

4.- Área Técnica:

Más allá de prestar un buen servicio a los asociados, tal como lo expresan los asociados, el mismo debe reunir determinadas exigencias para poder cumplir con los controles y evitar penalidades por el Ente Nacional Regulador de la Electricidad. En

la mayoría de las provincias de nuestro país se creó un ente Provincial Regulador de la Electricidad, no es el caso todavía de la provincia de Santa Fe, pero a corto plazo existe la posibilidad de su creación. Por lo tanto se hace imperiosa la necesidad de comenzar a realizar controles sobre el Producto Técnico (el nivel de tensión y las perturbaciones), y en el Servicio Técnico (nivel y duración de las interrupciones) que afectan a los usuarios, y en el tiempo que se da respuesta a los reclamos de los asociados. Se considera como parámetro de medición lo contemplado en la ley Nacional Nro. 24.065 de Energía Eléctrica.

5.- Área de Recursos Humanos:

Actualmente la Cooperativa en este área presenta varias carencias de control sobre el personal, tal vez por no contar con una estructura acorde a la cantidad de personal, y la falta de profesionalización del área, lo cual hace que las tareas que se realizan no siempre sean realizadas en forma eficaz y completa, a manera de ejemplo podemos citar algunas: no se confeccionan estadísticas respecto de las inasistencias por enfermedad inculpables, accidentes, ni de sanciones disciplinarias aplicadas, cantidad de accidentes de trabajos que se producen, ni el nivel de intervención del servicio médico, horas extraordinarias, horas de capacitación, etc. Sin lugar a dudas que es un área a mejorar a los efectos de que en un futuro, contando con una estructura acorde, permita cumplir con la funciones esenciales que toda área de recursos humanos debe cumplir como son: planeación del personal, empleo (reclutamiento, selección, contratación, inducción), capacitación y desarrollo, administración de salarios entre otras.

6.- Área de compras/almacenes:

Dado la cantidad y el valor que tienen los materiales que se encuentran en stock en el depósito de materiales es necesario contar con buenos controles para evitar diferencias de inventarios.

El manejo de los stock críticos y la gestión de compra debe ser eficiente ya que nunca puede la Cooperativa no contar con materiales de repuestos porque la falta de algunos ellos podría ocasionar inconvenientes en la prestación del servicio eléctrico.

IV. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES RELEVANTES QUE AYUDAN A DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN Y EFECTUAR UN MONITOREO PERMANENTE PARA DEFINIR ACCIONES CORRECTIVAS.

Las principales variables relevantes que ayudan a diagnosticar la situación y efectuar un monitoreo permanente para definir la acciones correctivas en cada una de la áreas claves seleccionadas en la unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica” son:

1.- Área Comercial:

- Tiempo de duración del Ciclo Comercial: desde que se toma lectura de los medidores de los usuarios hasta que se cobra la facturación realizada con dichas mediciones.
- Numero de reclamos comerciales: excesos de Kwh facturados, demoras en el reparto de las facturas, errores en el valor facturado.
- Incobrabilidad (deuda total y morosos).
- Cortes por Falta de Pago.
- Efectividad de los avisos de cortes.
- Evolución de la Facturación.

2.- Área Financiera:

- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Índice de Financiación propia.
- Margen sobre las ventas.
- Rotación del activo.

3.- Área Administrativa/Contable:

- Fecha presentación del Balance General.
- Incidencia del costo de la energía.
- Incidencia del costo laboral.
- Incidencia del costo mantenimiento y conservación.

4.- Área Técnica:

- Nivel de Tensión y Perturbaciones.
- Frecuencia y duración de las interrupciones.

- Nivel de la pérdida total de energía.
- Cantidad de reclamos técnicos.

5.- Área de Recursos Humanos:

- Ausentismo : días de ausencia por enfermedad, accidente de trabajos, llegadas tardes.
- Cantidad de horas de capacitación.
- Cantidad de Horas extraordinarias abonadas.
- Rotación del Personal.
- Salario Promedio.

6.- Área de compras/almacenes:

- Diferencias de inventario.
- Plazos Promedio de Entregas por Proveedor.
- Índice de Materiales rechazados.

CAPITULO VI: Propuesta de Tablero de Control



CAPITULO VI

PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL

I. SELECCIÓN DEL TIPO DE TABLERO DE CONTROL

En el presente capítulo, previo análisis de los distintos tipos de tablero de control según los diferentes autores que escribieron sobre la materia, y teniendo en cuenta sus características y alcances, me permitió llegar a la conclusión que el tipo de Tablero de Control a implementar en la unidad de negocio “Venta y distribución de Energía Eléctrica” de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. es el denominado:

Tablero de Control Directivo (TCD)

“Hay que desarrollar el arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque” Peter Senge.

A manera de resumen, procederé a continuación a exponer cuales fueron los factores más importantes para considerar que el Tablero de Control Directivo (TCD) es la opción más conveniente:

Dicho tipo de Tablero permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la unidad de negocio hacia adentro, ya que contiene mediciones a través de cifras, coeficientes, porcentajes y todo tipo de indicadores.

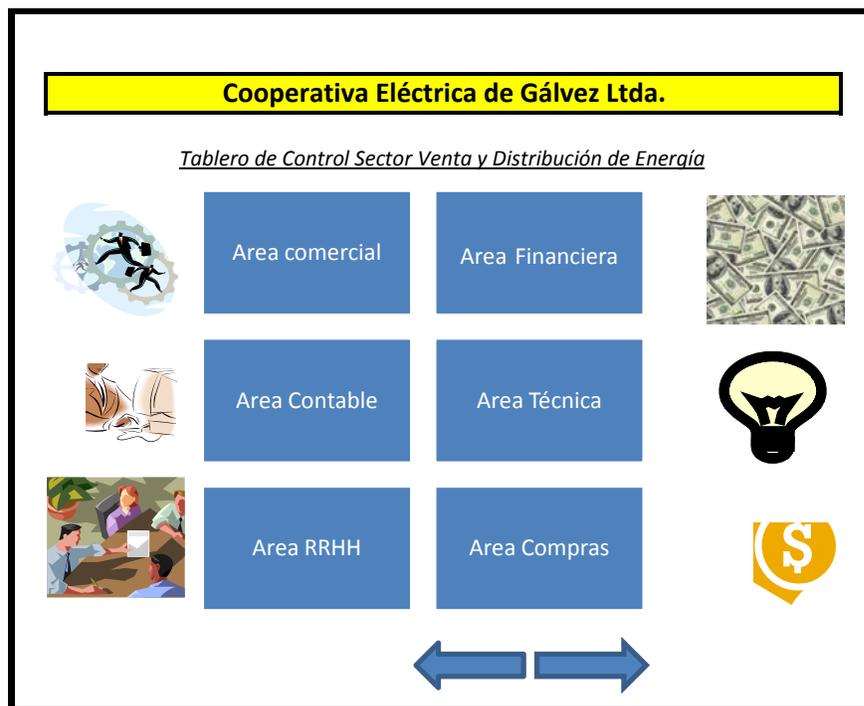
Entiendo que el tipo de Tablero de Control Directivo es en el que mejor se puede aplicar la metodología de áreas e indicadores claves. Esto permitirá a la Gerencia General tener una información más abarcativa de los temas claves de la unidad de negocio, brindándole la información relevante al Consejo de Administración en tiempo y forma.

Además es conveniente desarrollar un Tablero de Control directivo en esta unidad de negocio de la Cooperativa porque se dan en la Cooperativa las siguientes situaciones similares a las planteadas por Alberto Ballvé:

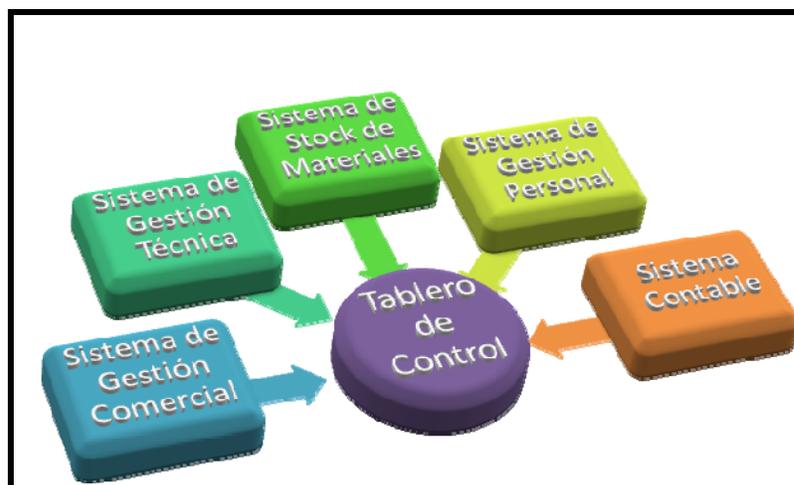
- No hay uniformidad de la información gerencial: los directivos suelen crear formatos propios, emitiendo aquella información que más le convenga, ya que cada sector se siente dueño de la información y quiere ser su emisor, esto genera islas de poder.

- Existe sobrecarga de información: los seres humanos pueden procesar una proporción limitada de información por vez, por lo tanto presentar infinidad de datos distrae y reduce el uso que los directivos le den al sistema.
- Necesidad de alinear la información con los objetivos estratégicos: los indicadores del Tablero de Control deben ser coherentes con la estrategia de la empresa. Esta es una forma de comenzar alinear la información con los objetivos.
- Tener una relación costo-beneficio favorable: la información debe generar ,más valor que el costo de recopilarla y distribuirla.
- Tener que evaluar la empresa: evaluar la evolución de la empresa y poder efectuar el benchmarking en los principales indicadores nos puede evitar sorpresas desagradables en el proceso de compra de una empresa o al tener que otorgarle un crédito

II. PROPUESTA DEL TABLERO DE CONTROL MODELO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO “VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA”

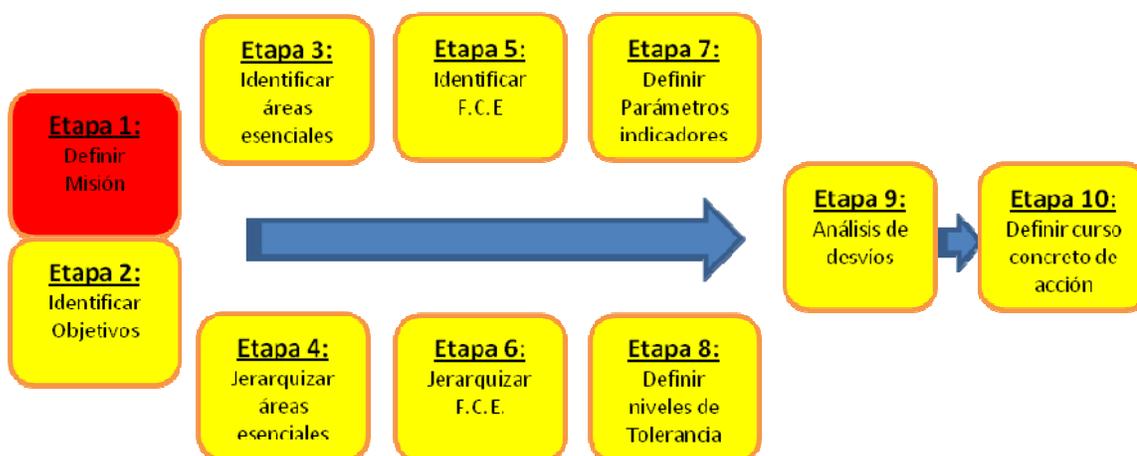


Esquema del Tablero de Control y los sistemas de los cuales obtiene la información:



Desarrollo de las diferentes etapas para el desarrollo del Tablero de Control

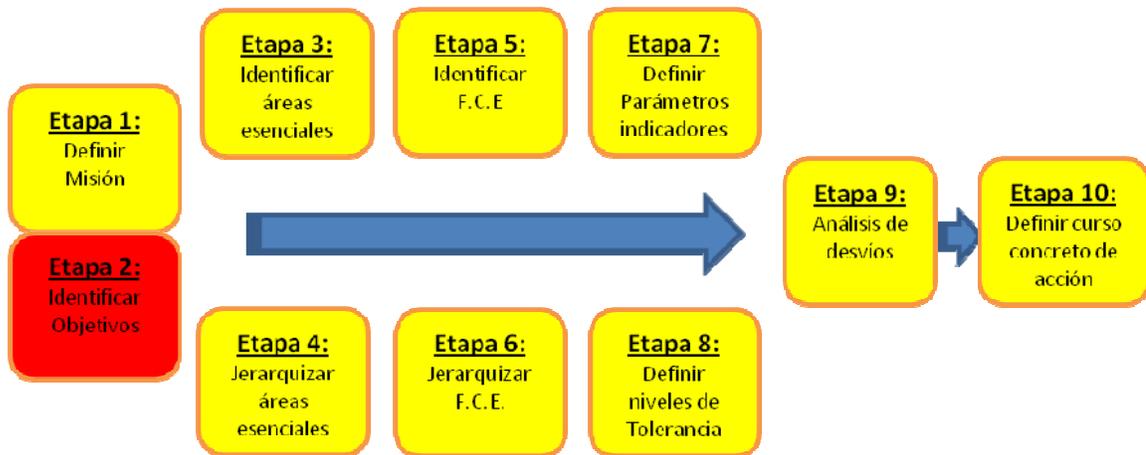
Etapa 1: Definición de la Misión



La misión del sector "Venta y Distribución de Energía Eléctrica" de la Cooperativa de Gálvez Ltda. es la siguiente:

Proveer un servicio que además de cumplir con las regulaciones y lineamientos de prestación vigentes, satisfaga en calidad y precio de manera tal que si el asociado o usuario no asociado debe elegir su proveedor de electricidad, la Cooperativa sea siempre su mejor opción.

Etapa 2: Identificación de los Objetivos.

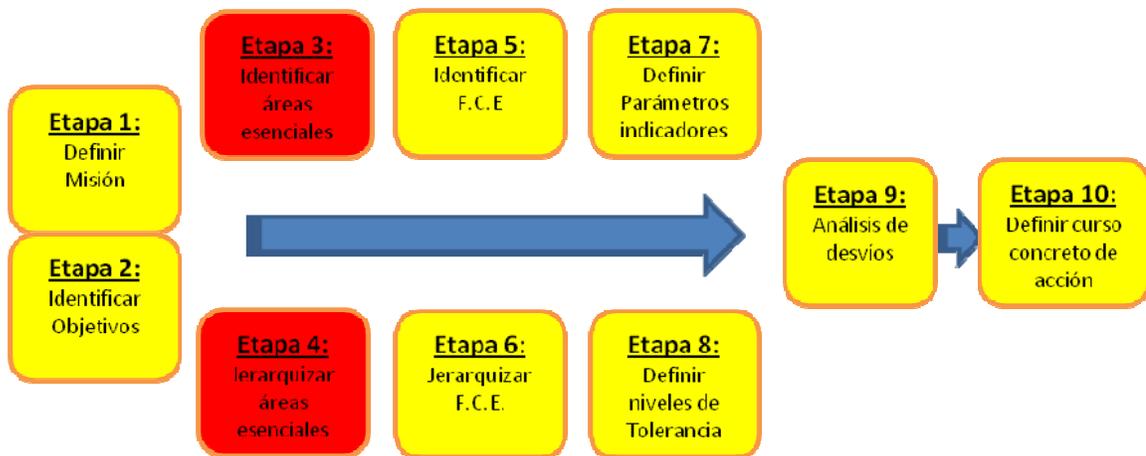


Los objetivos fijados son los siguientes:

- Lograr un equilibrio económico dentro de la aplicación del marco regulatorio eléctrico provincial.
- Cumplir satisfactoriamente con las exigencias respecto a tarifas, calidad de producto, servicio y atención comercial, así como con las que refieren al cuidado del medio ambiente.
- Lograr la satisfacción y percepción de mayor valor en el servicio, por parte del asociado y usuario no asociado.
- Captar y retener la mayor cantidad de grandes usuarios con el objeto de lograr un mejor potencial de negociación en la compra de energía y buenos índices en los factores técnicos de utilización.
- Optimizar la compra de energía analizando todas las variables disponibles en el mercado.
- Mantener el índice de incobrabilidad por debajo del 3 % del bruto facturado.

- Lograr la satisfacción del empleado, mediante la motivación por participación y capacitación constante como herramientas para lograr mejoras en la calidad.
- Participar activamente en las negociaciones para lograr un convenio laboral adaptado a las nuevas exigencias del mercado.
- Reducir paulatinamente las pérdidas de energía. Las no técnicas controlando el hurto y el fraude; las técnicas realizando los relevamientos técnicos necesarios e inversiones en equipos acordes para mantenerlas en los valores razonables de acuerdo a las características de nuestro sistema de distribución.
- Continuar avanzando en el proceso de incorporación de tecnología informática y los procedimientos de calidad total con el objeto de brindar el mejor servicio al menor costo.

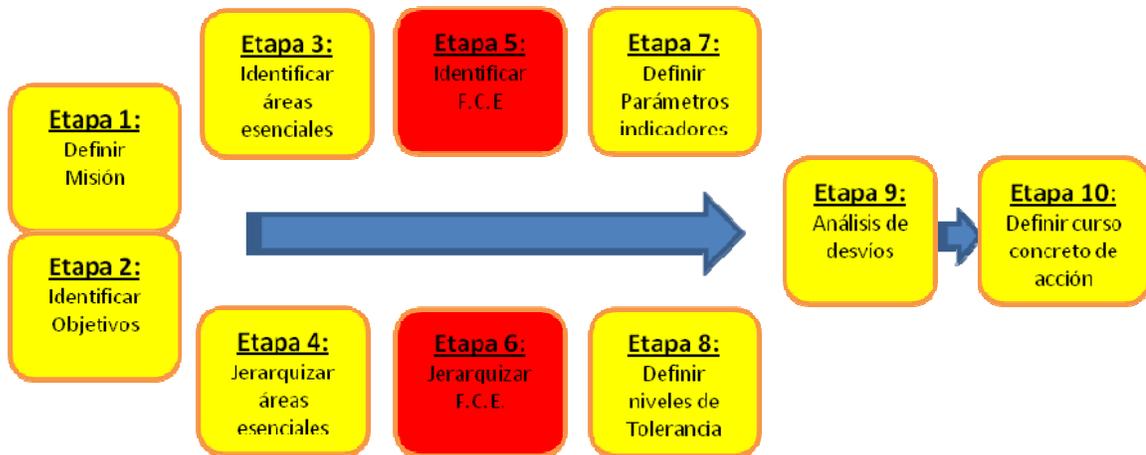
Etapa 3 y 4: Identificar las áreas esenciales y su jerarquización.



Las áreas esenciales y jerarquización es la siguiente, de acuerdo a lo establecido en la pág. :

1. Área técnica.
2. Área Comercial.
3. Área Compras.
4. Área Recursos Humanos.
5. Área Financiera.
6. Área Contable.

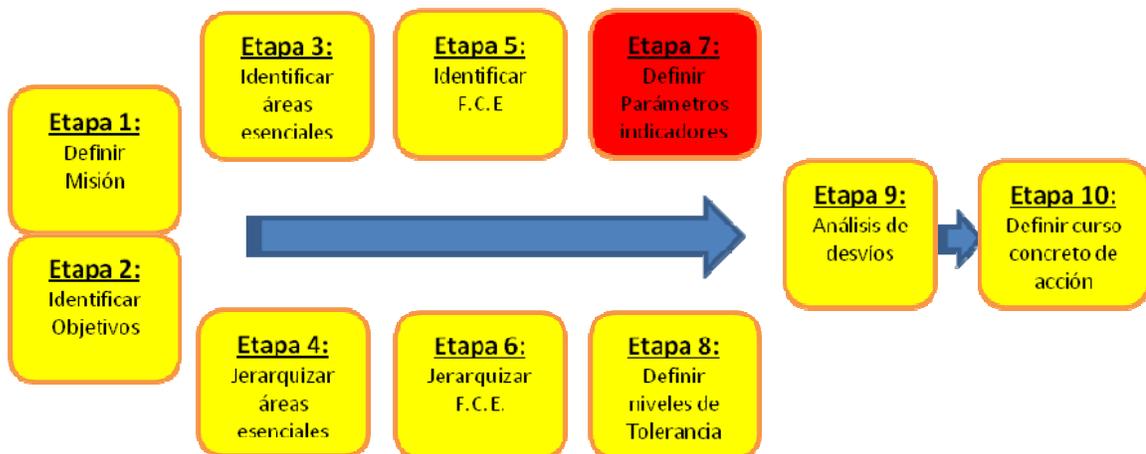
Etapa 5 y 6: Factores Críticos de Éxito y su jerarquización:



Los factores críticos de la Cooperativa y su respectiva jerarquización:

1. Calidad del servicio.
2. Atención a Clientes..
3. Eficiencia.
4. Productividad.
5. Eficacia.
6. Rentabilidad.

Etapa 7: Parámetros e Indicadores.



Desarrollo de indicadores de medición de desempeño.

1) Criterios de apertura de los indicadores:

En este punto se explican los diversos criterios que deberán ser utilizados, de acuerdo a lo definido expresamente en cada indicador, para exponer progresivamente la apertura del detalle de la información.

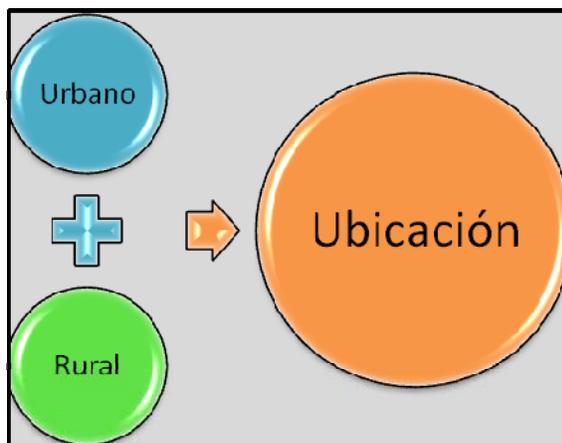
- a) Antigüedad: En general se puede considerar que la prescripción de las deudas de clientes en mora se produce definitivamente a los 5 (cinco) años de antigüedad, por lo tanto resulta conveniente procesar la información comercial dentro de este margen.

Antigüedad						
Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
Actual - n	Actual - 5	Actual - 4	Actual - 3	Actual - 2	Actual - 1	Actual
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Deudas prescriptas	DEUDAS NO CORRIENTES					Deudas Corrientes y no corrientes

b) Ubicación:

Criterio que permite analizar los indicadores de acuerdo al área de prestación del servicio:

- 1) *Servicio urbano:* es aquél que se presta dentro de los límites determinados por los Municipios como ejidos urbanos o bien fuera de él, siempre que la división catastral correspondiente no supere el manzanado.
- 2) *Servicio rural:* es aquel que se presta en las áreas ubicadas fuera del ejido municipal, siempre que su división catastral sea superior al manzanado.



b.1) Clasificador por ubicación:

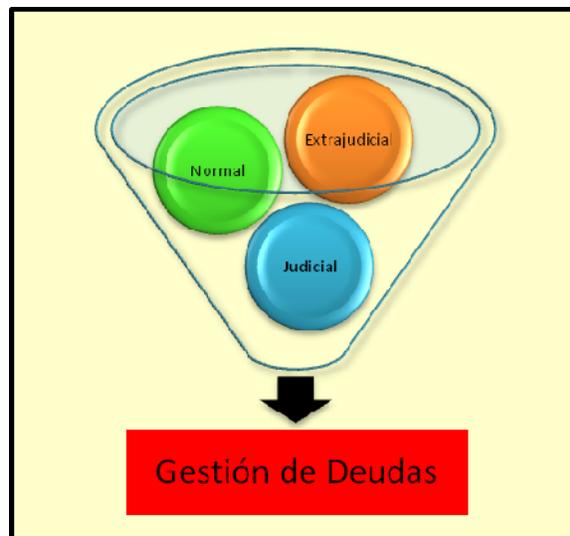
En la presente tabla se propone la estructura para la definición de códigos de ubicación.

Nivel 1	Nivel 2	Ubicación
1	1	Urbano
1	2	Rural

c) Gestión de deudas:

La cobranza de las deudas es gestionada por la propia Cooperativa a través de las siguientes formas:

- 1) *Normal*: al no abonarse la deuda después del último vencimiento, oficina comercial envía un nota bajo firma reclamando el pago de la misma, otorgándole un plazo de 5 días.
- 2) *Extrajudicial*: es la gestión de cobro de deudas realizadas a través de nuestro asesor legal, sin llegar al fuero judicial, y que haya fracasado la gestión de cobro normal.
- 3) *Judicial*: es la gestión de cobro que se realiza a través del ámbito judicial.

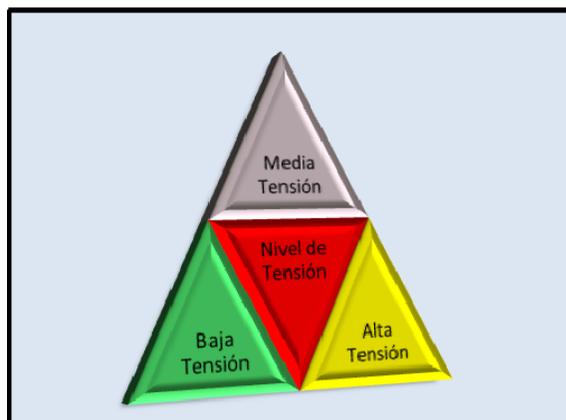


d) Nivel de Tensión:

La prestación del servicio eléctrico es realizada a través de los siguientes tipos de niveles de tensión:

- 1) *Alta Tensión*: sistemas cuya tensión nominal es igual o mayor a 132 kV.
- 2) *Media Tensión*: sistemas cuya tensión nominal es mayor de 1 kV y menor de 132 kV.

3) *Baja Tensión*: sistemas cuya tensión nominal es menor a 1 kV (1000 Voltios) .



d.1) Clasificador por nivel de Tensión:

La presente tabla muestra a manera de ejemplo una posible estructura para la definición de este indicador.

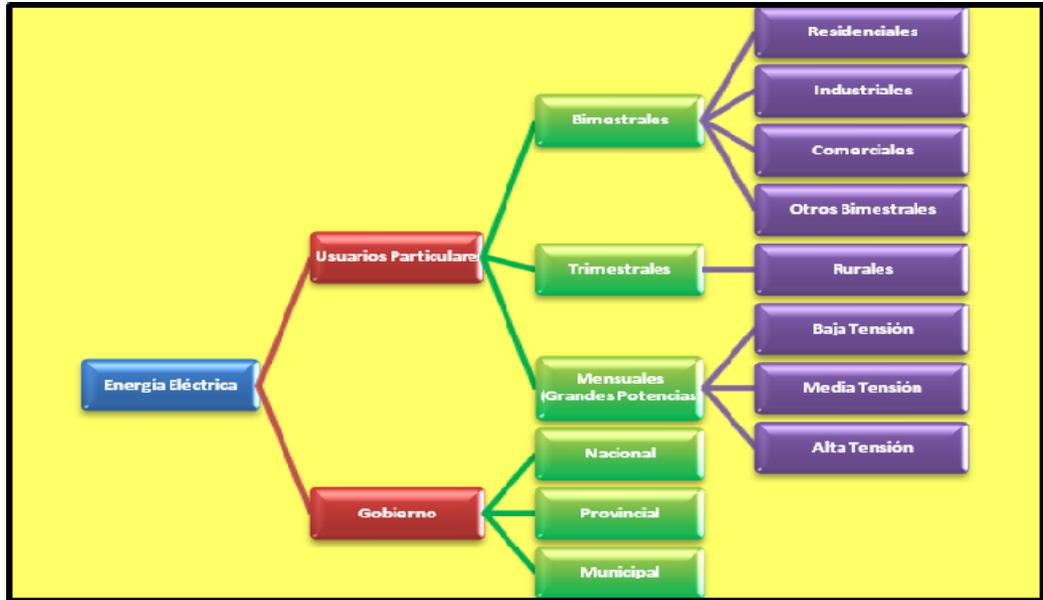
Nivel 1	Nivel 2	Descripción
1	1	Baja Tensión
1	2	Media Tensión
1	3	Alta Tensión

e) Tipo de suministro o criterio contable:

En el sistema de Gestión comercial de la unidad de negocio “Venta y Distribución de Energía Eléctrica” de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., se administra principalmente la facturación originada por la venta de energía eléctrica.

Resulta importante desagregar los indicadores que tienen su fuente en este sistema de acuerdo a la exposición que aquí se propone, que ha sido formulada tomando como base criterios aplicados en el diseño del plan de cuentas contables de la Cooperativa.

Para una mejor interpretación de lo expuesto se recomienda ver el gráfico de la página siguiente:



e1) Clasificador por criterio contable

La presente tabla muestra a manera de ejemplo una posible estructura para la definición de este indicador.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Descripción
1	0	0	Usuarios Particulares
1	1	0	Bimestrales
1	1	1	Residenciales
1	1	2	Industriales
1	1	3	Comerciales
1	1	4	Otros bimestrales
1	2	0	Trimestrales
1	2	1	Rurales
1	3	0	Mensuales-Gdes. Cliente
1	3	1	Baja Tensión
1	3	2	Media Tensión
1	3	3	Alta Tensión
2	0	0	Gobierno
2	1	0	Nacional
2	2	0	Provincial
2	3	0	Municipal

f) Tipo de actividad:

Esta clasificación es útil para presentar los indicadores desagregados de acuerdo al tipo de actividad y grado de demanda de los abonados.



f1) Clasificador por tipo de actividad.

La presente tabla muestra a manera de ejemplo una posible estructura para la definición de este indicador.

Segmento	Actividad	Subactividad	Descripción
1	0	0	Pequeñas Demandas
1	1	0	Residenciales
1	1	1	Comunes
1	1	2	Jubilados
1	1	3	Empleados
1	2	0	Comercial
1	3	0	Industrial
1	4	0	Asociaciones
1	5	0	Alumbrado Público
2	0	0	Grandes Demandas
2	1	0	Industrial

g) Tipo de Reclamos Comerciales:



h) Tipos de Reclamos Técnicos:

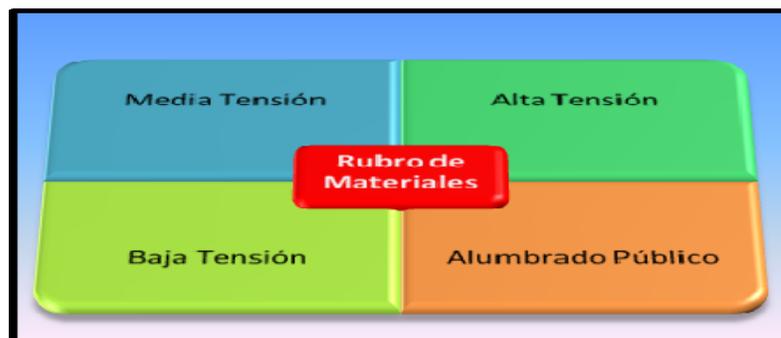


i) Tipos de pérdidas de energía:



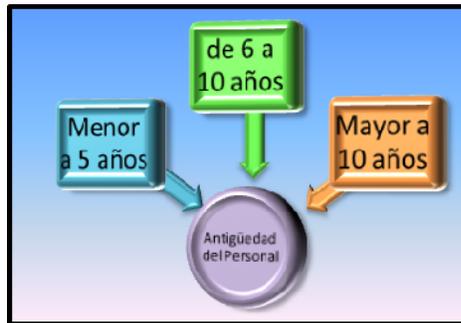
j) Rubro de materiales:

Los materiales inventariados en el depósito se encuentran clasificados según su destino, es por ello que encontramos la siguiente clasificación:



k) Antigüedad del personal:

Uno de los criterios de apertura de los indicadores relativos al personal se realizarán en función a la antigüedad en la Cooperativa, siguiendo el criterio aplicable a las principales bonificaciones que perciben según convenio, en función de ello se clasificarán en:



l) Por sexo:



LL) Sección de trabajo:

La unidad de negocio "Venta y Distribución de energía" se compone de tres secciones de trabajo: administración, redes y Guardias Reclamos.



MATRIZ DE INDICADORES

ÁREAS ESPECIALES	ÁREAS PRINCIPALES				ÁREAS DE APOYO						
	Técnica	Comercial		Compras	RRHH		Financiera		Contable		
JERARQUIZACION ÁREAS ESENCIALES	1	2		3	4		5		6		
F.C.E.											
1 Calidad de Servicio	11			21							
		X		X							
2 Atención a Clientes	12			22							
		X		X							
3 Eficiencia			23		31		41		51		61
			X		X		X		X		X
4 Productividad	13						42				
		X					X				
5 Eficacia			24		32		43				62
			X		X		X				X
6 Rentabilidad			25				44		52		63
			X				X		X		X

Descripción de iconos

- Factor Crítico de Éxito que puede ser explotado.
- Factor Crítico de Éxito que afecta al presupuesto.
- Mediciones temporales del Factor Crítico de Éxito.
- Nivel de alerta del Factor Crítico de Éxito.
- Marcación del Factor Crítico de Éxito en el área que participa.

Detalle de indicadores por cada áreas esencial.

1) Indicadores del área comercial:

N°	Código	Nombre	unidad	Fórmula (Métrica)	Descripción
1	TPENC	Ejecucion nuevas conexiones	horas	$TPENC = \left[\frac{\text{tiempo total ejecución nuevas conexiones (h)}}{\text{Cantidad de nuevas conexiones (q)}} \right] [h]$	Tiempo de espera promedio para una nueva conexión (en horas)
2	TPERE	Ejecucion reconexiones	horas	$TPERE = \left[\frac{\text{tiempo total ejecución reconexiones (h)}}{\text{Cantidad de reconexiones (q)}} \right] [h]$	Tiempo de espera promedio para una reconexión (en horas)
3	TPARE	Tiempo Atención de Reclamos	horas	$TPARE = \left[\frac{\text{tiempo total atención reclamos (h)}}{\text{Cantidad de reclamos (q)}} \right] [h]$	Tiempo promedio de atención de reclamos (en horas)
4	RECCO	Reclamos Comerciales	%	$RECCO = \left[\frac{\text{Cantidad Reclamos comerciales (q)}}{\text{Cantidad de facturas emiditas (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Cantidad de reclamos recibidos en relación con la cantidad de facturas emitidas
5	CICOM	Ciclo Comercial	días	$CICOM = (\text{Cant. Días toma lectura} + \text{Cant. días Facturación} + \text{Cant. días cobranza})$	Suma total de la cantidad de días que demandan los procesos de toma lectura de medidores, facturación y cobranza de cada período de facturación.
6	NOTDE	Notificación de Deudas	%	$NOTDE = \left[\frac{\text{Cantidad de avisos de deuda enviados (q)}}{\text{Cantidad Usuarios Morosos (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de avisos de deudas enviados respecto al total de usuarios morosos
7	EFAVD	Efectividad de Aviso Deuda	%	$EFAVD = \left[\frac{\text{Cant. de avisos de deuda cobrados (q)}}{\text{Cant. de Avisos de Deudas Enviados (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de avisos de deudas cobrados respecto al total de avisos enviados
8	CFPAG	Cortes por Falta de Pago	%	$CFPAG = \left[\frac{\text{Cantidad cortes por falta pago (q)}}{\text{Cantidad de deudores morosos (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de cortes por falta de pago respecto a la cantidad de clientes morosos
9	EFACT	Evolución de Facturación	%	$EFACT = \left[\frac{\text{Facturación Total mes X (\$)}}{\text{Facturación Total mes X año anterior (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Evolución de la facturación total de un determinado período con respecto al valor total de facturación del mismo período del año anterior
10	DEUTF	Deuda Total en Facturas (relación de importes)	%	$DEUTF = \left[\frac{\text{Total Facturas adeudadas (\$)}}{\text{Importe Total Facturado (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el importe total de facturas adeudadas respecto al importe total facturado. Involucra importes adeudados corrientes y no corrientes
11	CLMOR	Cientes Morosos	%	$CLMOR = \left[\frac{\text{Total usuarios Morosos (q)}}{\text{Total de usuarios (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad clientes morosos respecto al total de clientes

Para analizar el desarrollo de cada uno de estos indicadores ver ANEXO I

2) Indicadores del área compras:

N°	Código	Nombre	unidad	Fórmula (Métrica)	Descripción
12	DIFIN	Diferencia de Inventario	%	$\text{DIFIN} = \left[\frac{\text{Materiales con diferencias (q)}}{\text{Total de materiales inventariados (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Diferencias sobre el stock de materiales inventariados durante un determinado período.
13	PLENT	Plazo de Entregas por Proveedor	%	$\text{PLENT} = \left[\frac{\text{Días de entrega reales (q)}}{\text{Días de entrega pactados (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de días reales que demandó la entrega del material respecto a la cantidad de días de entrega pactados con el proveedor para productos críticos.
14	MATRE	Materiales rechazados.	%	$\text{MATRE} = \left[\frac{\text{Materiales rechazados (q)}}{\text{Total Materiales comprados (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el número de materiales rechazados y el total comprado en un determinado período.

Para analizar el desarrollo de cada uno de estos indicadores ver ANEXO II

3) Indicadores del área contable:

N°	Código	Nombre	unidad	Fórmula (Métrica)	Descripción
15	EGING	Egresos/Ingresos	%	$\text{EGING} = \left[\frac{\text{Total de egresos (\$)}}{\text{Total de Ingresos (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Incidencia del total de los egresos del sector sobre el total de Ingresos.
16	FEINC	Fechas incumplidas	%	$\text{FEINC} = \left[\frac{\text{meses con entrega tardía (q)}}{\text{Total de meses del año (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el total de meses de año donde la entrega del Balance al Consejo de Administración se realizó en forma tardía con respecto al período anual
17	INCEN	Incidencia costo energia	%	$\text{INCEN} = \left[\frac{\text{Costo de Energía comprada (\$)}}{\text{Total de egresos (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Incidencia del costo de la energía comprada sobre el total de los egresos del sector eléctrico
18	INCLA	Incidencia costo laboral	%	$\text{INCLA} = \left[\frac{\text{Total de Sueldos y Leyes Sociales (\$)}}{\text{Total de egresos (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Incidencia del costo de la mano de obra sobre el total de los egresos del sector eléctrico
19	INCMA	Incidencia costo mantenimiento	%	$\text{INCMA} = \left[\frac{\text{Total de gastos de mantenimiento (\$)}}{\text{Total de egresos (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Incidencia del costo de mantenimiento y conservación sobre el total de los egresos del sector eléctrico

Para analizar el desarrollo de cada uno de estos indicadores ver ANEXO III

4) Indicadores del área financiera:

N°	Código	Nombre	unidad	Fórmula (Métrica)	Descripción
20	ROTAC	Rotación del Activo	%	$\text{ROTAC} = \left[\frac{\text{Total de Ventas (\$)}}{\text{Activo Total (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el importe total de las ventas y el valor del Activo Total en un determinado período
21	FINPR	Financiación Propia	%	$\text{FINPR} = \left[\frac{\text{Recurso Propios (\$)}}{\text{Capital inmovilizado neto (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el total de los Recursos propios en relación al Capital Inmovilizado en un determinado período
22	MVENT	Margen de ventas	%	$\text{MVENT} = \left[\frac{\text{Beneficios antes de impuesto (\$)}}{\text{Total Ventas (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre los Beneficios antes de impuestos sobre el total de las ventas en un determinado período.
23	RENTA	Rentabilidad	%	$\text{RENTA} = \left[\frac{\text{Beneficio neto (\$)}}{\text{Recursos Propios (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el Beneficio neto producido durante un determinado período respecto al total de los Recursos Propios
24	LIQUI	Liquidez	%	$\text{LIQUI} = \left[\frac{\text{Activo Circulante (\$)}}{\text{Pasivo Circulante (\$)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre el total del activo circulante respecto al total del pasivo circulante durante un determinado período.

Para analizar el desarrollo de cada uno de estos indicadores ver ANEXO IV

5) Indicadores del área de RRHH:

N°	Código	Nombre	unidad	Fórmula (Métrica)	Descripción
25	AUSEN	Ausentismo	%	$\text{AUSEN} = \left[\frac{\text{Inasistencias (q)}}{\text{Días hábiles x cant. personal (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad total de días no trabajados sobre la cantidad total de días laborables en un determinado período.
26	HSEXT	Horas Extraordinarias	%	$\text{HSEXT} = \left[\frac{\text{Horas extraordinarias (q)}}{\text{Horas normales (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de horas extraordinarias trabajadas respecto al total de horas normales de trabajo en un determinado período
27	PPERS	Productividad Personal	%	$\text{PPERS} = \left[\frac{\text{Cantidad de conexiones (q)}}{\text{Total de personal (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de conexiones y el total de personal
28	ROPER	Rotación del Personal	%	$\text{ROPER} = \left[\frac{\text{Egresos de personal (q)}}{\text{Total de personal (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de personal que ha dejado de pertenecer al sector de la Cooperativa respecto al total del personal empleado.
29	INCAP	Inversión en Capacitación	\$	$\text{INCAP} = \left[\frac{\text{gastos de capacitación (\$)}}{\text{Total de empleados (q)}} \right] [\$]$	Relación entre los gastos de capacitación y la cantidad de personal en un determinado período.
30	SALPR	Salario Promedio	\$	$\text{SALPR} = \left[\frac{\text{Total de Salarios (\$)}}{\text{Total de personal (\$)}} \right] [\$]$	Relación entre el valor total de los salarios pagados al personal respecto al número total de empleados

Para analizar el desarrollo de cada uno de estos indicadores ver ANEXO V

6) Indicadores del área de Técnica:

N°	Código	Nombre	unidad	Fórmula (Métrica)	Descripción
31	FRMIT	Frecuencia Media de Interrupción por Transformador	%	$\text{FRMIT} = \left[\frac{\text{Transformadores fuera servicio (q)}}{\text{Total de transformadores instalados (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de transformadores fuera de servicio con respecto al total de transformadores instalados.
32	TIEIT	Tiempo Total de Interrupción por Transformador	horas	$\text{TIEIT} = \frac{\text{Tiempo fuera servicio Transformadores (h)}}{\text{Total de transformadores instalados (q)}} [\text{h}]$	Relación entre la cantidad de tiempo que están fuera de servicio los transformadores con respecto al total de transformadores instalados en un determinado período
33	DEFNT	Deficiencias en los niveles de Tensión	horas	DEFNT = Cantidad de horas/mes con deficiencia en el nivel de tensión.	Cantidad de horas por sobre el estándar, con deficiencias en los niveles de tensión.
34	PERTR	Perturbaciones en las redes eléctricas	minutos	PERTR = Cantidad de minutos/mes con perturbaciones en las redes eléctricas	Tiempo total con perturbaciones en las redes eléctricas
35	RECTE	Reclamos Técnicos	%	$\text{RECTE} = \left[\frac{\text{Cantidad Reclamos Técnicos (q)}}{\text{Cantidad de usuarios (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Cantidad de reclamos técnicos recibidos en relación con la cantidad de usuarios
36	PERDT	Pérdidas Totales	%	$\text{PERDT} = \left[\frac{\text{Kwh no facturados (q)}}{\text{Total de Kwh comprados (q)}} \times 100 \right] [\%]$	Relación entre la cantidad de kwh no facturados en relación al total de kwh comprados

Para analizar el desarrollo de cada uno de estos indicadores ver ANEXO VI

Detalle de parámetros e indicadores para los distintos FCE y para cada área esencial de la Matriz de Indicadores.

Área Esencial Nro. 1: Técnica					
FCE	Indicadores				
	Número	Nombre	Período	Impacto Presupuesto	Explosión Apertura
1 Calidad de Servicio	31	Frecuencia Media de interrupción por Transformador	Mensual	No	Si
	32	Tiempo Total de Interrupción por Transformador	Mensual	No	Si
	33	Deficiencias en los niveles de Tensión	Mensual	No	Si
	34	Perturbaciones en las redes eléctricas	Mensual	No	Si
2 Atención a Clientes	35	Reclamos Técnicos	Trimestral	No	Si
3 Productividad	36	Pérdidas totales	Trimestral	Si	Si

Área Esencial Nro. 2: Comercial					
FCE	Indicadores				
	Número	Nombre	Período	Impacto Presupuesto	Explosión Apertura
1 Calidad de Servicio	1	Ejecución nuevas conexiones	Mensual	No	Si
	2	Ejecución reconexiones	Mensual	No	Si
	3	Tiempo de Atención de Reclamos	Mensual	No	Si
2 Atención a Clientes	4	Reclamos Comerciales	Trimestral	No	Si
3 Eficiencia	5	Ciclo Comercial	Mensual	No	Si
4 Eficacia	6	Notificación de Deudas	Trimestral	No	Si
	7	Efectividad de Aviso Deuda	Trimestral	No	Si
	8	Cortes por Falta de pago	Trimestral	No	Si
5 Rentabilidad	9	Evolución de Facturación	Mensual	Si	Si
	10	Deuda total en Facturas	Mensual	Si	Si
	11	Clientes Morosos	Trimestral	No	Si

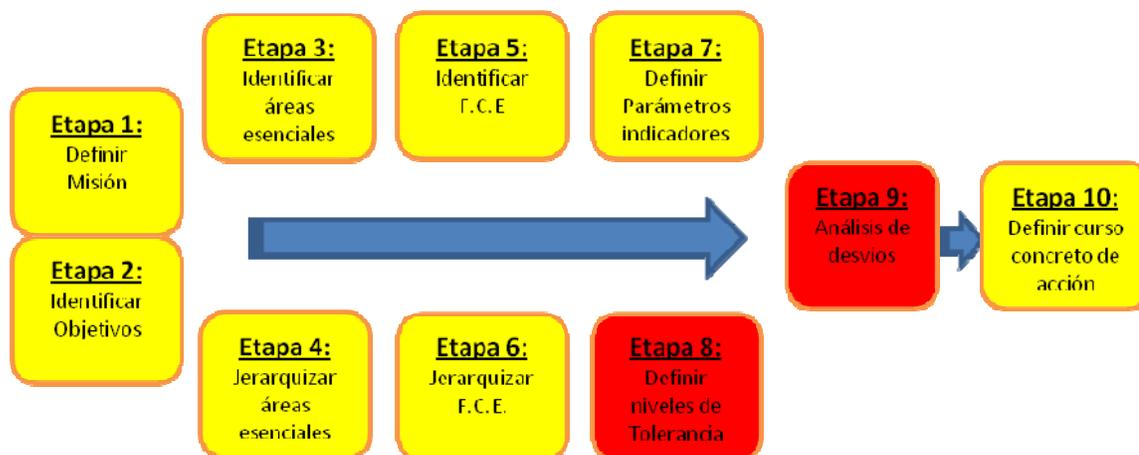
Área Esencial Nro. 3: Compras					
FCE	Indicadores				
	Número	Nombre	Período	Impacto Presupuesto	Explosión Apertura
1 Eficiencia	12	Diferencia de Inventarios	Trimestral	Si	Si
2 Eficacia	13	Plazo de Entrega por Proveedor	Trimestral	No	Si
	14	Materiales Rechazados	Trimestral	No	Si

Área Esencial Nro. 4: Recursos Humanos					
FCE	Indicadores				
	Número	Nombre	Período	Impacto Presupuesto	Explosión Apertura
1 Eficiencia	25	Ausentismo	Mensual	No	Si
2 Productividad	26	Horas Extraordinarias	Mensual	Si	Si
	27	Productividad Personal	Trimestral	No	Si
3 Eficacia	28	Rotación del Personal	Anual	No	Si
4 Rentabilidad	29	Inversión en Capacitación	Anual	Si	Si
	30	Salario Promedio	Anual	Si	Si

Área Esencial Nro. 5: Financiera					
FCE	Indicadores				
	Número	Nombre	Período	Impacto Presupuesto	Explosión Apertura
1 Eficiencia	20	Rotación del Activo	Trimestral	Si	No
	21	Financiación Propia	Trimestral	Si	No
2 Rentabilidad	22	Margen de ventas	Mensual	Si	Si
	23	Rentabilidad	Mensual	Si	No
	24	Liquidez	Trimestral	Si	No

Área Esencial Nro. 6: Contable					
FCE	Indicadores				
	Número	Nombre	Período	Impacto Presupuesto	Explosión Apertura
1 Eficiencia	15	Egresos/ Ingresos	Mensual	Si	No
2 Eficacia	16	Fechas incumplidas	Trimestral	No	No
3 Rentabilidad	17	Incidencia costo energía	Mensual	Si	No
	18	incidencia costo laboral	Mensual	Si	No
	19	Incidencia costo mantenimiento	Mensual	Si	No

Etapa 8 y 9: Definición de los niveles de tolerancia y Métodos de análisis de los desvíos.



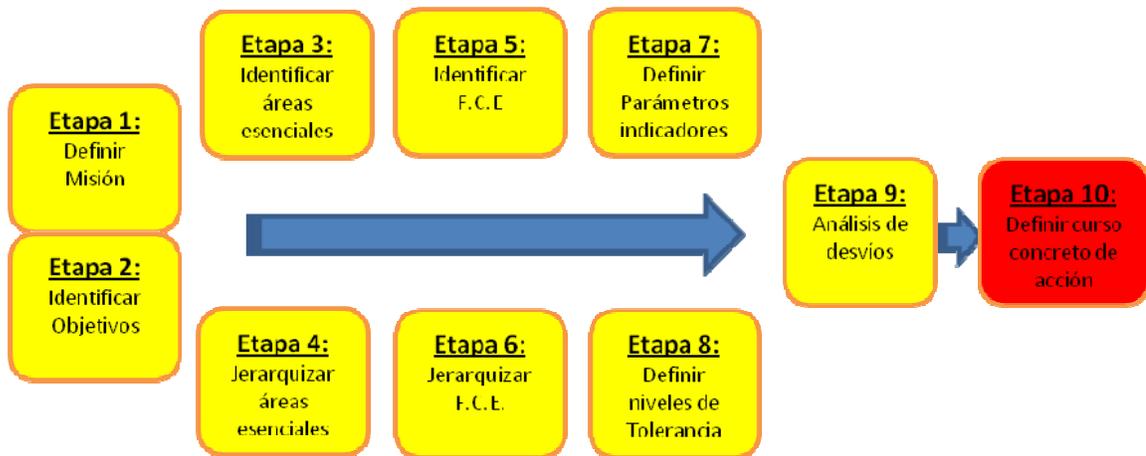
Para ejemplificar estas etapas se tomará el FCE Rentabilidad por ser uno de los que se halla presente en la mayoría de las Áreas Esenciales seleccionadas.

FCE: Rentabilidad				
Área Esencial	Indicador	Niveles de Decisión		
		Consejo de Administración	Gerencia	Encargado Monitoreo
Financiera	Rentabilidad	Tolerancia: 15% bajo lo previsto. (Analiza el informe de Gerencia. Decide cambios en la política de compra de Energía. Incorporación de nuevos servicios.)	Tolerancia 10% bajo lo previsto (Analiza las causas del desvío que informa el Encargado de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: reducción de gastos.)	Tolerancia: 5% bajo lo previsto (revisa los rubros del Balance que genera el desvío e informa a Gerencia.)
	Margen de ventas	Ídem anterior	Ídem anterior	Ídem anterior
	Liquidez	Tolerancia: 15% bajo lo previsto. (Analiza el informe de Gerencia. Decide cambios en la política de financiamiento de las obras.)	Tolerancia 10% bajo lo previsto (Analiza las causas del desvío que informa el Encargado de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: reducción del endeudamiento bancario)	Tolerancia: 5% bajo lo previsto (revisa los rubros del Balance que genera el desvío e informa a Gerencia)

FCE: Rentabilidad				
Área Esencial	Indicador	Niveles de Decisión		
		Consejo de Administración	Gerencia	Encargado Monitoreo
Comercial	Evolución de Facturación	Tolerancia: 4% bajo lo pronosticado. (Analiza las propuestas de Gerencia para incorporar nuevos servicios masivos a bajo costo.)	Tolerancia 3% bajo lo pronosticado (Analiza alternativas de estímulos al consumo con el fin de compensar la reducción de ingresos.)	Tolerancia: 2% bajo lo pronosticado (revisa la disminución de los consumos por grupos de tarifas, e informa a Gerencia)
	Deuda Total en Facturas	Tolerancia: 5% arriba de lo estimado. (Analiza las propuestas de incentivo elaboradas por Gerencia para fomentar el pago en término de las facturas.)	Tolerancia 4% arriba de lo estimado (Analiza alternativas de estimular el pago en termino. Ej. Sorteo mensual del valor del consumo de factura del mes anterior.)	Tolerancia: 3% arriba de lo estimado (revisa el incremento de facturas atrasadas por grupos de tarifas, e informa a Gerencia)
	Cientes Morosos	Tolerancia: 5% arriba de lo estimado. (Analiza las propuestas de incentivo elaboradas por Gerencia y también analiza incremento valor de los recargos.)	Ídem anterior	Ídem anterior
Contabilidad	Incidencia Costo de Energía	Tolerancia: 15% arriba de lo estimado. (Analiza las acciones propuestas por Gerencia y también analiza la posibilidad de recambio proveedor)	Tolerancia 10% arriba de lo previsto (Analiza las causas del desvío que informa el Encargado de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: colocación capacitores para mejorar factor de potencia.)	Tolerancia: 5% arriba de lo previsto (revisa el rubro del Balance que genera el desvío e informa a Gerencia)
	Incidencia Costo laboral	Tolerancia: 15% arriba de lo estimado. (Analiza las acciones propuestas por Gerencia y también analiza la posibilidad de tercerizar algunas tareas)	Tolerancia 10% arriba de lo previsto (Analiza las causas del desvío que informa el Encargado de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: reducción de horas extras.)	Tolerancia: 5% arriba de lo previsto (revisa los rubros del Balance que genera el desvío e informa a Gerencia)
	Incidencia Costo de Mantenimiento	Tolerancia: 15% arriba de lo estimado. (Analiza las acciones propuestas por Gerencia y también analiza la posibilidad de recambio de los bienes)	Tolerancia 10% arriba de lo previsto (Analiza las causas del desvío que informa el Encargado de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: reducción de gastos.)	Tolerancia: 5% arriba de lo previsto (revisa los rubros del Balance que genera el desvío e informa a Gerencia)

FCE: Rentabilidad				
Área Esencial	Indicador	Niveles de Decisión		
		Consejo de Administración	Gerencia	Encargado Monitoreo
Recursos Humanos	Inversión en Capacitación	Tolerancia: 15% arriba de lo estimado. (Analiza las acciones propuestas por Gerencia e instrumenta cambios en la política de contratación de los capacitadores)	Tolerancia 10% arriba de lo previsto (Analiza las causas del desvío informado por el Enc. de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: mayor seguimiento pago honorarios.)	Tolerancia: 5% arriba de lo presupuestado (revisa las causas que genera el desvío e informa a Gerencia)
	Salario Promedio	Tolerancia: 15% arriba de lo estimado. (Analiza las acciones propuestas por Gerencia e instrumenta la política de tercerización de determinados trabajos)	Tolerancia 10% arriba de lo previsto (Analiza las causas del desvío informado por el Enc. de Monitoreo y toma acciones correctivas. Por ejemplo: reducción horas extras.)	Tolerancia: 5% arriba de lo presupuestado (revisa las causas que genera el desvío e informa a Gerencia)

Etapa 10: Definición de Cursos concretos de Acción.



Una vez desarrolladas las nueve etapas anteriores, llegamos a esta última en la cual teniendo en cuenta:

- La información brindada por el Tablero de Control desarrollado.
- El informe sobre las causas que originaron los desvíos por encima de los márgenes de tolerancia.
- La estrategia definida para esta unidad de negocio y

- El análisis que se realice sobre el entorno en que se desenvuelve la actividad de la unidad de negocio “Venta de y Distribución de Energía Eléctrica” de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. se deberán definir los cursos concretos de acción para corregir los desvíos y así de esa manera conseguir los objetivos planteados.

Para esta unidad de negocio seleccionada del presente trabajo, “Venta y de distribución de Energía Eléctrica” las estrategias funcionales para cada Factor Crítico de Éxito podrían llegar a ser las siguientes:

F.C.E: Rentabilidad.

- Mejorar el costo de la energía comprada evaluando la posibilidad de cambio de proveedor, es decir actualmente el proveedor es la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, ver la posibilidad de compra en el Mercado Eléctrico Mayorista, a través de la celebración de un contrato de compra con algún generador y un contrato de peaje con alguna empresa transportista.
- Tercerización de operaciones relacionadas con el “Ciclo Comercial” a efectos de reducir costos.
- Tercerización de operaciones de mantenimiento de redes y alumbrado público, con lo cual se reduciría costos de mano de obra.

F.C.E: Calidad de Servicio.

- Realizar las inversiones necesarios a los efectos de cumplir con los parámetros de calidad exigidos tanto para la calidad de producto como del servicio técnico.
- Optimizar los tiempos de ejecución de las tareas de nuevas conexiones, reconexiones y la atención de reclamos a los fines de incrementar el grado satisfacción de nuestros usuarios.
- Llevar adelante un proceso de reingeniería en los sistemas administrativos que registran los procesos de atención de reclamos y servicio de conexiones y reconexiones.

F.C.E: Productividad.

- Mediante la incorporación de nuevos equipamiento y una campaña de control de fraude/hurto, disminuir el nivel de pérdidas totales (técnicas y no técnicas).

- Tercerizar la construcción de las líneas de Alta Tensión, Estaciones Transformadoras dentro de la ciudad, y también la construcción de las líneas de Media Tensión en el sector rural.
- Adaptar la capacidad de las instalaciones a la demanda.

F.C.E: Eficiencia.

- Optimizar los tiempos de ejecución de las tareas que forman parte del Ciclo Comercial (lectura medidores – facturación – cobranza).
- Arbitrar las medidas de control necesarias a los efectos de llegar a eliminar las diferencias de inventario.
- Realizar una reingeniería en los procesos de trabajo del personal de redes y guardias reclamos a los efectos de optimizar las tareas.
- Optimizar la compra de energía, mediante la contratación de valores de demanda acordes a la realidad, a los fines de evitar sobre precios por valores que estén fuera de las tolerancias establecidas por la legislación vigente.
- Redefinir la estrategia financiera para conseguir el capital para futuras inversiones.

F.C.E: Eficacia.

- Redefinir la política de cobro a los deudores morosos, optimizando la gestión de notificación de deuda y posterior corte del suministro.
- Redefinir la política de compra a proveedores, a los efectos de optimizar el cumplimiento de plazos de entrega y devolución de materiales.
- Redefinir tareas en el área contable con el fin de cumplir con las entrega en término de los balances.

F.C.E: Atención de clientes.

- Optimizar las tareas comerciales a los fines de disminuir los reclamos y por consiguiente incrementar el grado satisfacción de nuestros usuarios.
- Optimizar las tareas de mantenimiento a los efectos de disminuir los reclamos técnicos.
- Habilitar una línea 0800 gratuita para realizar los reclamos técnicos y/o administrativos.

III. LOS REQUISITOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Ya definido el tipo de Tablero de Control a implementar: “Tablero de Control Directivo” es necesario cumplir determinados pasos para lograr su implementación en forma exitosa.

- a) La Gerencia General se reunirá con los responsables de cada área esencial definida imponiéndolos de la decisión de comenzar a trabajar con esta metodología de gestión, explicándole cuales son los motivos que la impulsaron y que ventajas aportará dicha decisión, a los fines de evitar cierta resistencia por algunos o muchos integrantes de la organización ya que por lo general la puesta en marcha de un tablero de control implica un cambio de paradigma para acercarse a un nuevo modelo de gestión.-.

En una primera etapa es importante, a los efectos de evaluar su adaptabilidad a la necesidades de la empresa y para lograr familiarizarse con esta nueva herramienta de gestión, comenzar con un Tablero de Control Directivo, y una vez que su funcionamiento sea el adecuado, avanzar en la implementación en el tiempo para cada área esencial con un tablero de Control Operativo y en una próxima etapa ya cuando estén consolidados ambos tipos de Tablero, gestionar la implementación de un Tablero de Control Estratégico para luego finalizar en un Cuadro de Mando Integral. En resumen, la idea consiste en empezar un proyecto acotado para luego proyectarse a otro más grande y así llegar a toda la organización.

- b) Para su diseño es importante la participación de los responsables de cada área esencial debido a que serán una pieza clave, ya que deberán participar activamente en la selección de la información y mantenimiento de los indicadores, por ello se propone realizar reuniones periódicas.
- c) Una vez armado el tablero de Control Directivo, se someterá a un banco de pruebas que servirá como una primera revisión con los futuros usuarios del mismo a los fines de lograr la convalidación del modelo para reducir la resistencia al cambio y conseguir el apoyo político para superar futuras oposiciones a nuevo modelo de gestión, además permitirá reducir el riesgo que los indicadores no sean los correctos o no provean los resultados adecuados.
- d) El desarrollo estará a cargo del proveedor de sistemas externo quien actualmente es el encargado de la parte de sistema de la Cooperativa, por lo tanto más allá de la importancia que requiere la instalación y configuración del

sistema de software y hardware que sea optima, otro punto muy importante a evaluar es el soporte post-venta que deberán brindarnos.

- e) Otro punto importante es contar con un plan de contingencias bien documentado y con responsables para llevarlo a cabo, en el caso de producirse fallas en su funcionamiento.
- f) La forma de poner en marcha el tablero de control será en un principio la forma Incremental por “fases o funciones” ya que la misma brindará las siguientes ventajas:
 - Permitirá experimentar y monitorear una parte de la funcionalidad que no sea crítica, para luego extenderla.
 - Permitirá seleccionar una funcionalidad de mediana importancia y acotar los riesgos a esta última funcionalidad únicamente.

Para luego combinarla con la forma “Incremental por áreas”, la cual presentará las siguientes ventajas:

- Permitirá monitorear el uso completo de la solución en un área acotada.
 - Permitirá seleccionar un área de mediana importancia y acotar los riesgos a esta última. Si sale mal, se afecta a un área únicamente.
- g) En resumen, la planificación de la puesta en marcha es bastante compleja, pues debemos combinar los siguientes factores para obtener el éxito:
 - Combinación de formas de puesta en marcha a lo largo del tiempo para definir el plan.
 - Riesgos asumidos a lo largo del tiempo.
 - Planes de contingencia.
 - Disponibilidad de recursos humanos.
 - Interrelación con puesta en marcha de otras aplicaciones que se ejecutan sobre el hardware que utilizará el tablero de control.
 - Fechas estipuladas con los responsables del área que se verá afectada por la puesta en marcha.

IV. COMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL

Como todo sistema, el tablero de control tiene asociado un ciclo de vida, por lo cual es necesario llevar a cabo un mantenimiento correcto para que su utilidad perdure con el transcurso del tiempo.

Una vez obtenidos los primeros resultados, se deberán realizar reuniones con los responsables de la confección de los indicadores de las área esenciales y evaluar si corresponde realizar ajustes de los indicadores con el fin de conseguir la representación más exacta de la realidad.

El simple ajuste de un indicador puede requerir también modificar algunas decisiones programadas, es allí donde aparece un elemento muy importante que es la documentación actualizada del Tablero, esta permitirá que el mantenimiento y los ajustes se lleven fácilmente y con la dinámica necesaria para que el Tablero represente un modelo de gestión eficaz y eficiente.

Una vez realizadas dichas modificaciones al modelo generará así una nueva versión del tablero, lista para comenzar a utilizarla. Esta nueva versión ocupará ahora el lugar de la anterior y comenzará nuevamente el ciclo.

El ciclo de vida del tablero de control tal como lo definiera Ballvé, es una constante evolución para adaptarse a los entornos internos y externos, generando nuevas versiones y registrando todo el aprendizaje (Ver gráfico 5).

Los cambios del entorno internos son los que se generan dentro de la organización, aunque pueden surgir como respuesta a un cambio en los entornos externos para hacerlo frente. Los cambios del entorno interno más comunes son:

- Una reingeniería de los procesos.
- Una reestructuración de la organización.
- La implementación de nuevas tecnologías.
- La implementación de nuevos sistemas informáticos.
- Cambios en los objetivos organizacionales.

Los cambios del entorno externo son los que se producen en el contexto dentro del cual está insertada la organización. Por lo general son disparadores de cambios en el entorno interno. Los cambios del entorno externos más comunes son:

- Aparición de nuevas Tecnologías.
- Alteraciones en los Mercados.
- Modificaciones en el contexto Económico.

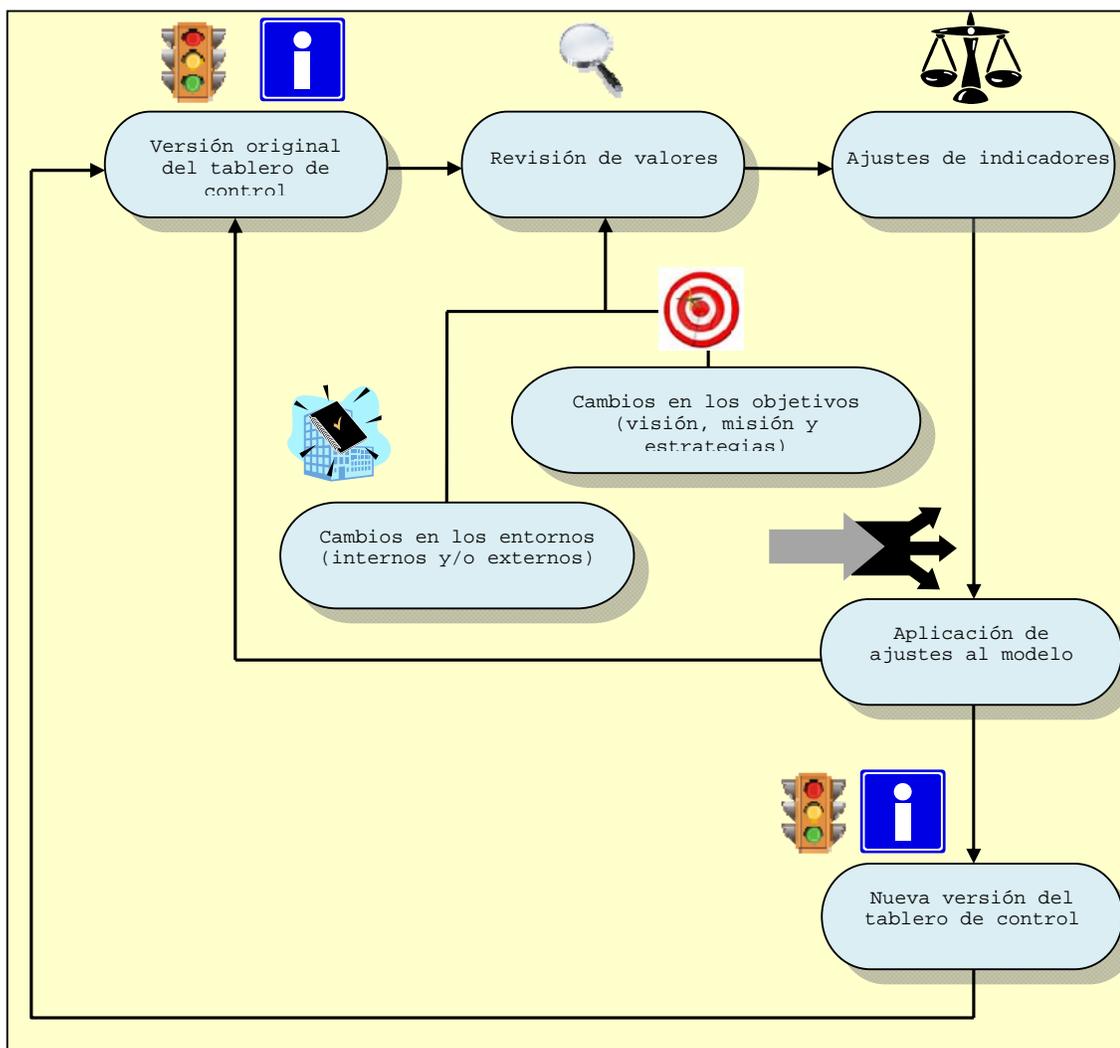


Gráfico Nro. 5 – Ciclo de vida de un Tablero de Control

Es importante señalar que el ciclo de vida del tablero de Control irá generando nuevas versiones del mismo tablero a lo largo del tiempo, por lo tanto resultará conveniente e indispensable la implementación de un sistema de gestión de versiones desde el comienzo del ciclo de vida, lo cual permitirá regresar fácilmente a versiones anteriores en caso que fuera necesario, si los cambios no producen los efectos deseados.

Para que la evolución del Tablero de Control y sus ciclos de vida sea verídico, debe existir una tarea de seguimiento continuo por parte de los usuarios y los desarrolladores, para lo cual las revisiones deben ser periódicas.

CAPITULO VII: Conclusiones



CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Con la formulación del presente trabajo final, se lograron obtener los objetivos planteados, pero además creo oportuno señalar que se logró alcanzar un interesante desafío que consistió en compatibilizar y adaptar la bibliografía genérica a las particularidades e idiosincrasia de la empresa seleccionada para el presente trabajo, desarrollando un metodología específica, siempre respetando el marco conceptual, que en la mayoría de los casos está pensada para grandes organizaciones.

Recordemos que la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. se trata de una PYME, y dentro de dicho grupo se refiere a una Cooperativa, que por definición persigue fines muy distintos a cualquier otra organización considerada PYME , como lo son por ejemplo las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etc., radicando su principal diferencia con ellas que no persigue fines de lucro, distribuyendo sus excedentes entre sus socios, que en definitiva se traslucen en mayores y mejores servicios para los mismos.

Otros de los desafíos asumidos y también alcanzados, fue que el presente trabajo no solo se circunscribiera exclusivamente al desarrollo inherente al tema seleccionado, a través del abordaje de los conceptos extraídos de la asignatura *“Sistemas de Información para la Toma de Decisiones”* , sino darle la amplitud necesaria que permitiera integrar varias otras asignaturas de la maestría entre las cuales puedo citar a las siguientes: *“Estrategias Competitivas”*; *“Administración Superior”*; *“Marketing”*, *“Gestión de los procesos de cambio en las organizaciones”*; entre otras.

Como conclusión final, reitero lo expresado al comienzo de este capítulo, se alcanzo el objetivo principal, que fue poner a disposición de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda. de una nueva herramienta de gestión, para una de sus áreas principales como lo es la unidad de negocio “venta y Distribución de Energía Eléctrica, basada en la utilización de un Tablero de Control del tipo Directivo.

Para que la implementación de dicha herramienta de gestión se realice con éxito y en un tiempo prudencial acorde a las necesidades, y resulte como base para luego en el futuro ampliarlo al resto de las unidades de negocio, propongo que la Cooperativa designe a un responsable de este proyecto, quien tendrá a su cargo el seguimiento de todos los pasos que requiera su implementación, y se convierta en el

nexo entre los diferentes actores que participarán en la construcción del Tablero de Control propuesto en el presente trabajo, por lo tanto tal designación entiendo deberá recaer en el Contador de la Cooperativa, por ser la persona que cuenta con la información necesaria y el suficiente conocimiento no sólo de esta unidad de negocio sino de toda la Cooperativa, lo cual facilitará en el futuro la aplicación de esta herramienta al resto de las unidades de negocios de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda.

Recordemos que el Tablero de Control es considerado como un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma, existiendo dos enfoques para formular la estrategia:

- Empezar desde la perspectiva del cliente (para mercados competitivos).
- Empezar desde las capacidades de proceso interno de la empresa (para mercados monopólicos).

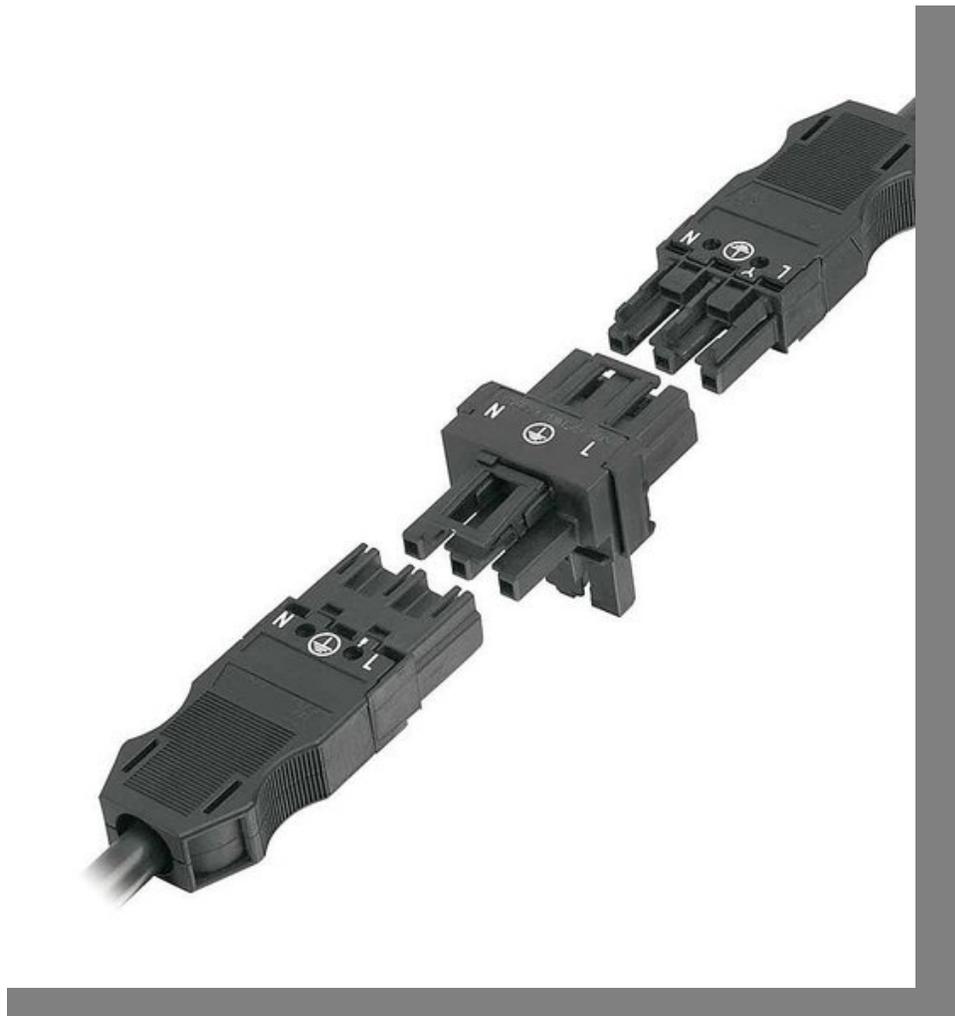
Cualquiera de los dos enfoques que se utilicen para formular la estrategia, el tablero de control proporcionará un importante mecanismo para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia.

La utilización del Tablero de Control brindará a la Gerencia General, y a través de ella al Consejo de Administración de la Cooperativa Eléctrica de Gálvez Ltda., un importante apoyo a la hora de tomar decisiones programadas y no programadas, siendo estas últimas muy importantes, puesto que por definición no cuentan con pasos predefinidos a seguir, es decir el éxito estará sujeto a su buen criterio y buen tino. Además no hay que olvidarse que las decisiones no programadas están sujetas al continuo ajuste dados los cambios del contexto que se generen.

El Tablero de Control actualizado resultará un herramienta indispensable para la toma de decisiones no programadas desde un lugar más seguro, con elementos concretos de respuesta a la decisión tomada, ya que es una herramienta que permite armar escenarios hipotéticos, a los cuales se les debe poder aplicar los criterios elegidos y así tener una simulación de las posibles implicancias.

Teniendo en cuenta la posibilidad de experimentar antes de tomar decisiones que no se contemplan en ningún manual de procedimiento, constituirá una ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo para la Cooperativa.-

ANEXOS



ANEXO I

INDICADORES DEL AREA COMERCIAL

Número Indicador: 1		Código: TPENC		
Nombre Indicador: Ejecución nuevas conexiones				
Descripción: Tiempo de espera promedio para una nueva conexión.				
Objetivo del Indicador: Determinar la cantidad de horas promedio que demanda la ejecución de una nueva conexión.				
Métrica: Tiempo Total ejecución nuevas conexiones [h] TPENC = [_____] [h] Cantidad de nuevas conexiones [q]				
Año	Objetivo	Foto	Eficacia/Eficiencia	Tendencia
Año 2010	TPENCo = [h]	TPENCmes [h]	TPENCmes [h] TPENComes [h]	TPENCmes [h] TPENCmes -1 [h]
Año 2011	TPENCo = [h]			
Año 2012	TPENCo = [h]			
Año 2013	TPENCo = [h]			
Niveles de alarma		Verde	Amarillo	Rojo
Año 2010		TPENCo ≤ [h]	TPENCo > , < [h]	TPENCo ≥ [h]
Año 2011		TPENCo ≤ [h]	TPENCo > , < [h]	TPENCo ≥ [h]
Año 2012		TPENCo ≤ [h]	TPENCo > , < [h]	TPENCo ≥ [h]
Año 2013		TPENCo ≤ [h]	TPENCo > , < [h]	TPENCo ≥ [h]
Periodicidad del indicador: mensual				
Impacto presupuestario: NO				
Apertura del indicador: a) Por ubicación: urbano, rural b) Nivel de tensión: Baja, Media y Alta Tensión				
Forma de presentar el indicador: gráficos de líneas (últimos 12 meses)				
Fuente de información: a) Sistema de Gestión Comercial de Clientes mensual, bimestral y trimestral				
Responsable de la generación de la información: auxiliar comercial				
Responsable del armado y presentación del indicador: Encargado Sector Comercial				

Número Indicador: 2		Código: TPERE		
Nombre Indicador: Ejecución reconexiones				
Descripción: Tiempo de espera promedio para una reconexión.				
Objetivo del Indicador: Determinar la cantidad de horas promedio que demanda la ejecución de una reconexión.				
Métrica: Tiempo Total ejecución reconexiones [h] $TPERE = \left[\frac{\text{Tiempo Total ejecución reconexiones [h]}}{\text{Cantidad de reconexiones [q]}} \right] [h]$				
Año	Objetivo	Foto	Eficacia/Eficiencia	Tendencia
Año 2010	TPEREo = [h]	TPERE _{mes} [h]	TPERE _{mes} [h] TPERE _{omes} [h]	TPERE _{mes} [h] TPERE _{mes} -1 [h]
Año 2011	TPEREo = [h]			
Año 2012	TPEREo = [h]			
Año 2013	TPEREo = [h]			
Niveles de alarma		Verde	Amarillo	Rojo
Año 2010		TPEREo ≤ [h]	TPEREo > , < [h]	TPEREo ≥ [h]
Año 2011		TPEREo ≤ [h]	TPEREo > , < [h]	TPEREo ≥ [h]
Año 2012		TPEREo ≤ [h]	TPEREo > , < [h]	TPEREo ≥ [h]
Año 2013		TPEREo ≤ [h]	TPEREo > , < [h]	TPEREo ≥ [h]
Periodicidad del indicador: mensual				
Impacto presupuestario: NO				
Apertura del indicador: a) Por ubicación: urbano, rural b) Nivel de tensión: Baja, Media y Alta Tensión				
Forma de presentar el indicador: gráficos de líneas (últimos 12 meses)				
Fuente de información: a) Sistema de Gestión Comercial de Clientes mensual, bimestral y trimestral				
Responsable de la generación de la información: auxiliar comercial				
Responsable del armado y presentación del indicador: Encargado Sector Comercial				

Número Indicador: 3		Código: TPARE		
Nombre Indicador: Tiempo de Atención de Reclamos				
Descripción: Tiempo promedio de atención de reclamos (en horas).				
Objetivo del Indicador: Determinar la cantidad de horas promedio que demanda la atención de los reclamos.				
Métrica: Tiempo Total atención reclamos [h] TPARE = [_____] [h] Cantidad de reclamos [q]				
Año	Objetivo	Foto	Eficacia/Eficiencia	Tendencia
Año 2010	TPAREo = [h]	TPAREmes [h]	TPAREmes [h] TPAREomes [h]	TPAREmes [h] TPAREmes -1 [h]
Año 2011	TPAREo = [h]			
Año 2012	TPAREo = [h]			
Año 2013	TPAREo = [h]			
Niveles de alarma		Verde	Amarillo	Rojo
Año 2010		TPAREo ≤ [h]	TPAREo > , < [h]	TPAREo ≥ [h]
Año 2011		TPAREo ≤ [h]	TPAREo > , < [h]	TPAREo ≥ [h]
Año 2012		TPAREo ≤ [h]	TPAREo > , < [h]	TPAREo ≥ [h]
Año 2013		TPAREo ≤ [h]	TPAREo > , < [h]	TPAREo ≥ [h]
Periodicidad del indicador: mensual				
Impacto presupuestario: NO				
Apertura del indicador: a) Por ubicación: urbano, rural b) Nivel de tensión: Baja, Media y Alta Tensión				
Forma de presentar el indicador: gráficos de líneas (últimos 12 meses)				
Fuente de información: a) Sistema de Gestión Comercial de Clientes mensual, bimestral y trimestral				
Responsable de la generación de la información: auxiliar comercial				
Responsable del armado y presentación del indicador: Encargado Sector Comercial				

Número Indicador: 4		Código: RECCO		
Nombre Indicador: Reclamos comerciales				
Descripción: Cantidad de reclamos comerciales recibidos en relación con la cantidad de facturas emitidas.				
Objetivo del Indicador: Determinar el porcentaje de reclamos comerciales respecto al total de facturas emitidas				
Métrica: Cantidad de reclamos de comerciales [q] $RECCO = \left[\frac{\text{Cantidad de reclamos de comerciales [q]}}{\text{Cantidad de facturas emitidas [q]}} \times 100 \right] [\%]$				
Año	Objetivo	Foto	Eficacia/Eficiencia	Tendencia
Año 2010	RECCO _o = [%]	RECCO _{trimestre} [%]	RECCO _{trimestre} [%] RECCO _{trimestre} [%]	RECCO _{trimestre} [%] RECCO _{trimestre} -1 [%]
Año 2011	RECCO _o = [%]			
Año 2012	RECCO _o = [%]			
Año 2013	RECCO _o = [%]			
Niveles de alarma		Verde	Amarillo	Rojo
Año 2010		RECCO _o ≤ [%]	RECCO _o > ,< [%]	RECCO _o ≥ [%]
Año 2011		RECCO _o ≤ [%]	RECCO _o > ,< [%]	RECCO _o ≥ [%]
Año 2012		RECCO _o ≤ [%]	RECCO _o > ,< [%]	RECCO _o ≥ [%]
Año 2013		RECCO _o ≤ [%]	RECCO _o > ,< [%]	RECCO _o ≥ [%]
Periodicidad del indicador: trimestral				
Impacto presupuestario: NO				
Apertura del indicador: a) Por ubicación: urbano, rural b) Nivel de tensión: Baja, Media y Alta Tensión c) Por Criterio contable: usuarios particulares y de gobierno d) Por tipo de actividad: Pequeñas demandas (bimestral); Grandes Demandas (mensual) e) Por tipo de reclamos: demora reparto, exceso consumo, error valor tarifa				
Forma de presentar el indicador: gráficos de líneas (últimos 3 años)				
Fuente de información: a) Sistema de Gestión Comercial de Clientes mensual, bimestral y trimestral				
Responsable de la generación de la información: auxiliar comercial				
Responsable del armado y presentación del indicador: Encargado Sector Comercial				

Número Indicador: 5		Código: CICOM		
Nombre Indicador: Ciclo Comercial				
Descripción: Suma total de la cantidad días que demandan los procesos de toma lectura medidores, facturación y cobranza de cada período de facturación				
Objetivo del Indicador: Determinar la cantidad de días que demanda el Ciclo Comercial de cada período.				
Métrica: CICOM: (Cant. días toma lectura + Cant. días facturación+ Cant. días cobranza) [d]				
Año	Objetivo	Foto	Eficacia/Eficiencia	Tendencia
Año 2010	CICOMo = [d]	CICOMmes [d]	CICOMmes [d] CICOMomes [d]	CICOMmes [d] CICOMmes -1 [d]
Año 2011	CICOMo = [d]			
Año 2012	CICOMo = [d]			
Año 2013	CICOMo = [d]			
Niveles de alarma		Verde	Amarillo	Rojo
Año 2010		CICOMo ≤ [d]	CICOMo > , < [d]	CICOMo ≥ [d]
Año 2011		CICOMo ≤ [d]	CICOMo > , < [d]	CICOMo ≥ [d]
Año 2012		CICOMo ≤ [d]	CICOMo > , < [d]	CICOMo ≥ [d]
Año 2013		CICOMo ≤ [d]	CICOMo > , < [d]	CICOMo ≥ [d]
Periodicidad del indicador: mensual				
Impacto presupuestario: NO				
Apertura del indicador: a) Por ubicación: urbano, rural b) Nivel de tensión: Baja, Media y Alta Tensión c) Por Criterio contable: usuarios particulares y de gobierno d) Por tipo de actividad: Pequeñas demandas (bimestral); Grandes Demandas (mensual)				
Forma de presentar el indicador: gráficos de líneas (últimos 12 meses)				
Fuente de información: a) Sistema de Gestión Comercial de Clientes mensual, bimestral y trimestral				
Responsable de la generación de la información: auxiliar comercial				
Responsable del armado y presentación del indicador: Encargado Sector Comercial				

Número Indicador: 6		Código: NOTDE		
Nombre Indicador: Notificación de Deudas				
Descripción: Relación entre la cantidad de avisos de deudas enviados respecto al total de usuarios morosos				
Objetivo del Indicador: Determinar el porcentaje de efectividad del proceso de notificación de deuda a usuarios morosos.				
Métrica: Cantidad de avisos de deuda enviados [q] $\text{NOTDE} = \left[\frac{\text{Cantidad de avisos de deuda enviados [q]}}{\text{Cantidad de usuarios Morosos [q]}} \times 100 \right] [\%]$				
Año	Objetivo	Foto	Eficacia/Eficiencia	Tendencia
Año 2010	NOTDEo = [%]	NOTDEtrimestre [%]	NOTDEtrimestre [%]	NOTDEtrimestre [%]
Año 2011	NOTDEo = [%]		NOTDEotrimestre [%]	NOTDEtrimestre -1 [%]
Año 2012	NOTDEo = [%]			
Año 2013	NOTDEo = [%]			
Niveles de alarma		Verde	Amarillo	Rojo
Año 2010		NOTDEo ≤ [%]	NOTDEo > , < [%]	NOTDEo ≥ [%]
Año 2011		NOTDEo ≤ [%]	NOTDEo > , < [%]	NOTDEo ≥ [%]
Año 2012		NOTDEo ≤ [%]	NOTDEo > , < [%]	NOTDEo ≥ [%]
Año 2013		NOTDEo ≤ [%]	NOTDEo > , < [%]	NOTDEo ≥ [%]
Periodicidad del indicador: trimestral				
Impacto presupuestario: NO				
Apertura del indicador: a) Por ubicación: urbano, rural b) Por tipo de actividad: Pequeñas demandas (bimestral); Grandes Demandas (mensual)				
Forma de presentar el indicador: gráficos de líneas (últimos 3 años)				
Fuente de información: a) Sistema de Gestión Comercial de Clientes mensual, bimestral y trimestral				
Responsable de la generación de la información: auxiliar comercial				
Responsable del armado y presentación del indicador: Encargado Sector Comercial				