



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AREA: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
OPCION : FINANZAS

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE OPERACIÓN DE LA ELECTRICIDAD DE CARACAS DISTRIBUCIÓN REGION ESTE

Trabajo Especial presentado como requisito para
optar al título de Especialista en Administración
de Empresas opción Finanzas

Autor: Diana Virginia Tirado Landaeta

Asesor : Asdrúbal Lozano F.

Caracas, Abril 2006



AGRADECIMIENTOS

- ➔ *A Dios, la virgen y a San Miguel Arcángel*

- ➔ *A Mi Madre, Rosa a mis Hermanos Alfredo, Sandra, Alberto y a mi novio David quienes siempre están a mi lado para apoyarme*



INDICE GENERAL

INTRODUCCION	6
CAPITULO I.....	8
1 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE OPERACIÓN DEL AREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA REGION ESTE.....	8
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Importancia y Justificación.....	9
1.3 Objetivos de la Investigación	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1 Limitaciones.....	10
CAPITULO II	11
2 MARCO TEORICO	11
2.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) ¹	11
2.3 Planeación Estratégica ²	13
2.4 Para que sirve la Planeación estratégica?.....	13
2.5 Cadena de Valor*.....	14
2.6 Diagrama Causa- Efecto.....	14
2.7 Análisis del entorno ⁴	15
2.8 Análisis de los factores claves internos ⁵	16
2 Glosario *	19
CAPITULO III.....	23
3 MARCO METODOLOGICO	23
3.1 Tipo de Investigación.....	23
3.2 Método de Investigación ⁶	24
3.3 Área de Investigación	24
3.4 Fuentes y Técnicas de recolección de datos	24
3.15.1 Tratamiento de la Información.....	25
3.6 Etapas de la Investigación	25



CAPITULO IV	27
4 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES PARA EL DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PROCESO OPERACIONAL DEL AREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA REGIÓN ESTE	27
4.1 Descripción de la empresa.....	27
4.2 Área de distribución Región Este	28
4.3 Principios y Valores	29
4.4 Estructura Organizacional EDC	29
4.4.1 Estructura Organizacional Distribución Región Este	30
4.5 Competidores ²	31
4.6 Clientes ³	31
4.7 Personal ⁴	31
4.8 Propósito Estratégico.....	31
4.9 Objetivos Estratégico.....	32
4.10 Cadena de Valor.....	32
4.11 Diagrama Causa-Efecto EDC (Mapa estratégico)	34
4.12 Diagrama Causa-Efecto región Este (Mapa estratégico)	35
4.13 Principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	37
4.14 Matriz de Fortalezas y Debilidades criticas y de Raiz.....	38
4.15 Analisis de las fuerzas del entorno	40
4.15.6 Matriz DOFA ó FODA	49
4.16 Indicadores y el tablero de Mando integral.....	50
4.17 Indicadores para la construcción del Cuadro de Mando Integral	51
1. Tablero de Mando Integral.....	52
1.1 Indicadores de resultado Perspectiva Financiera año 2005.....	52
1.1.1 Indicadores de resultado Perspectiva Financiera año 2005.....	55
1.2 Indicadores de resultado Perspectiva Entorno/Cliente año 2005.....	56
1.2.1 Estrategias Perspectiva Entorno /Clientes año 2005	58
1.3 Indicadores Perspectiva Operacional año 2005	59
1.3.1 Estrategias Perspectiva Operacional año 2005	61
1.4 Indicadores Organizacional y de Seguridad año 2005	62
1.4.1 Estrategias Perspectiva Organizacional año 2005	65
1.4.1 Estrategias Perspectiva Organizacional año 2005	66



CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS A	71
ANEXOS B	73
ANEXOS C	76



INTRODUCCION

Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional centrada en los aspectos contables y financieros.

En décadas anteriores la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación. Sin embargo el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setentas ha situado a la empresa en un entorno cada vez más global y dinámico en el que la competencia es más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y especialmente en su sistema de control.

Robert S. Kaplan ha contribuido a transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión. Dentro de sus numerosas publicaciones se encuentra la investigación en cooperación con Nolan Norton Institute “ La medición del resultado en la organización del futuro” que dará lugar a uno de los instrumentos de mayor interés en los últimos años: *El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral*

El BSC complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivado de la visión y estrategia de la organización.

El BSC se enfoca principalmente en aquellos factores que generan valor para la empresa o negocio. Estos factores pueden ser los clientes, los empleados, los productos, entre otros.



El Presente trabajo, desarrolla la metodología del BSC, en la compañía eléctrica Electricidad de Caracas C.A, aplicándolo en el área de distribución de la región Este de la zona Metropolitana para evaluar el diagnóstico actual de la región, enfocado desde la perspectiva operacional, construyendo la cadena de valor, estableciendo el propósito estratégico y los objetivos estratégicos, formulando el diagrama causa-efecto, las fortalezas y las debilidades de la empresa, el análisis del entorno para determinar las oportunidades y amenazas del mismo, seleccionar los indicadores que más impactan en la región y analizar su comportamiento, definiendo los indicadores que mejor miden el logro de los objetivos estratégicos planteados, bajo las perspectivas del BSC, para luego diseñar el tablero de comando integral del proceso de operación, y de esta forma redefinir el propósito y los objetivos estratégicos planteados originalmente.



CAPITULO I

1 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE OPERACIÓN DEL AREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA REGION ESTE

1.1 Planteamiento del Problema

La actividad en la que se desempeña el área de distribución región Este es netamente operativa, ya que se encarga de dar servicio eléctrico a la zona Este del área metropolitana de Caracas. Para esto requiere del apoyo de diferentes unidades, como la unidad de Finanzas, Mantenimiento, Planificación y desarrollo de proyectos y Gestión de Energía , pero durante el ejercicio del año 2005 la región Este presento un incremento en las pérdidas de energía, por lo que esta situación es reflejo de un plan poco agresivo en la unidad de Gestión de Energía para disminuir las pérdidas. Esto impacta al resto de las unidades en sus metas, por lo que se requiere un estudio que permita determinar los indicadores que conforman el tablero de comando (desde el punto de vista de la perspectiva operacional), y como las diferentes perspectivas, financieras, los clientes o entorno y la perspectiva organizacional influyen sobre esa perspectiva. Como una de las opciones que actualmente se proponen para resolver este tipo de debilidades es el BSC, en esta investigación se propone diseñar el cuadro de mando Integral de los procesos de operación del área de distribución de la región Este.



1.2 Importancia y Justificación

La solución al problema planteado, permitirá una mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros y no financieros de la región Este. Por otra parte, el tablero dará valor agregado tanto para la Junta Directiva de la región como sus empleados.

La solución o soluciones, pudieran ser extensibles al resto de las regiones, adecuándolas a las circunstancias particulares de cada una de ellas, sobre la base de la experiencia que se cultive con el presente trabajo.

1.3 Objetivos de la Investigación

A continuación se presenta el objetivo general o propósito por los cuales se realiza la investigación, así como los objetivos específicos .

1.3.1 Objetivo General

Elaboración del Cuadro de Mando Integral para los procesos de operación de la empresa C.A La Electricidad de Caracas del área de distribución de la región Este, sobre la base de los indicadores de las perspectivas que trascienden a los procesos internos operativos.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este análisis son:

1. Analizar la situación actual del área de distribución de la región Este
2. Definir el propósito estratégico
3. Definir los objetivos estratégicos
4. Construir el mapa estratégico del área de distribución de la región Este
5. Determinar y seleccionar los indicadores que conforman cada una de las perspectivas (financieras, del entorno y organizacional desde el punto de vista operacional.)



6. Diseñar el cuadro de mando integral del proceso operacional del área de distribución de la región Este.

1 Limitaciones

Para el desarrollo del trabajo planteado, existen ciertas limitaciones tales como la imposibilidad de acceder a informaciones más detalladas sobre el negocio, debido a que la empresa se reserva algunos comentarios estratégicos para evitar que lleguen a manos de sus competidores

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)¹

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización .

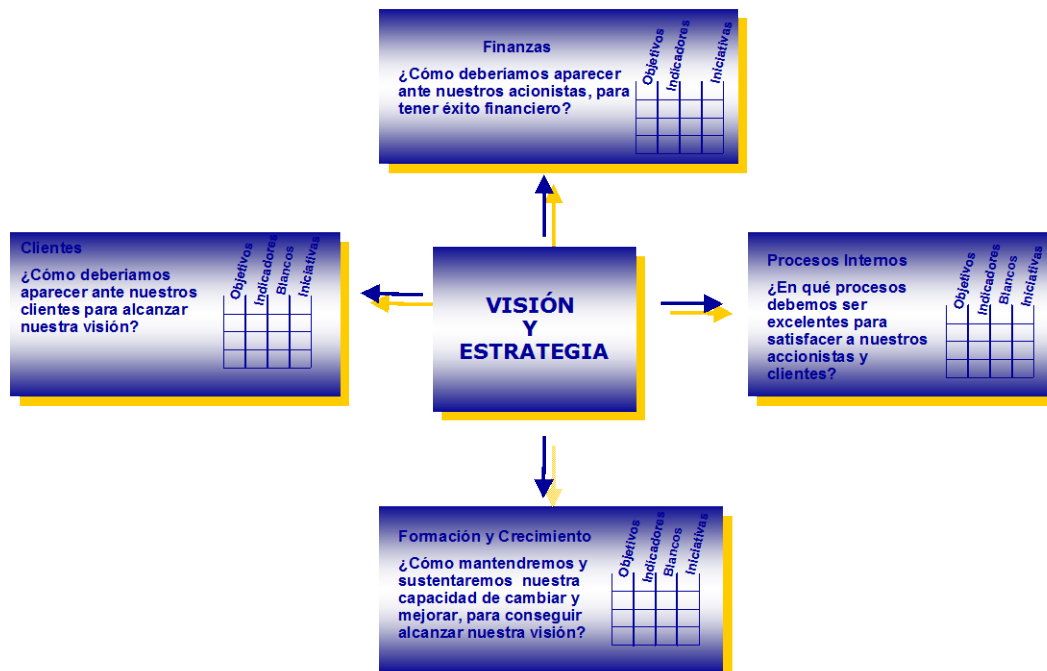


Figura 2.1 Cuadro de Mando Integral

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, The Balanced Scorecard,

El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello las perspectiva que aportan Kaplan y norton ve a la organización desde cuatro perspectivas : financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y conocimiento. Estas cuatros perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral. (Ver figura 2.1)

El cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financiero deben formar parte del sistema de información para empleados en todo los niveles de la organización . El cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Por otro lado los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para los accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de resultados así como el cuadro de mando integral esta equilibrado entre las medidas objetivas y subjetivas, por otro lado es más que un sistema de medición táctico u operativo .Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica (ver figura 2.2.)

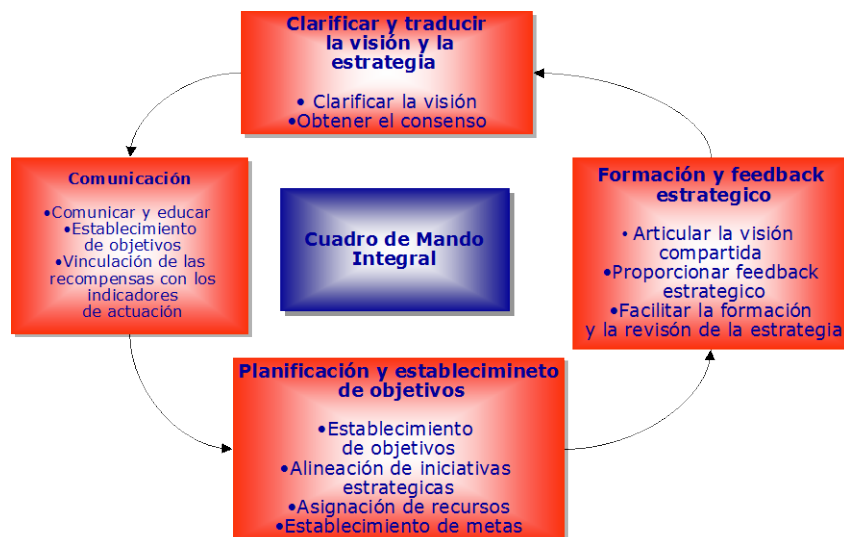


Figura 2.2 Cuadro de Mando Integral

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David, *The Balanced Scorecard*,

1 Robert Kaplan y David Norton *El Cuadro de Mando integral* p 20 - 24



2.3 Planeación Estratégica²

La planificación estratégica hace referencia a la visión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor.

2.4 Para que sirve la Planeación estratégica?

El tener un plan genera un bienestar general al saber hacia dónde se va, qué se va a encontrar afuera y qué recursos se tienen adentro. Su importancia radica en que permite alcanzar, en una forma mucho más efectiva, los objetivos de la vida de una empresa. Además, una organización necesita hacer un plan estratégico para optimizar el uso de sus recursos El plan estratégico debe ser lo suficientemente flexible como para hacer cambios en el camino.

El grupo de estrategias tiene que tener características muy particulares ya que debe conocer muy bien el giro del negocio, debe tener vinculo emocional con la institución y debe ocupar un lugar de alta jerarquía dentro de la misma.

Se requiere partir del punto inicial y este está dado por LA MISIÓN , dentro de los aspectos que incluyen se encuentra :

- 1.- La Vision
- 2.- Los Clientes
- 3.- Producto
- 4.- Mercado
- 5.- Tecnología
- 6.- Imagen

Dentro de la misión debe estar incluido qué vamos a hacer y qué no, para que la gente tenga confianza en la institución. Los valores particulares de la empresa y del medio en que se desenvuelve deben aparecer dentro de la misión. Dentro de la misión se debe



manifestar la idea de permanecer dentro del mercado en condiciones competitivas. También se debe expresar que la empresa satisfará las demandas actuales y futuras.

2 www-galileo.edu/futuro

2.5 Cadena de Valor*

La cadena valor nos proporciona un modelo general que permite representar de manera sistemática las actividades de las unidades estratégicas de negocios de la empresa.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- 1 Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- 2 Las actividades de soporte (apoyo) a las actividades primarias, la administración de los recursos humanos, la compra de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, investigación), la infraestructura empresarial.
- 3 finanzas, contabilidad, asesoría legal, etc. , estas actividades también se apoyan entre sí.
- 4 El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

2.6 Diagrama Causa- Efecto

El diagrama causa-efecto expresa el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.



Los indicadores del diagrama no son independientes uno del otro por el contrario, interactúan y hay una interdependencia entre ellos, es decir, una relación causa-efecto. Esto es tan cierto como que los resultados financieros de una empresa no se dan solos, por el contrario, derivan del resultado de la productividad interna, de la capacidad de la empresa para generar crecimiento y de su desempeño frente a los clientes y el mercado que la rodea.

El cuadro de mando integral traduce la estratégica de la unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos y los objetivos se definen en función de cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes y aliados, la de los procesos internos y la del aprendizaje y desarrollo, que se conoce como de capacidades. Las características de cada empresa y el modelo que adopten en su planeación estratégica determinarán las perspectivas y las variables que integren el modelo de medición de gestión.

En cada una de las cuatro perspectivas se establecen objetivos, variables o indicadores, metas e iniciativas.

* Este artículo forma parte del contenido del proyecto de investigación titulado "El balanced Scorecard herramienta para la toma de decisiones gerenciales caso: Requieca realizado por Adriana Rodríguez Junio 2005

2.7 Análisis del entorno⁴

Luego de establecer cuáles son los elementos de la misión de una institución y de haber construido la misión para una institución, se procede al análisis de los factores externos e internos de la misma. Los factores externos nos conducen a identificar las oportunidades y las amenazas (externas) de la empresa.

Para hacer este análisis, conocido también como análisis del entorno, se hace un listado de las fuerzas externas que nos pueden afectar:

1. Fuerzas competitivas
2. Fuerzas económica



3. Fuerzas políticas

4. Fuerzas sociales.

5. Fuerzas tecnológicas

Para luego hacer un esfuerzo por reducirla, tratando de que queden solamente 10 factores. Si una persona conoce bien su empresa o el negocio en que se desenvuelve es de suponer que tiene la capacidad de identificar los 10 factores claves externos más importantes.

El análisis de los factores claves externos se hace siempre desde el centro hacia fuera, es decir, comenzamos muy cerca de nosotros y nos vamos extendiendo en la medida que las fuerzas nos alcancen; esto significa que primero se observa el “entorno cercano” y luego el menos cercano hasta llegar, si fuera el caso a analizar factores externos de otras regiones del mundo.

Es importante para estudiar los factores claves externos se debe de contar con información verídica, completa, oportuna muy cercana a la base, esto significa que de nada sirve tener un estudio de mercado que se hizo hace un año. Una vez que se ha hechos el análisis externo, se tiene el listado mencionado, se distingue entre:

1.- Oportunidad

2.- Amenaza

2.8 Análisis de los factores claves internos⁵

Para completar el análisis de los factores principales que afectan a una empresa, se deben analizar también los factores internos, un factor clave es interno cuando puede ser influido por la Gerencia.



Cuando se hace el análisis de los factores claves internos de una Empresa, lo que se determina son las fortalezas y debilidades de la misma. Es importante mencionar que en los factores claves externos, la gerencia no puede hacer absolutamente nada, es imposible modificar un presupuesto de la nación, la Constitución de la república o una ley; pero en los factores claves internos la ventaja es que el Gerente puede hacer algo.

Si el gerente encuentra que tiene un factor clave interno muy importante, lo debe proteger y si es una debilidad puede hacer algo para mejorar la situación. Los factores claves internos los buscamos en:

1 Innovación: ¿Que tan innovadoras son las autoridades de la empresa? ¿Tiene importancia la innovación en los procesos que se realizan?

2 Desarrollo tecnológico: Se encuentran los siguientes aspectos:

2.1 Aspectos Administrativos y operativos: es importante que tener en cuenta que una empresa puede tener un sistema totalmente automatizado para la parte operativa, pero podría estar fallando en la parte administrativa o viceversa.

3. Procesos: Se refiere a los suministros, producción (uso óptimo de los insumos), distribución y colocación de la producción. Al hacer el análisis del factor clave interno producto, se debe tener en cuenta la consecuencia del proceso productivo, la calidad del diseño y de conformación, porque un objeto puede estar muy bien diseñado, pero su conformación puede ser de mala calidad, por ello, debemos hacer un análisis cuidadoso de las 3 partes.

4. Diversificación: Es aquí donde se analiza cuál es la variedad de productos que se ofrecen. Se debe tener en cuenta que la mayor fortaleza de algunas empresas es la no diversificación, (por ejemplo, hay algunos restaurantes de comida rápida donde sólo sirven pizzas, la especialización en la elaboración de las mismas es su fortaleza. Para otras empresas es lo contrario, la diversificación es su mayor fortaleza, por



ejemplo, 3M tiene aproximadamente 50,000 productos, su fortaleza es vender de todo. Por ello, va a depender de cada empresa si su mayor fortaleza es la diversificación o no diversificación.

5. Recursos: financieros, físicos, humanos y materiales. El análisis se debe hacer en cada uno de ellos por separado. Si son fortalezas, debemos aprovecharlas pero si son debilidades debemos buscar la manera de atacarlas.
6. Imagen: Nos interesa analizar este aspecto desde dos ángulos: la imagen que desde adentro se tiene de la empresa y la imagen que de la misma se tiene desde fuera. Es peligroso creer que se está bien cuando no es así y es una lástima no aprovechar cuando se tiene una buena imagen.
7. Clima laboral: ¿Cuáles son las actitudes y aptitudes generales de los trabajadores?. Existen instrumentos normalizados de comprobada eficacia para el levantamiento del clima laboral, los cuales nos pueden alertar sobre una situación que más adelante se podría volver crítica.
8. Directivos: Se debe analizar qué es lo que más les interesa, si son de tiempo completo o parcial, si trabajan en otra cosa y les interesa más esa otra cosa que el resto de la empresa, su estilo de dirección, si atienden la parte operativa o la estratégica.
9. Estructura: Un tema importante es cuál es la estructura que tiene la empresa, porque una empresa muy pequeña con una estructura muy compleja puede quebrar por lo que no se puede descuidar este aspecto.

4,5 Fuente: www-galileo.edu/futuro



2 **Glosario ***

1 **Misión:** La Misión es la razón de ser de una institución (Algunos autores la identifican como la visión a largo plazo de la institución), y es lo que la debe distinguir de otras similares, en términos de los que quiere ser y a quién quiere servir. Responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?

2 **Visión:** Significa definir cómo nos vemos, cómo quisiéramos que nos vieran y qué papel nos gustaría desempeñar. Es importante aclarar que este es un aspecto de carácter general, que le queda bien a cualquier industria. Podemos decir que una empresa quisiera ser efectiva, eficiente, tener la mejor tecnología, etcétera. El contenido de la visión es neutro mientras que la misión es particular a cada entidad.

Debe distinguirse este concepto de visión, como un elemento de la Misión, de la Visión Futura en la que se sitúa a los estrategas en el futuro y se les pregunta ¿Cómo ve usted a esta institución dentro de tantos años. La Visión es un estado ideal pero realizable de lo que quiero ser en un futuro (generalmente a un plazo de 5 años).

Es de naturaleza neutra, esto significa que podría quedarle bien a un buen número de entidades, condiciones como: Respetado; Respetable; Actualizado; No burocrático; Modelo nacional e internacional; Con tecnología de punta; Con Recursos Humanos con experiencia, con buenas actitudes y buenas actitudes, capacitado, etc.; Eficiente; Eficaz; etc. Es importante hacer notar que la Visión podría considerarse una proyección de la Misión a futuro. La Visión se escribe siempre en presente (nos situamos en el futuro y hablamos en presente)

3 **Clientes:** (también llamados en circunstancias especiales: usuarios, sin embargo, debemos poner atención a que un usuario o un paciente podría no necesariamente ser el cliente, por ejemplo los niños en las escuelas son usuarios pero los clientes, de acuerdo a una definición que daremos más adelante, son los padres de tales niños). Se definen por las necesidades manifestadas y la capacidad de compra de los



productos que ofrezco. Los clientes no necesariamente están fuera de una organización. Hay clientes internos y externos.

- 4 **Producto**: Es lo que nosotros como empresa ofrecemos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- 5 **Mercado**: Lugar donde concurren nuestros clientes, con la necesidad y capacidad de compra de nuestros productos o servicios.
- 6 **Tecnología**: Ocupa un lugar muy importante dentro de la producción. La riqueza de un país ya no es solamente tierra, capital, trabajo y capacidad empresarial. La tecnología también lo es hasta cierto punto. Los países que la producen son ricos. Debemos contemplar la tecnología que vamos a usar o la que está a nuestro alcance.
- 7 **Imagen**: Es la opinión interna y externa de la empresa. La misión en alguna parte lo debe decir, ya sea en forma implícita o explícita. Si de inscribir a nuestros hijos para que sean educados se trata, da mucha confianza leer la misión de un colegio que tiene una buena imagen de sí mismo y que tiene, vista desde fuera, esa misma buena imagen.
- 8 **Oportunidades**: Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el presente y futuro.
- 9 **Amenazas**: Son las tendencias económicas, sociales políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que potencialmente son dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.



- 10 **Debilidades:** Consiste en todas aquellas actividades a nivel de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

- 11 **Fortaleza:** Actividades a nivel de gerencia que son hechas especialmente bien, donde son muy efectivas, eficientes y eficaces. Es importante para las empresas seguir estrategias que les ayuden a beneficiarse de sus fortalezas.

- 12 **Energía Eléctrica:** Es la potencia eléctrica producida, transmitida o consumida en un periodo de tiempo. Se mide y se expresa en Kilovatio hora (Kwh), Megavatio hora (Mwh), Gigavatio hora (Gwh) o Teravatio hora (Twh).

- 13 **Central de generación:** Conjunto de instalaciones ubicadas en una localización geográfica, constituido por una o más unidades de generación, conectadas a un sistema eléctrico de transmisión y distribución o consumo, los equipos de transformación o conexión, los dispositivos de maniobra, supervisión y control, los equipos de servicios auxiliares necesarios para el soporte de su funcionamiento, los de servicios complementarios y el equipamiento necesario para el aprovisionamiento de energía primaria

- 14 **Falla:** Interrupción no prevista del funcionamiento de un componente del sistema eléctrico.

- 15 **Instalaciones de distribución:** Líneas, transformadores, subestaciones y demás equipos necesarios para el transporte, transformación y entrega de electricidad desde los puntos de entrega de los generadores o de las redes de transmisión, hasta los puntos de entrega a los usuarios , incluyendo el equipo de medición.



- 16 Calidad del Servicio Técnico: Grado de cumplimiento de los valores admisibles establecidos en esta Resolución, determinado por las interrupciones del fluido eléctrico conforme a la frecuencia y duración de las mismas.
- 17 kVA Instalado: Capacidad de transformación nominal de los transformadores de Media a Baja Tensión conectados a la Red.
- 18 Interrupción: Toda falta de servicio que afecte a más de un cliente (o un cliente importante) durante más de un minuto.
- 19 Cantidad: El número de interrupciones que ocurrieron en el período.
- 20 Kva-Interrumpidos: Son los KVA de capacidad conectada en transformadores de distribución que fueron afectados por la interrupción.
- 21 Mva-Minutos: Son los MVA-min interrumpidos.
- 22 Duración: Es el promedio de la duración de la interrupciones en minutos.
- 23 Tiempo Total Anual (TTA): Es el tiempo total en minutos que el servicio estuvo interrumpido. El cálculo el TTA se presenta por períodos anuales. Los KVA-conectados se calculan como el promedio aritmético de los KVA-conectados al final de cada uno de los doce últimos meses.
- 24 Tiempo de Atención de Reclamos (TAR): Es el tiempo total en minutos de atención de reclamos.

*

1 Fuente: www.edc-ven.com.ve

2 Fuente : www.galileo.edu/futuro



CAPITULO III

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

La metodología utilizada en la presente investigación esta enmarcada dentro de la modalidad de Estudio exploratorio y descriptivo, según lo lineamientos definidos por el libro de metodología "Diseño y desarrollo del proceso de Investigación" del autor: Carlos E. Méndez A., donde se define como:

"Cuando el investigador construye un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer conocimiento es exploratorio (permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad), el cual puede complementarse con el descriptivo (Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables), según lo que quiera o no el investigador. De este modo, según el problema y los objetivos planteado el algunos estudio podrá establecerse su condición de exploratorio y descriptivo."

El procedimiento de análisis del caso en estudio es la aplicación de una herramienta gerencial llamada Balanced Scorecard (BSC), dicha herramienta complementa indicadores de medición de los resultados con indicadores financieros y no financieros, que influirán en las decisiones a futuro , con el fin de diseñar el cuadro de mando integral de los procesos de operación del área de distribución de la región Este.



3.2 Método de Investigación⁶

El método de investigación empleado es el “inductivo”, el cual se define como el “Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación, como el caso de estudio que, sobre la base de los indicadores de las perspectivas que trascienden a los procesos internos operativos, se diseña el cuadro de Mando Integral para los procesos de operación de la empresa C.A La Electricidad de Caracas del área de distribución de la región Este, así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

2 Fuente : Carlos E. Mendez A Metodología “Diseño y desarrollo del proceso de investigación” Enero 2005

3.3 Área de Investigación

La presente investigación se desarrolla en la C.A Electricidad de Caracas, Caracas Distrito Capital, en el área de distribución, específicamente la región Este. Desde el punto de vista eléctrico, el área de distribución comprende la red primaria de distribución, la red de baja tensión, transformadores , acometidas y medidores.

3.4 Fuentes y Técnicas de recolección de datos

Acorde al tipo de investigación, al método de investigación, a las condiciones y al lugar donde se realiza el estudio, la información se obtuvo de forma directa (fuente primaria, a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimientos), para esto se utilizó la técnicas de observación no participante o simple,



en la cual el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener la información, la cual para el caso en estudio fue obtenida de las diferentes unidades que conforman el área de distribución de la región Este.

3.15.1 Tratamiento de la Información

Una vez recopilados los datos, se clasifica la información y se procesa la misma, para presentar los datos de manera escrita y en representaciones tabulares (cuadros o tablas) que se exponen en el capítulo IV.

3.6 Etapas de la Investigación

A continuación se indica el procedimiento de trabajo bajo el cual se realizó dicha investigación:

Como primer paso se definió el tema a desarrollar, a partir de la problemática que presentó el área de distribución Región Este durante el año 2005, en relación al incremento de las pérdidas de Energía, lo cual impacta en las metas del resto de las unidades, por lo que se consideró realizar un estudio que permita determinar los indicadores que conforman el cuadro de mando integral (desde el punto de vista de la perspectiva operacional), y como las diferentes perspectivas, financieras, los clientes o entorno y la perspectiva organizacional influyen. Una vez planteado el problema, fue definido el objetivo general de la investigación, con el fin de identificar los indicadores de las perspectiva para el diseño del cuadro de mando integral del proceso operacional, se determinaron los objetivos específicos por los cuales se puede lograr el objetivo general, la importancia y justificación del problema planteado, así como las limitaciones, como se muestra en el capítulo I del caso en estudio.

El capítulo II muestra la recopilación de información teórica sobre la herramienta BSC, cuales son las perspectivas, el significado que tiene la cadena de valor, la



importancia que tiene la planeación estratégica, en cuanto a la misión y visión de la empresa, para que sirva el diagrama Causa – Efecto y la influencia del entorno, así como los factores claves internos, adicionalmente una glosario de términos con el propósito de aclarar conceptos.

Como segundo paso, una vez determinado la problemática y contando con la información teórica necesaria, se recopiló información referente a la empresa en estudio, para determinar la situación actual de la misma, se revisaron las políticas internas de la compañía, se conversó con cada uno de los gerentes (Team leader) de cada una de las unidades que conforman el área de distribución de la Región Este, con los coordinadores de procesos y personal operativo, se compiló información no escrita que poseen personas que por su relato puede ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias, así como los trabajos realizados que pueden ser utilizados para el caso en estudio.

Finalmente se aplicó la metodología del BSC, construyendo la cadena de valor, estableciendo el propósito estratégico y los objetivos estratégicos, y de esta forma se construyó el diagrama causa – efecto, para luego mostrar el comportamiento de los indicadores de resultado del área de distribución de la Región Este durante el segundo semestre del año 2005, en función del comportamiento de dicho indicador se elaboró el tablero de comando (semáforos), para cada uno de los indicadores de resultados, proponiendo estrategias que permitirán corregir fallas y de esta manera tener una mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros y no financieros de la Región Este, como se indica en el capítulo IV.

CAPITULO IV

4 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES PARA EL DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PROCESO OPERACIONAL DEL AREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA REGIÓN ESTE

4.1 Descripción de la empresa

Desde hace más de 100 años la Electricidad de Caracas es la empresa Caracas es la empresa privada proveedora de servicio eléctrico a la capital venezolana y sus alrededores. Atiende a más de 4 millones de habitantes, cubriendo una extensión de 4.800 km²

La Electricidad de Caracas y sus filiales, presta servicio eléctrico a más de un millón de clientes de la capital venezolana, Litoral Central, Altos Mirandinos, Guarenas-Guatire y la ciudad de San Felipe, en el estado Yaracuy. La EDC es una empresa integrada verticalmente, reconocida en las áreas de:





	Generación	Es la mayor operadora de plantas termoeléctricas en Venezuela.
	Transmisión	Opera la red que surte a la capital y está conectada al Sistema Interconectado Nacional
	Distribución	Constituye la mayor empresa privada venezolana especializada en este negocio.
	Comercialización	La atención al cliente se soporta en una plataforma de información y de servicios que garantiza la calidad del ciclo comercial.

Figura 4.1 Áreas que conforman la EDC

Fuente: www.edc-ven.com.ve

4.2 Área de distribución Región Este



Figura 4.2 Sectores servidos Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

La región Este esta conformada por los Municipios Baruta, Sucre, el Hatillo , Plaza, Zamora, Guacaipuro , Cristóbal Rojas y Urdaneta, cuenta con un total de 28 subestaciones de distribución de energía eléctrica con 262 circuito primarios distribuidos por toda el área alimentan que a través de 6896 transformadores dan servicio eléctrico a 264.102 clientes.

4.3 Principios y Valores



➔ **Poner la seguridad primero.** La seguridad siempre está primero, para nuestra gente, los contratistas y las comunidades.



➔ **Actuar con integridad.** Somos honestos, dignos de confianza y responsables. La Integridad es la esencia en todo lo que hacemos, en la forma de conducimos y en la manera de relacionarnos los unos con los otros



➔ **Honrar compromisos.** Honramos los compromisos con nuestros clientes, compañeros, comunidades, accionistas, proveedores y socios. Queremos que nuestro negocio, en general, sea una contribución positiva a la sociedad.



➔ **Esforzarse por la excelencia.** Nos esforzamos para ser los mejores en todo lo que hacemos y para operar con niveles de clase mundial.



➔ **Disfrutar el trabajo.** El trabajo puede ser divertido, gratificante y emocionante. Disfrutamos de nuestro trabajo y apreciamos la satisfacción de ser parte de un equipo que está marcando una diferencia. Y cuando deje de ser de esa manera, cambiaremos lo que hacemos o cómo hacemos las cosas.

Figura 4.3 Sectores servidos Región Este

Fuente: www.edc-ven.com.ve

4.4 Estructura Organizacional EDC

La Electricidad de Caracas (EDC) y Corporación EDC (CEDC), tienen una estructura organizada en unidades de negocio, pero bajo la dirección de una misma Junta Directiva. La empresa norteamericana AES Corporation es el accionista mayoritario al poseer más del 80% de las acciones de EDC y CEDC. A continuación se anexa el organigrama de la región Este:

4.4.1 Estructura Organizacional Distribución Región Este

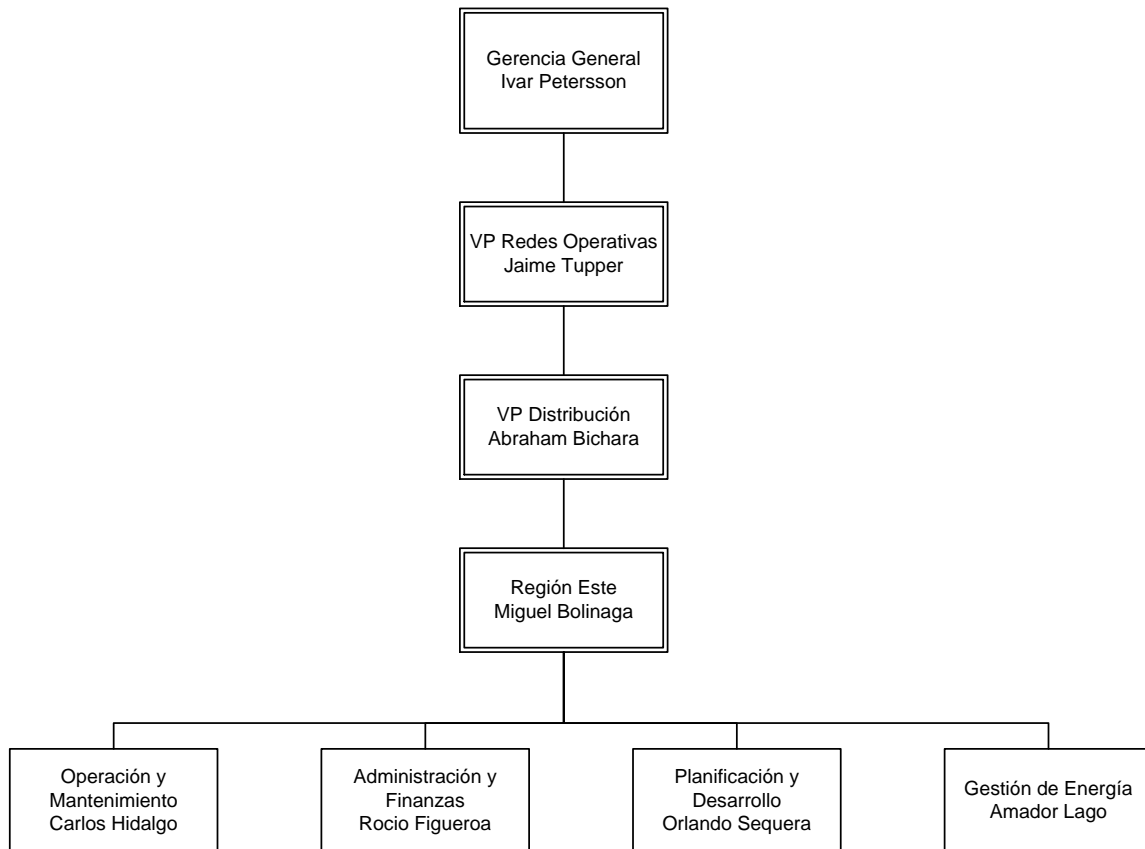


Figura 4.4 Organigrama Distribución Región Este

Fuente: Unidad Servicios Compartidos EDC

Cada una de las unidades (al final del organigrama) esta conformada por coordinadores (responsables de procesos) y estos a sus vez tiene personal bajo su cargo (propio de la empresa y contratistas) , con metas definidas.



4.5 Competidores²

Dentro de los que se pueden considerar como competidores para la electricidad de Caracas se encuentran aquellos clientes que tienen generación de electricidad propia como los son. Centro Comercial SAMBIL etc...

2 Fuente: Unidad Planificación y Desarrollo Región Este

4.6 Clientes³

El área de distribución de la región Este atiende aprox. 264 mil clientes , esto incluye clientes residenciales, comerciales, oficiales (entes gubernamentales) e industriales, cada una de ello con tarifa de acuerdo a su tipo de carga.

3 Fuente: Unidad Gestión de Energía Región Este

4.7 Personal⁴

La región Este cuenta con un recurso humano propio de 246 personas propia EDC y 50 personas bajo el esquema contratados, en relación a las contratista, fueron seleccionadas 2 grandes contratista bajo el esquema de licitación, cada una de las contratistas tiene aprox. 15 cuadrillas de trabajo (cada cuadrilla puede estar conformada por 2 ó 3 personas).

4 Fuente: Unidad Gestión de Energía Región Este

4.8 Propósito Estratégico

El propósito estratégico para el área de distribución Región Este puede definirse de la siguiente manera:

“SER UNA EMPRESA RECONOCIDA NACIONAL E INTERNACIONALMENTE COMO LÍDER INNOVADOR, PROVEEDORA DE UN SERVICIO ELÉCTRICO DE ALTA CALIDAD, CON PERSONAL Y TECNOLOGÍA EXCELENTE, FINANCIERAMENTE SÓLIDA. COMPROMETIÉNDOSE A RESPONDER LAS EXPECTATIVAS DE SUS



CLIENTES, TRABAJADORES Y ACCIONISTAS, CONTRIBUYENDO ASÍ A ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA SOCIEDAD VENEZOLANA. Y SER FACTOR FUNDAMENTAL DEL SECTOR ELÉCTRICO VENEZOLANO”⁵

5 Fuente: Unidad Planificación Estratégica EDC

4.9 Objetivos Estratégico

- ✓ Refinanciamiento de la deuda
- ✓ Maximizar el flujo de caja
- ✓ Reducción de los costos
- ✓ Reducción del Capex
- ✓ Reducción del Opex
- ✓ Reducción de las pérdidas No Técnicas
- ✓ Reducción del Inventario

4.10 Cadena de Valor

La generación de valor se consigue cuando se orienta la estrategia de la empresa a la maximización del valor de los accionistas, por lo que es necesario conocer la relación que existe entre las partes que componen la organización con el propósito de ejecutar la planeación estratégica

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Dicho de otra manera, la cadena de valor tiene por objetivo identificar las actividades que se realizan en una empresa las cuales, se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por: a) Cadena de valor de los proveedores; b)

Cadena de valor de otras unidades del negocio; c) Cadena de valor de los canales de distribución y d) Cadena de valor de los clientes.

La cadena valor nos proporciona un modelo general que permite representar de manera sistemática las actividades de las unidades estratégicas de negocios de la empresa

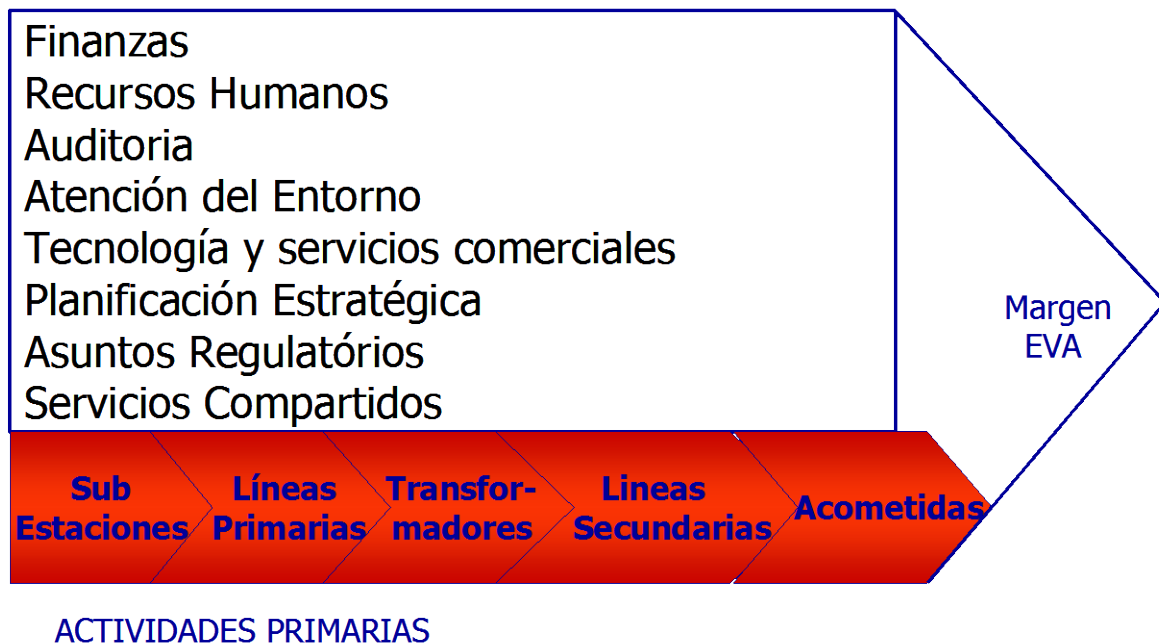


Figura 4.5 Cadena de Valor Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

F5 Única empresa de servicio eléctrico en el área Metropolitana (Gran Caracas) incluyendo la ciudad de San Felipe en el estado Yaracuy

4.11 Diagrama Causa-Efecto EDC (Mapa estratégico)

El BSC de EDC está compuesto por Quince Objetivos, para los cuales se muestran el análisis de correlación más directas entre ellos.

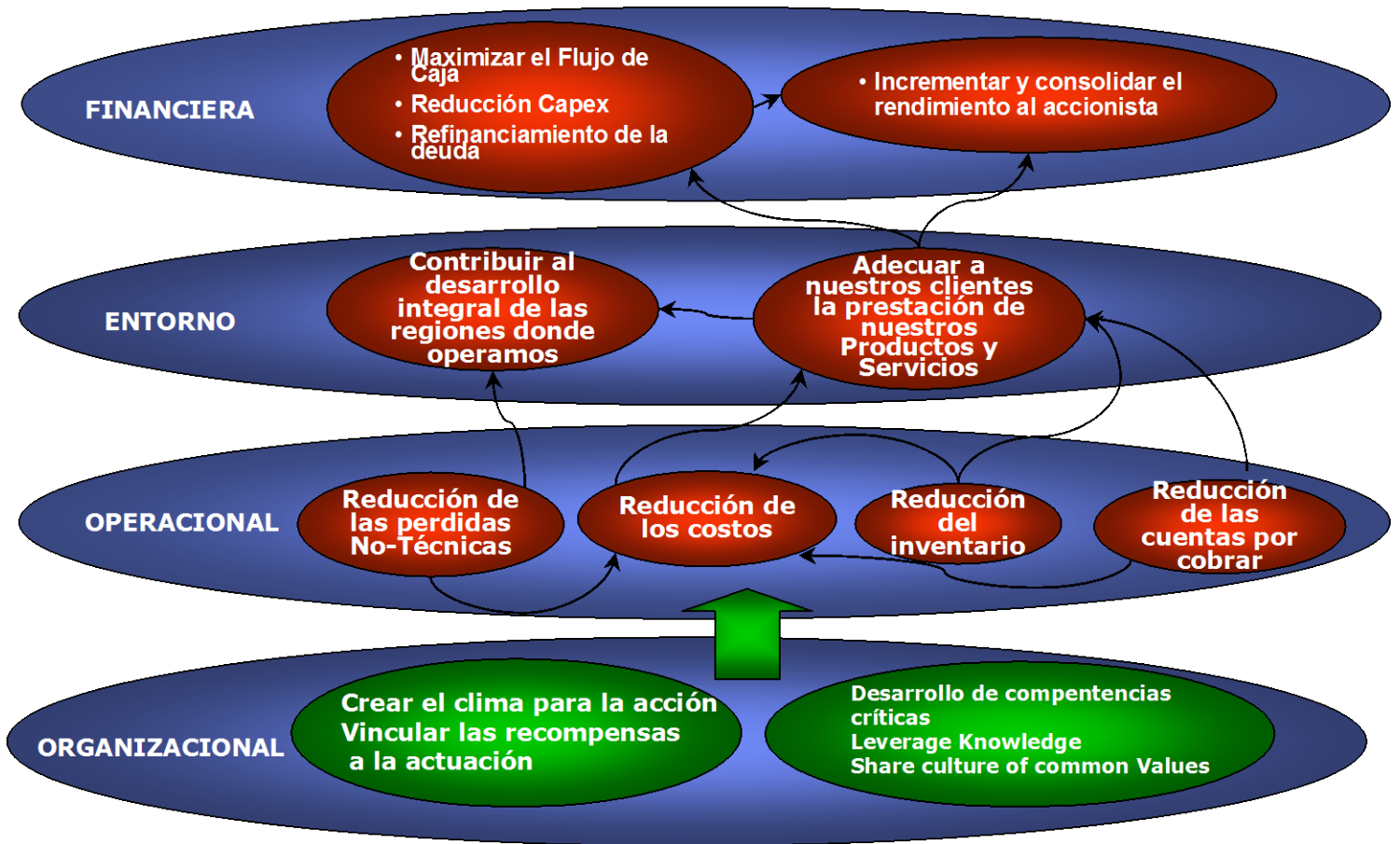


Figura 4.6 Mapa Estratégico EDC

Fuente: Unidad Administración y Finanzas EDC

A partir de la perspectiva Operacional, se diseñó el diagrama Causa- Efecto o Mapa estratégico del área de distribución región Este.

4.12 Diagrama Causa-Efecto región Este (Mapa estratégico)

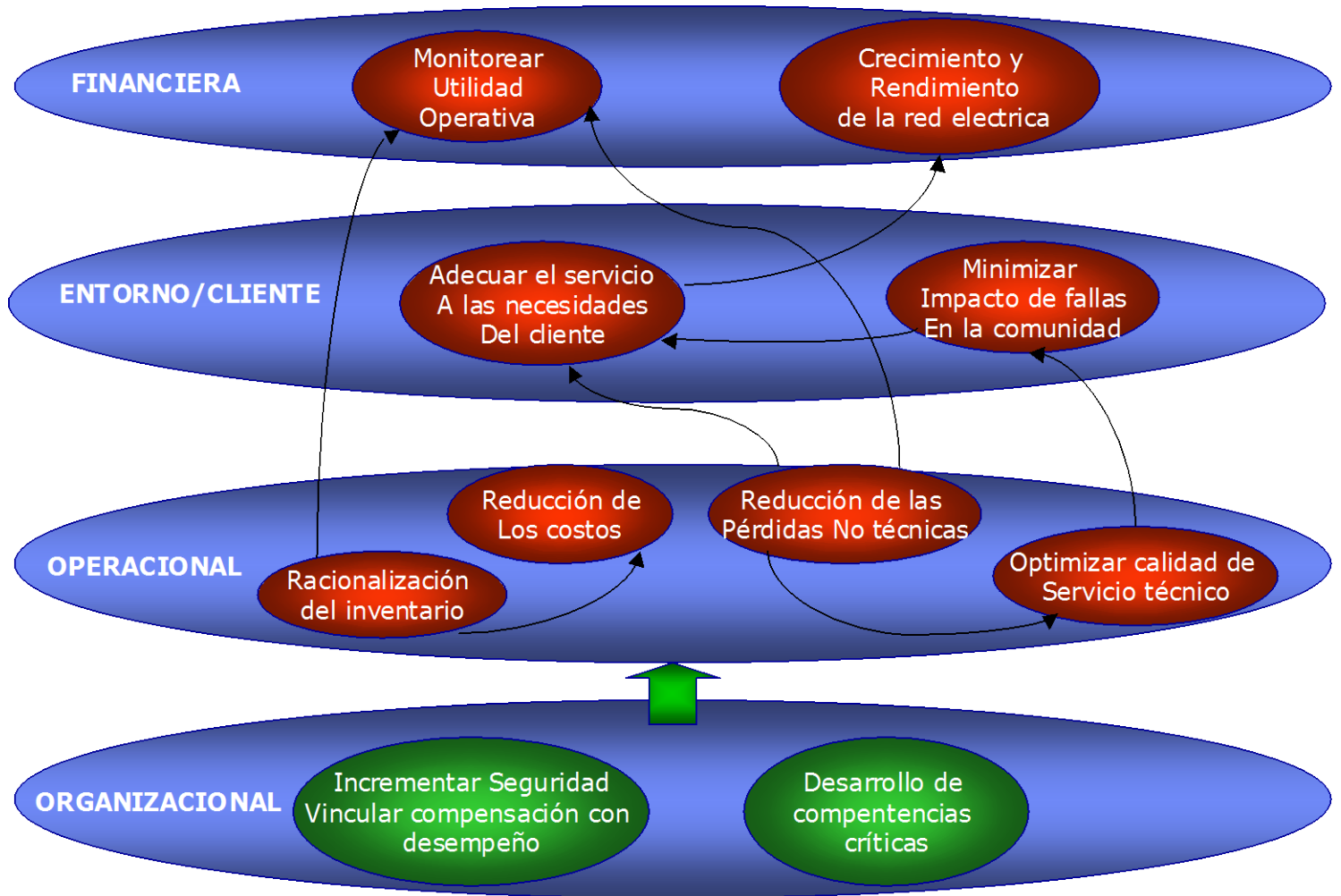


Figura 4.7 Mapa Estratégico Región Este
Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización y los objetivos de las diferentes perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

En el caso del área de distribución de la región Este, los objetivos estratégicos del éxito financiero son: Incrementar la utilidad operativa y minimizar inversiones.

Los objetivos de la perspectiva de los clientes / Entono tienen como base el análisis de las necesidades de los clientes por lo que para el caso en estudio se ha definido como: Adecuar el servicio a las necesidades del cliente y minimizar el impacto de las fallas en la comunidad.

Para la perspectiva de procesos internos (operacional) debemos considerar una secuencia natural que conlleve a satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes, para el caso del área de distribución de la región Este tenemos los siguientes objetivos: Racionalización de inventarios, Reducción de los costos, Reducción de las pérdidas No técnicas y Optimizar calidad de servicio técnico.

La última de las perspectivas de aprendizaje y conocimiento (Organizacional) plantea objetivos e indicadores que permiten impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, constituyen la infraestructura para que se alcancen los objetivos de las anteriores perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para este caso son: Desarrollo de competencias críticas , Vincular compensación con desempeño e Incrementar Seguridad.



4.13 Principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

		EDC DISTRIBUCION REGION ESTE		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS
ESCENARIOS	OPORTUNIDADES	FO	DO	AO
	AMENAZAS	FA	DA	
	DEBILIDADES	FD		

Figura 4.8 Matriz DOFA

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

FORTALEZAS

- F1 Mejoramiento de la calidad de servicio eléctrico.
- F2 Reducción en el tiempo de atención de reclamos en el servicio eléctrico (Fallas).
- F3 Empresa involucrada en la búsqueda de beneficios sociales para la comunidad.
- F4 Altos índices de seguridad en las operaciones (disminución de Accidentes).

DEBILIDADES

- D1 Regulación de la tarifa eléctrica por parte del Estado.
- D2 Penalizaciones por interrupción en el servicio eléctrico.
- D3 Robo de Energía.
- D4 Hurto de Activos de la empresa (Conductores de Cobre y Aluminio, luminarias de Alumbrado Público).
- D5 Carencia de Equidad entre el personal EDC así como los proveedores, clientes, socios, accionistas, gobiernos y la comunidad en general.

OPORTUNIDADES

- O1 Captar nuevos suscriptores para incrementar la demanda de servicio eléctrico.
- O2 La creación y mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.
- O2 Incrementar las ganancias por operación.

AMENAZA

- A1 Evolución tecnológica en este tipo de empresa.
- A2 Robo de Energía.
- A3 Fluctuación Económica y política del País.
- A4 Dependencia de suministro de Gas – Oil de un solo proveedor.

4.14 Matriz de Fortalezas y Debilidades críticas y de Raiz

Las matrices que a continuación se desarrollan, resumirán y evaluarán las fuerzas y deficiencias, más relevantes relacionadas con los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y desarrollo de la organización.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES CRITICAS

OBJETIVOS	FORTALEZAS				DEBILIDADES				
	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	D5
Racionalización de Inventario	F								
Reducción de los Costos				F			D		
Reducción de las pérdidas No Técnica	F		F				D	D	
Optimizar la calidad de servicio técnico	F					D		D	

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE RAIZ

OBJETIVOS	FORTALEZAS				DEBILIDADES				
	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	D5
Incrementar seguridad	F			F			D		D
Vincular compensación con desempeño		F							D
Desarrollo de competencia críticas				F			D		D

Figura 4.9 Mapa Estratégico Región Este
 Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



Procesos Operacionales (procesos internos)

Debe considerarse crítico el objetivo reducción de las pérdidas No técnicas dado que se encuentra notablemente influenciado por debilidades que posee la región Este, dicho objetivo deberá evaluarse constantemente.

El objetivo Optimizar la calidad de servicio técnico se considera clave (aunque se ve afectado por las debilidades, penalizaciones y hurto de activos de la empresa, se encuentra influenciado por la fortaleza Mejoramiento de la calidad de servicio eléctrico.

La debilidad identificada como D3 relacionada con el robo de energía, constituye una fuerte amenaza para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva operacional o de procesos internos.

La fortaleza F1 relacionada con el mejoramiento de la calidad de servicio eléctrico, resulta oportuna para alcanzar los objetivos.

Proceso Organizacional (Aprendizaje y desarrollo de la organización)

El objetivo incrementar seguridad es clave para el aprovechamiento de las fortaleza adquiridas pues se encuentra impactado por ella (Altos índices de seguridad en las operaciones ,disminución de Accidentes)., así como el objetivo Desarrollo de competencia críticas.

Por otro lado la fortaleza identificada como F4 es vital para el éxito del desarrollo del negocio, ya que esta relacionada con la seguridad (el primer principio de los valores de la compañía). En relación a las debilidades D3 y D5 constituye una potente amenaza para el logro de los objetivos .



4.15 Analisis de las fuerzas del entorno

Para construir los escenarios es necesario identificar y analizar las fuerzas que actualmente interactúan con el sector, el ámbito geográfico y las fuerzas externas del resto del mundo.

4.15.1 Fuerzas que interactúan en el sector

La empresa está inserta en un determinado escenario, tiene una competencia, proveedores, clientes, sustitutos, está involucrado en una situación económica, social, cultural, política determinada. Es necesario evaluar estos componentes y las fuerzas que se pueden extraer de allí que permitan realizar cambios a futuro construyendo así diferentes escenarios de acuerdo al nivel de incertidumbre de las diversas fuerzas obtenidas. Cómo el entorno competitivo, el ámbito geográfico (económico, político, social, gubernamental, cultural, entre otros) y el resto del mundo (económico, político, social, gubernamental, cultural, entre otros) afectan de forma directa o indirectamente a la empresa, y así establecer las fuerzas que le permitan a ella cambiar su situación actual por otros escenarios.

Las variables más importantes para el análisis de fuerzas del entorno de la empresa son las siguientes:

- Robo de Energía.
- Hurto de Activos de la empresa (Conductores de Cobre y Aluminio, luminarias de Alumbrado Público).
- Dependencia de suministro de Gas – Oil de un solo proveedor.

Para realizar este análisis utilizaremos el **Modelo de Michael Porter o de las 5 Fuerzas Competitivas**.

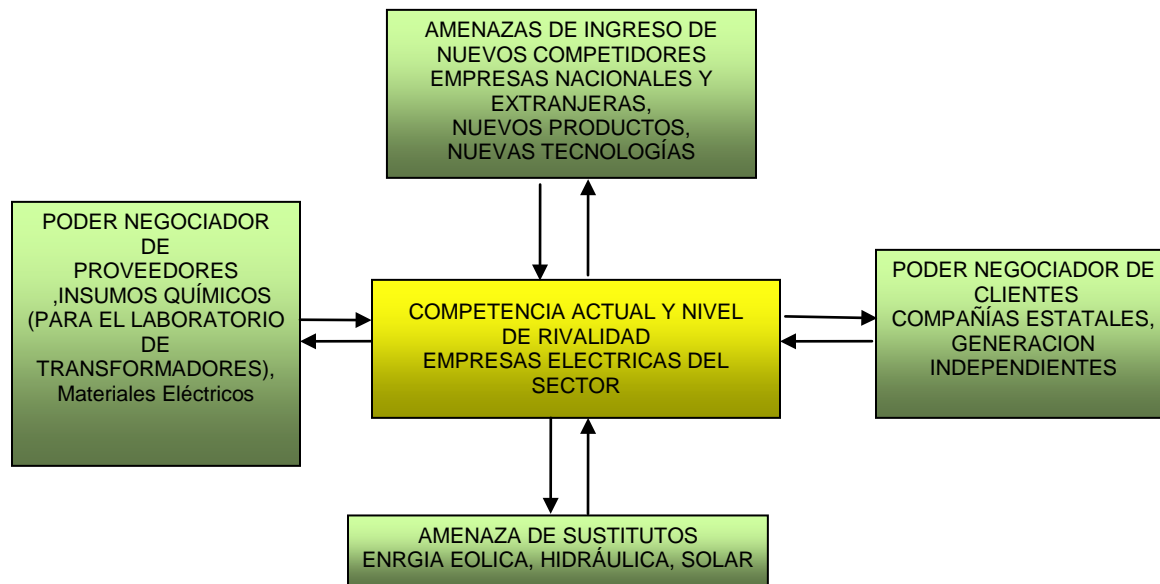


Figura 4.10 Modelo 5 Fuerzas Competitivas Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

4.15.2 **Identificación de las Fuerzas del Entorno y Análisis de las Fuerzas de Alta Motricidad e Incertidumbre**

A continuación se muestra las diferentes fuerzas que intervienen y cuales de estas tienen alta o baja motricidad e incertidumbre



4.15.a Amenazas de aparición de nuevos competidores (Barrera de ingreso: económico – tecnológicas, Político-legales y sociales culturales)

ALTA BAJA
(AMENAZA)

	5	4	3	2	1
1.1. Acceso a canales de distribución					
1.2. Desventajas en costos.					
A. Localización favorable					X
B. Curva de aprendizaje					X
1.3. Políticas Gubernamentales					X
1.4. Reacción esperada de los competidores actuales				X	
1.5. Estructura de precios bajos			X		
1.6. Barreras sociales culturales					X
1.7. Productos no diferenciados					X
1.8. Economía de Escala					



4.15.b Competencia actual. Nivel de rivalidad competitiva.

	ALTA BAJA (RIVALIDAD)				
	5	4	3	2	1
2.1. Crecimiento lento del sector	X				
2.2. Costos fijos elevados	X				
2.3. Productos estandarizados		X			
2.4. Competidores diversos			X		
2.5. Intereses estratégicos elevados		X			
2.6. Gran número de competidores		X			
2.7. Fuertes Barreras de Salida					
A. Activos especializados	X				
B. Costos fijos de salida o por cerrar	X				
C. Compromisos contractuales		X			
D. Barreras emocionales				X	
E. Restricciones sociales y gubernamentales				X	

Las principales fuerzas que presenta el área de distribución región Este se encuentra principalmente en las *barreras de ingreso* de nuevos competidores, pues los costos en los que tiene que incurrir nuevas empresas para entrar al sector eléctrico son muy elevados, por lo que no constituyen una amenaza importante. Casos como la normativa legal impuesta por el gobierno, el capital que se debe poseer para ser una empresa eléctrica, ubicación de la infraestructura para la generación, transmisión y distribución de electricidad y la tecnológica de vanguardia instalada son algunos de los factores más resaltante dentro del sector eléctrico que permite su alta competitividad.



4.15.c La amenaza de los productos sustitutos.

ALTA BAJA
(AMENAZA)

	5	4	3	2	1
3.1. Calidad relativa					
A. Calidad de diseño			X		
B. Calidad de conformidad			X		
C. Calidad de habilidades					
C.1. Confiabilidad				X	
C.2. Disponibilidad				X	
C.3. Otras				X	
D. Calidad del servicio pre/post venta				X	
3.2. Precio relativo					X
3.3. Avance tecnológico				X	
3.4. Problemas culturales					X
3.5. Problemas legales				X	
3.6. Competitividad			X		
4.8. Habilidad negociadora		X			
4.9. Grado de organización		X			

La agresividad de la competencia como la *amenazas de Sustitutos* se encuentra de forma controlada (Medio Bajo- Bajo), debido a la escasez de un sustituto como tal a corto plazo (energía eólica, solar etc..) lo que hace del área de distribución de la región Este líder en su grupo y poseyendo alto nivel de competitividad.



4.15.d Poder de Negociación de los principales Proveedores.

ALTO BAJO
(PODER DE NEG.)

	5	4	3	2	1
4.1. Pocos Proveedores		X			
4.2. No hay sustitutos		X			
4.3. No se es cliente importante			X		
4.4. Los factores productivos son importantes		X			
4.5. Alto costo de cambiar de proveedor	X				
4.6. Amenazas de integración aguas abajo					X
4.7. Impacto sobre la competitividad			X		
4.8. Habilidad negociadora		X			
4.9. Grado de organización		X			

En cuanto al *poder de negociación de los proveedores*, el mismo es alto pues son pocos los proveedores a los que el área de distribución región Este se dirige, en específico los relacionados al suministro de gas (para la generación de electricidad) insumos químicos, equipos (transformadores, medidores), así como materiales eléctricos y de seguridad (equipos de protección personal EPP), que le da poder a los mismos de negociar de acuerdo a sus criterios.



4.15.e Poder de Negociación de los Clientes – Compradores

ALTO BAJO
(PODER DE NEG.)

	5	4	3	2	1
5.1. Concentrada en un solo clientes o pocos (monopsonio)		X			
5.2. El producto significa una proporción importante del costo del cliente		X			
5.3. Productos no diferenciados		X			
5.4. Altos costos de cambiar de proveedor para el cliente				X	
5.5. Alta importancia del producto para el cliente				X	
5.6. Clientes con mayor habilidad negociadora		X			
5.7. Clientes bien informados		X			
5.8. Baja cantidad del sustituto					X
5.9. Riesgo de integración hacia atrás.					X

Por último, en cuanto al *poder de negociación de los clientes*, se encuentra básicamente equilibrado, teniendo un puntaje un poco alto el renglón de “Productos no diferenciados”, ya que la el área de distribución de la región Este ofrece un servicio igual a otros en el mercado (Electricidad). Por otro lado tiene una ponderación baja “Los riesgos de integración hacia atrás” debido a la dificultad que se le presenta al cliente para entrar en este tipo de negocio.



4.15.3 Fuerzas del ámbito geográfico

Seguidamente se indican las fuerzas que afectan en forma determinante al negocio:

Económicas: Actualmente existe una situación de regulación de la tarifa eléctrica por parte del estado , lo cual afecta de forma negativa en la utilidad operativa.

Políticas Legales Gubernamentales: Las penalizaciones por interrupción de servicio eléctrico, lo cual afecta en la imagen de la compañía, las ganancias de la empresa y pueden llegar a afectar la cancelación de la concesión (el estado elimina la concesión a la EDC de seguir distribuyendo el servicio de la energía en toda la zona metropolitana y áreas foráneas), así como las regulaciones ambientales, que incrementan los costos (impuestos). Por otro lado es importante mencionar que el estado es el principal proveedor de uno de los insumos (gas) , para la generación de electricidad, por lo que puede crear restricciones si existe alguna modificación en los acuerdos.

4.15.4 Fuerzas del resto del mundo

Las empresas del sector eléctrico a nivel mundial, utilizan una tecnología especializada para la obtención de la misma, actualmente esas empresas están enfocadas en utilizar una tecnología innovadora con la finalidad no solo de obtener el electricidad si no de mejorar la calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio, lo que conlleva a descubrimientos de nuevas formas de electricidad más económicas afectando el precio de las tarifas de electricidad así como el ingreso de nuevos competidores al mercado. Por otro lado los avances tecnológicos y la tendencia que tiene la mayoría de las empresas de tomar serias medidas de seguridad e impacto ambiental afecta a las empresas eléctricas ya que buscan otras formas de energía que



impacten lo menos posible el ambiente incidiendo en la rentabilidad ya que son opciones de fuente de energía que pueden llegar a desplazar el existente

14.15.5 Lista de fuerzas más importantes

Posteriormente al análisis de Porter y a la identificación de las fuerzas del ámbito geográfico así como del resto del mundo, se estableció una lista de las fuerzas más relevantes:

4.15.5.1 Fuerzas del Sector

F1: Robo de Energía.

F2: Hurto de Activos de la empresa (Conductores de Cobre y Aluminio, luminarias de Alumbrado Público).

F3: Dependencia de suministro de Gas – Oil de un solo proveedor (es importante mencionar que esta fuerza afecta al área de distribución ya que es un insumo necesario para la generación de la electricidad que a su vez es transmitida para que finalmente sea distribuida.

4.15.5.2 Fuerza Ámbito Geográfico

F4: Modificación y/o regulación en los precios de la tarifa eléctrica

F5: Regulaciones ambientales

F6: Dependencia de ciertos insumos para la empresa (suministro de gas)

F7: Situación Política, económica y social de Venezuela



4.15.5.3 Fuerza del resto del Mundo

F8: Tecnología innovadora

F9: Nuevas formas de energía.

Una vez determinado las fuerzas que inciden sobre la región y seleccionadas aquellas fuerzas de Alta Motricidad e Incertidumbre como lo son para el sector eléctrico, los robos de energía , el ambiente político, modificación y/o regulación de precios de las tarifas, Política gubernamentales y Nuevos sustitutos y/o nuevas fuentes de energía se decidió utilizar como método para generar iniciativas la matriz DOFA ó FODA , dicha matriz vincula las **F**ortalezas y **D**ebilidades de la empresa con las **O**portunidades y **A**menazas del entorno.

4.15.6 Matriz DOFA ó FODA

		EMPRESA		AMENAZAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ESCENARIO	OPORTUNIDADES	FO	DO	OA
		Tecnología Innovadora		Modificación y/o Regulacion Tarifas
		Localización Favorable		Ambiente Politico
				Políticas Gubernamentales
	AMENAZAS	FA	DA	
		Nuevos sustitutos y /o nuevas formas de energía	Pocos Proveedores	
			Dependencia de ciertos insumo	
			Robo de Energia	

4.16 Indicadores y el tablero de Mando integral

	PERSPECTIVAS	EXPLICACION
¿Cómo generamos valor a nuestros accionistas?	Financieras	Se refiere a los indicadores que miden nuestro desempeño, la flexibilidad y estabilidad financiera del negocio, incluyendo aquellos que miden el rendimiento y el valor institucional para nuestros accionistas, la diversificación y el crecimiento del negocio
¿Cómo nos ven los clientes y comunidad?	Entorno	Se refiere a los indicadores que miden nuestro desempeño con respecto a los clientes servidos (internos y/o externos), y nuestra contribución al desarrollo de las comunidades donde operamos
¿En qué debemos ser excelentes? ¿Podemos seguir mejorando y agregando valor?	Operacional	Se refiere a los indicadores que miden el desempeño y la flexibilidad operativa del negocio, y la cooperación/sinergia entre las unidades estratégicas del Grupo
	Organizacional	Se refiere a los indicadores que miden e impulsan el aprendizaje organizacional y la innovación (incluyendo el uso de herramientas y tecnología) y la excelencia humana y que permiten lograr los objetivos de las otras perspectivas

Figura 4.10 Definición de Perspectivas

Fuente: Unidad Administración y Finanzas EDC



4.17 Indicadores para la construcción del Cuadro de Mando Integral

Cada vez más los directivos se ven en la necesidad de orientar su gestión para tratar de maximizar el valor de la inversión de los accionistas y es de suma importancia expresar las estrategias en objetivos específicos, cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. De esta manera, el BSC interrelaciona los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no-financieros a fin de medir en conjunto el logro de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los accionistas, los procesos internos y el aprendizaje. Para el caso del área de distribución de la región este, hemos establecido los siguientes indicadores de acuerdo a la perspectiva a la que se relacionan:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	MEDIDA
FINANCIERAS	MONITOREAR UTILIDAD OPERATIVA	EBITDA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION)	%
		CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTO OPEX	MM Bs.
		COSTOS O&M / CLIENTES	MM Bs.
		CONTROL PASIVOS CREADOS & PASIVOS PAGADOS	MM Bs.
		CONTROL DE CONTRATACIONES	%
	CRECIMIENTO Y RENDIMIENTO DE LA RED ELECTRICA	CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTO CAPEX	MM Bs.
		CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTO PROYECTOS & APOORTE CLIENTES	MM Bs.
CAPITALIZACION DE PROYECTOS		%	
ENTORNO / CLIENTE	ADECUAR EL SERVICIO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	DIAS PROMEDIOS DE DURACIÓN PROYECTOS CLIENTES INGENIERIA	DIAS
		CUMPLIMIENTO FECHA COMPROMISO PROYECTOS CLIENTES INGENIERIA	%
		CUMPLIMIENTO FECHA COMPROMISO PROYECTOS CLIENTES CONSTRUCCIÓN	%
	MINIMIZAR IMPACTO DE FALLAS EN LA COMUNIDAD	TIEMPO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS PROMEDIO EN ALUMBRADO PUBLICO (TARAP)	CANTIDAD DE DIAS
		RECLAMOS DE ALUMBRADO PUBLICO	CANTIDAD DE DIAS
OPERACIONAL	RACIONALIZACIÓN DE INVENTARIO	OPTIMIZACION DE MATERIALES Y EQUIPOS	%
	OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO TECNICO	TIEMPO TOTAL ANUAL (TTA) FALLAS	MINUTOS
		TIEMPO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS PROMEDIO (TAR)	MINUTOS
		RECLAMOS DE SERVICIO	CANTIDAD
	REDUCCION DE LAS PERDIDAS	ROBO DE ENERGIA (PERDIDAS NO TECNICAS)	Kwh
ORGANIZACIONAL	INCREMENTAR SEGURIDAD	ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (OSHA)	%
		FATALIDAD GENTE AES	MINUTOS
		ACCIDENTE GENTE AES	DIAS
		ACCIDENTE CONTRATISTAS	DIAS
		FATALIDAD CONTRATISTAS	CANTIDAD
		ACCIDENTES PUBLICOS	DIAS
	DESARROLLO DE COMPETENCIAS CRITICAS	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO	%
VINCULAR COMPENSACIÓN CO DESEMPEÑO	COMPETENCIAS REQUERIDAS (CONTROL HEAD COUNT)	CANTIDAD	

Tabla 1.1 Indicadores Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



A continuación se muestra el tablero de mando integral de cada una de las perspectivas detallando los indicadores de resultado para el ejercicio económico de los últimos 06 meses del año 2005, es importante mencionar que no se colocaran valores ya que es una de las limitantes de la empresa, se basara en función del comando (semáforos).

1. Tablero de Mando Integral

1.1 Indicadores de resultado Perspectiva Financiera año 2005

INDICADORES DE RESULTADOS AÑO 2005	MEDIDAS	METAS / METAS YTD (YEAR TO DAY)					
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	%	●	●	●	●	●	●
Control de ejecución Presupuesto OPEX	MM Bs.	●	●	●	●	●	●
Costos O&M / Clientes	MM Bs.	●	●	●	●	●	●
Control Pasivos creados & Pasivos Pagados	MM Bs.	●	●	●	●	●	●
Control de contrataciones	%	●	●	●	●	●	●
Control de ejecución Presupuesto CAPEX	MM Bs.	●	●	●	●	●	●
Control de ejecución Presupuesto Proyectos & Aporte Clientes	MM Bs.	●	●	●	●	●	●
Capitalización de Proyectos	%	●	●	●	●	●	●

Tabla 1.2 Indicadores Perspectiva Financiera Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



MONITOREAR UTILIDAD OPERATIVA: Para este objetivo se han definido varios indicadores:

1.1.1 **EBITDA:** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) el cual es la utilidad operativa antes de intereses, impuesto, depreciación y amortización. Para los meses en estudio se refleja un EBITDA positivo, ya que se encuentra dentro del porcentaje asignado como meta (menor al 5 %).

1.1.2 **CONTROL DE EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO OPEX:** Limita o controla las desviaciones entre el presupuesto destinado para gasto planificado y ejecutado de todas las unidades.

1.1.3 **COSTOS O&M / CLIENTES:** Ejecución presupuestaria de la región / # contratos activos.

$$\text{Costo O\&M / Clientes} = \text{Ejecución Presupuestaria O\&M / Clientes}$$

Donde:

Ejecución Presupuestaria: Presupuestos aprobados para las unidades de mantenimiento preventivo y correctivo (Atención Inmediata A.I) + Gestión de energía + área comercial

Clientes: Número de clientes activos (es decir tienen contrato vigente con la región) + Estimación de clientes incorporado a la red por la coordinación de Incorporación de clientes (Gestión de energía) + Clientes incorporado por proyectos nuevos.

1.1.4 **CONTROL DE CONTRATACIONES:** Seguimiento de las licitaciones aprobada para la actividad de las empresas que laboran en la edc y sus contratos. Este control se lleva mediante la hoja de solicitud de orden para pedido de servicio (Anexo A-1).



Todos estos indicadores para los meses de estudio (julio a diciembre 2005) se mantuvieron dentro de sus metas, sin embargo se plantean estrategias para mantenerlas.

CRECIMIENTO Y RENDIMIENTO DE LA RED ELECTRICA: Para este objetivo se han definido varios indicadores:

1.1.5 CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTO CAPEX: Desviación entre el presupuesto de la Región vs. el desempeño real. El presupuesto CAPEX o presupuesto de inversión esta desglosado y distribuido entre las unidades de mantenimiento, gestión de energía, finanzas, el área comercial y logística (Centro de servicio Chacao , donde se encuentra ubicado físicamente la región Este).

1.1.6 CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTO PROYECTOS & APORTE CLIENTES: mide la desviación de los presupuestos de los proyectos ejecutados en función del aporte cliente (monto que cancela el cliente para iniciar la obra). El aporte dado por el cliente proviene de :

1.- Estimación del crecimiento de la región, dato suministrado por la unidad de planificación y desarrollo, se estima un crecimiento del 3 %

2.- Costo del proyecto (incluye los costos de material, mano de obra propia y contratada + varios)

$$\text{Aporte Estimado} = \text{Costo del proyecto} * 3 \%$$

El aporte del cliente debe ser el 90% del aporte estimado y por ende este representa el presupuesto de aporte del cliente a la región.

1.1.7 CAPITALIZACION DE PROYECTOS: Es el proceso mediante el cual se registra estructuras y materiales como activos de la organización. A cada región se le asigna una meta este indicador se mide a través de los proyectos, asignándolo al circuito de distribución de la cual se le dará servicio eléctrico.



Todos estos indicadores para los meses de estudio (julio a diciembre 2005), al igual que los indicadores asociados al objetivo monitoreo de la utilidad operativa se mantuvieron dentro de sus metas. A continuación se muestra el tablero de mando con los objetivos, indicadores y estrategias. (tabla 1.3).

1.1.1 Indicadores de resultado Perspectiva Financiera año 2005

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	CONCEPTO	COMANDO	ESTRATEGIAS
FINANCIERAS	Monitorear Utilidad Operativa	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	>10% >5% =5%	Reducción en costos y gastos operativos
		Control de ejecución Presupuesto OPEX	Limita o controla las desviaciones entre el presupuesto planificado y ejecutado	>10% >5% =0%	Reportes quincenales del presupuesto para medir la desviación
		Costos O&M / Clientes	Ejecución presupuestaria de la región / # contratos activos	>10% >5% =5%	* Cumplir con las metas de incorporación de clientes * Priorización de ejecución de actividades
		Control de contrataciones	Seguimiento de de las licitaciones aprobada para la actividad de las empresas que laboran en la edc y sus contratos.	> 0 o más =0	No contratar a empresas que no esten dentro del contrato de licitación
	Crecimiento y Rendimiento de la red electrica	Control de ejecución Presupuesto CAPEX	Desviación entre el presupuesto de la Región vs. el desempeño real	>10% >5% =0%	* Control de ejecución de aportes * Cumplimiento de plan de inversión EDC
		Control de ejecución Presupuesto Proyectos & Aporte Clientes	mide la desviacion de los proyectos ejecutados en función del aporte cliente (monto que cancela el cliente para iniciar la obra).	<10% <50% =90%	* Monitoreo de proyectos clientes en función de la estimación del crecimiento de la región * Reportes mensuale para comparar lo planificado& real
		Capitalizacion de Proyectos	Es el proceso mediante el cual se registra estructuras y materiales como activos de la organizacion.	< 3000 MMMBs =3000 MMMBs	* Mantener enlace entre la unidad de Activos Fijos y la región * Mesas de trabajos

Tabla 1.3 Indicadores Perspectiva Financiera Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



1.2 Indicadores de resultado Perspectiva Entorno/Cliente año 2005

INDICADORES DE RESULTADOS AÑO 2005	MEDIDAS	METAS / METAS YTD (YEAR TO DAY)					
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
DIAS PROMEDIOS DE DURACIÓN PROYECTOS CLIENTES INGENIERIA	DIAS	●	●	●	●	●	●
CUMPLIMIENTO FECHA COMPROMISO PROYECTOS CLIENTES INGENIERIA	%	●	●	●	●	●	●
CUMPLIMIENTO FECHA COMPROMISO PROYECTOS CLIENTES CONSTRUCCIÓN	%	●	●	●	●	●	●
TIEMPO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS PROMEDIO EN ALUMBRADO PUBLICO (TARAP)	CANTIDAD DE DIAS	●	●	●	●	●	●
RECLAMOS DE ALUMBRADO PUBLICO	CANTIDAD DE DIAS	●	●	●	●	●	●

Tabla 1.4 Indicadores Perspectiva Entorno/ Cliente Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

ADECUAR EL SERVICIO A LAS NECESIDADES DE NUESTRO CLIENTES: Para este objetivo se han definido varios indicadores:

1.2.1 DIAS PROMEDIOS DE DURACIÓN PROYECTOS CLIENTES INGENIERIA:

Mide el tiempo de permanencia promedio de los proyectos en Ingeniería. En este proceso se realizan los cálculos del proyecto (diseño, materiales a utilizar así como su costos)

1.2.2 CUMPLIMIENTO FECHAS COMPROMISO PROYECTOS CLIENTES

INGENIERIA: Mide los niveles de cumplimiento del compromiso en fecha respecto a los proyectos de ingeniería que requieren los clientes.



1.2.3 CUMPLIMIENTO FECHA COMPROMISO PROYECTOS CLIENTES

CONSTRUCCIÓN: Mide los niveles de cumplimiento del compromiso en fecha respecto a los proyectos de construcción que requieren los clientes.

Para el tiempo en estudio estos indicadores se encontraron dentro de sus metas asignadas.

MINIMIZAR IMPACTO DE FALLAS EN LA COMUNIDAD: Para este objetivo se han definido dos indicadores:

1.2.4 TIEMPO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS PROMEDIO EN ALUMBRADO

PÚBLICO (TARAP): Tiempo promedio medidos en días en resolución por un reclamos de alumbrado publico durante un año.

1.2.5 RECLAMOS DE ALUMBRADO PÚBLICO:

Cantidad de Reclamos de alumbrado Públicos.

Se puede observar en la tabla 1.3 que para los meses julio, septiembre y octubre el indicador desmejoró en relación a la meta asignada, esto es debido a que parte del material utilizado para la atención de reclamos de Alumbrado Publico no había en existencia , adicionalmente que hubo disminución en el plan de inspecciones por el retiro de cuadrillas contratadas destinadas a tal fin, sin embargo hubo una mejoría por el aporte del material proveniente de otra región y fue creado temporalmente un cuadrilla con personal propio para realizar inspecciones, por lo que dentro de las estrategias que se muestran en la tabla 1.4 se encuentra el de redireccionar el plan de inspecciones.



1.2.1 Estrategias Perspectiva Entorno /Clientes año 2005

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	CONCEPTO	COMANDO	ESTRATEGIAS
Entorno / Cliente	Adecuar el servicio a las necesidades de nuestro clientes	Dias promedios de duración Proyectos Clientes Ingeniería	Mide el tiempo de permanencia promedio de los proyectos de Ingeniería	> 10 dias habiles > 5 dias habiles = 5 dias Habiles	Elaboración de una tabla que permita una distribución equitativa de las cargas de los especialistas y responsables de proyecto para continuar con el control estricto de los plazos de elaboración . Continuar con la estructura de Responsables de Proyecto.
		Cumplimiento fechas compromiso Proyectos Clientes Ingeniería	Mide los niveles de cumplimiento del compromiso en fecha respecto a los proyectos de ingeniería que requieren los clientes	20% 50% 95%	Hacer especial énfasis en generar la orden cuando se estén listos para imprimir planos y presupuestos.
		Cumplimiento fecha Compromiso Proyectos Clientes Construcción	Mide los niveles de cumplimiento del compromiso en fecha respecto a los proyectos de construcción que requieren los clientes	20% 50% 95%	* Retomar reuniones de seguimiento de proyectos semanales con personal de aprovisionamiento.(Materiales) *Negociación y contacto mas directo con los clientes, para conocer sus verdaderas necesidades * Elaboración de una tabla que permita una distribución optima de trabajo
	MINIMIZAR IMPACTO DE FALLAS EN LA COMUNIDAD	Tiempo de atención de reclamos promedio en alumbrado publico (tarap)	Tiempo promedio medidos en dias en resolución por un reclamos de alumbrado publico durante un año	> 10 dias habiles > 5 dias habiles = 2 dias Habiles	* Planes de Acción para lograr proyección al final de año * Realizar plan de Inspecciones nocturna * Procura de material Linea Base para 4 mese
		Reclamos de Alumbrado Publico	Cantidad de Reclamos de alumbrado Publicos	> 30 > 10 = 10	* Planes de Acción para lograr proyección al final de año * Realizar plan de Inspecciones nocturna * Procura de material Linea Base para 4 mese

Tabla 1.4 Indicadores Perspectiva Entorno/ Cliente Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



1.3 Indicadores Perspectiva Operacional año 2005

INDICADORES DE RESULTADOS AÑO 2005	MEDIDAS	METAS / METAS YTD (YEAR TO DAY)					
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OPTIMIZACION DE MATERIALES Y EQUIPOS	%	●	●	●	●	●	●
TIEMPO TOTAL ANUAL (TTA) FALLAS	MINUTOS	●	●	●	●	●	●
TIEMPO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS PROMEDIO (TAR)	MINUTOS	●	●	●	●	●	●
RECLAMOS DE SERVICIO	CANTIDAD	●	●	●	●	●	●
ROBO DE ENERGIA (PERDIDAS NO TECNICAS)	GWH	●	●	●	●	●	●

Tabla 1.5 Indicadores Perspectiva Operacional Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

RACIONALIZACIÓN DE INVENTARIO: Para este objetivo se ha definido el siguiente indicador .

1.3.1 OPTIMIZACIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS: Mide el comportamiento del consumo de equipos y materiales. En este caso el indicador se mantuvo dentro de sus metas, ya que hubo un monitoreo en cuanto a el consumo de materiales críticos

OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO TECNICO: Para este objetivo se definieron los siguientes indicadores:

1.3.2 TIEMPO TOTAL ANUAL (TTA) - FALLAS : Tiempo promedio que un cliente esta interrumpido durante un año.



1.3.3 TIEMPO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS PROMEDIO (TAR) Promedio de los tiempos de atención de reclamos técnicos (reclamos notificados por los clientes) que interrumpe el servicio eléctrico.

1.3.4 RECLAMOS DE SERVICIO: Mide la calidad de servicio técnico suministrado por el cliente.

Para el indicador TTA se mantuvo dentro de las metas establecidas, sin embargo para el indicador TAR desmejoro para los meses de julio y agosto, esto es debido a fuertes lluvias que generaron varias averías (fallas) simultaneas en la red eléctrica, a pesar de que no cumplieron con las metas para dichos meses, se fue recuperando dicho indicador ya que se comenzó con planes de mantenimiento preventivo y de baja tensión, adicionalmente para esos meses fueron afectados las metas de cantidad reclamos de servicios, aunque fueron mejorando progresivamente ya que se implementaron mecanismos de atención de reclamos. En el anexo B se muestran los reportes de averías, e interrupciones que son utilizado para el calculo del TTA y el reclamo de servicio para el calculo del TAR.

REDUCCIÓN DE LAS PÉRDIDAS: Para este objetivo fue definido el siguiente indicador:

1.3.5 ROBO DE ENERGÍA (PÉRDIDAS NO TÉCNICAS): Mide la disminución de las pérdidas No técnicas (Robo de energía), este indicador para el periodo de estudio no ha cumplido con la meta asignada, esto se debe en gran parte a que no se han implementado planes agresivos para atacarlas, este indicador afecta no solo a la calidad de servicio al cliente activo o legal, si no a la utilidad operativa, esto hace que se redirecciones esfuerzos del resto de las unidades a la reducción de pérdidas . A continuación se muestra las estrategias para mejorar los indicadores (Tabla 1.6)



1.3.1 Estrategias Perspectiva Operacional año 2005

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	CONCEPTO	COMANDO	ESTRATEGIAS
Operacional	Racionalización de Inventario	Optimización de materiales y equipos	Mide el comportamiento del consumo de equipos y materiales	0% 50% 100%	Establecer reuniones con las diferentes unidades en relación a identificar los materiales de mayor consumo y definir un línea base de material críticos
	Optimizar la calidad de servicio técnico	Tiempo Total Anual (TTA) fallas	Tiempo promedio que un cliente esta interrumpido durante un año	> 374 = 374 < 374	a) Seguir la estrategia del escenario supervivencia, orientada a destinar esfuerzos al mantenimiento preventivo crítico (planes ajustados) para la red de distribución, haciendo énfasis en la red aérea de media tensión: Pica y poda, limpieza de papagayos,
		Tiempo de Atención de Reclamos promedio (TAR)	Promedio de los tiempos de atención de reclamos técnicos (reclamos notificados por los clientes) que interrumpe el servicio eléctrico	> 165 = 165 < 165	Planes de mantenimiento de baja tensión * Optimización del proceso de atención al cliente (Contact Center)
		Reclamos de servicio	Mide la calidad de servicio técnico suministrado por el cliente	> 30 = 15 = 0	Uso de motorizado en zona de acceso libre para la atención de reclamo * Reubicación de cuadrilla de atención de reclamos en sitios estratégicos
	Reducción de las Pérdidas	Robo de Energía (Pérdidas No Técnicas)	Mide la disminución de las pérdidas No técnicas (Robo de energía)	> 18.5 = 18.5 < 18.5 %	* Identificación de sectores en los cuales existen cantidades de clientes potenciales para la recuperación de energía superior a la meta establecida. * Incorporación de Clientes convenio de pago

Tabla 1.6 Indicadores Perspectiva Operacional Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



1.4 Indicadores Organizacional y de Seguridad año 2005

INDICADORES DE RESULTADOS AÑO 2005	MEDIDAS	METAS / METAS YTD (YEAR TO DAY)					
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (OSHA)	%	●	●	●	●	●	●
FATALIDAD GENTE AES	MINUTOS	●	●	●	●	●	●
ACCIDENTE GENTE AES	DIAS	●	●	●	●	●	●
ACCIDENTE CONTRATISTAS	DIAS	●	●	●	●	●	●
FATALIDAD CONTRATISTAS	CANTIDAD	●	●	●	●	●	●
ACCIDENTES PUBLICOS	DIAS	●	●	●	●	●	●
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO	%	●	●	●	●	●	●
COMPETENCIAS REQUERIDAS (CONTROL HEAD COUNT)	CANTIDAD	●	●	●	●	●	●

Tabla 1.7 Indicadores Perspectiva Organizacional Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC

INCREMENTAR SEGURIDAD: Este objetivo es de gran importancia ya que esta enlazado con el primer valor de la empresa “La seguridad esta primero”, para este objetivo fueron definidos los siguientes indicadores:

1.4.1 **ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (OSHA):** Mide niveles de Seguridad de contratistas en función de las horas hombres trabajadas.

1.4.2 **FATALIDAD GENTE AES:** Muerte del trabajador, este indicador lleva el control de todas las fatalidades ocurridas en todas las empresas de AES a nivel mundial, si



existe alguna fatalidad en algún mes del año automáticamente el indicador (si lo vemos a nivel de semáforos) estaría en rojo ya que la meta es cero fatalidades.

1.4.3 ACCIDENTE GENTE AES: Este indicador lleva el control de todos los accidentes donde incurran “Perdidas de Tiempo” , que pueden ser a personas, equipos y materiales. Al igual que el indicador anterior mide los accidentes ocurridos en todas las empresas AES a nivel mundial.

1.4.4 ACCIDENTE CONTRATISTAS: Este indicador controla todos los accidentes con Perdidas de Tiempo, de las contratistas que trabajan para las regiones que conforman la EDC, en este caso la región Este.

1.4.5 FATALIDAD CONTRATISTAS: Muerte del trabajador, se lleva el control de todas las fatalidades ocurridas a personal contratista, este indicador se mide igual que el indicador “Fatalidad Gente AES” al ocurrir una sola fatalidad el indicador queda en rojo (visto del uso de semáforos como indicador) durante todo el año.

1.4.6 ACCIDENTES PUBLICOS: Este indicador mide todos los accidentes con Perdidas de Tiempo que involucra a terceros.

Para los meses en estudio (Julio – diciembre 2005) ocurrieron varios accidentes: a nivel de contratista AES, (personal que labora para AES El Salvador sufrió lesión en ambas manos y en AES dominicana ocurrió una falla a nivel de circuitos por fuertes lluvias), a nivel de contratista que trabaja para la región Este (el contratista sufrió lesión en pie derecho) .Por otro lado ocurrieron varios accidentes a terceros , 1 de ellos con lesiones graves, ya que recibió una fuerte descarga , los otros 2 accidentes fueron leves. Por eso la empresa EDC así como cada un de las regiones que la conforman han puesto énfasis en la divulgación de programas de Seguridad al personal y a la comunidad en



general que este expuesta a riesgos inminente, campaña de uso de los equipos de protección personal (EPP), equipos de protección colectiva (EPC) así como realizar Análisis de riesgos. En el Anexo C se muestra el folleto de información de las políticas de seguridad distribuidas por todo los centros de servicios de la EDC, así como formato usado para realizar las inspecciones planeadas.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS CRITICAS: Este objetivo se mide a través del siguiente indicador:

1.4.7 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO: Mide niveles de satisfacción de los empleados de la Vicepresidencia relacionados a desarrollo profesional, entrenamiento y clima organizacional.

Para el periodo en estudio se cumplió con las metas para el plan de adiestramiento previsto, es importante mencionar que los planes de adiestramiento en seguridad incluye a personal propio y al personal que labora en la contratistas.

VINCULAR COMPENSACIÓN CON DESEMPEÑO: Este objetivo es medido por el siguiente indicador:

1.4.8 COMPETENCIAS REQUERIDAS VS. COMPETENCIAS EXISTENTES (CONTROL HEAD COUNT): Mide la brecha existente entre las competencias requeridas para los empleados de la Vicepresidencia y las exhibidas.

Este indicador se ha mantenido dentro de las metas establecidas, sin embargo el personal de recursos humanos tiene previsto hacer una reasignación del personal de acuerdo a sus competencias, optimizando de esta forma el recurso humano asignados a la región.

En la tabla 1.8 y 1.9 muestra el tablero de comando para la perspectiva organizacional y sus estrategias



1.4.1 Estrategias Perspectiva Organizacional año 2005

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	CONCEPTO	COMANDO	ESTRATEGIAS
Organizacional	Incrementar Seguridad	Administración de seguridad y salud ocupacional (OSHA)	Mide niveles de Seguridad de contratistas en función de las horas hombres trabajadas	0% 50% 100%	Seguir las recomendaciones de los informe de investigación
		Fatalidad gente AES	Muerte del trabajador	>1 o más 0	Divulgación de programas de Seguridad; campaña de uso de los equipos de protección personal (EPP), Analisis de riesgos
		Accidente gente AES	Perdidas de Tiempo	>1 1 0	Mantener índices de cumplimiento planes de Inspecciones así como pruebas de EPP y EPC
		Accidente contratistas	Perdidas de Tiempo	>1 1 0	Mantener índices de cumplimiento planes de Inspecciones así como pruebas de EPP y EPC
		Fatalidad contratistas	Muerte del trabajador	>1 o más 0	Divulgación de programas de Seguridad; campaña de uso de los equipos de protección personal (EPP), Analisis de riesgos
		Accidentes publicos	Perdidas de Tiempo que involucra a terceros	>1 1 0	Divulgación de programas de Seguridad y riesgos eminentes a la comunidad

Tabla 1.8 Indicadores Perspectiva Organizacional Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



1.4.1 Estrategias Perspectiva Organizacional año 2005

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	CONCEPTO	COMANDO	ESTRATEGIAS
Organizacional	Desarrollo de competencias críticas	Cumplimiento del Plan de Adiestramiento	Mide niveles de satisfacción de los empleados de la Vicepresidencia relacionados a desarrollo profesional, entrenamiento y clima organizacional	0% 50% 100%	Cursos de adiestramientos en areas donde se presenten debilidades
	Vincular compensación con desempeño	Competencias requeridas vs. Competencias existentes (Control Head Count)	Mide la brecha existente entre las competencias requeridas para los empleados de la Vicepresidencia y las exhibidas	0% 50% 100%	Reasignación de personal de acuerdo a las competencias adquiridas para un mayor desempeño

Tabla 1.9 Indicadores Perspectiva Organizacional Región Este

Fuente: Preparación propia con datos suministrado por la EDC



CONCLUSIONES

Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se esta hablando de actuación y de resultados que se quiere alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la misión. Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los Objetivos Estratégicos deben ser medidos cuantitativamente y/o cualitativamente, Realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Hemos hecho un análisis de lo que es la Visión, la Misión, Principios y Valores de la empresa, los clientes y como influye las diferentes unidades (Finanzas, Planificación y Desarrollo, Gestión de Energía y Mantenimiento) en los resultado operativo del área de distribución de la región Este, posteriormente se seleccionaron aquellos indicadores que tienen más impacto bajo las perspectivas financiera, del entorno/ cliente, operacional y organizacional, fueron analizados el comportamiento de los indicadores por un periodo de 06 meses (Julio a Diciembre 2005) determinando que el indicador de Pérdidas No Técnicas fue el que tuvo un impacto negativo (aun cuando tuvo una mejoría en el últimos mes del año), el cual influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, y se aprecia que financieramente afecta a la utilidad operativa, por lo que se deben implantar estrategias a corto plazo para identificar sectores en los cuales existen cantidades de clientes potenciales para la recuperación de energía, hacer campaña masiva de incorporación de clientes con convenios de pagos. Afecta a la utilidad operativa (fue el que no cumplió las metas previstas), en los objetivos estratégicos diseñar las estrategias, las metas y las políticas a corto plazo.



RECOMENDACIONES

Se recomienda mantener un planteamiento estratégico acorde con los objetivos deseados, involucrar todos los niveles organizacionales en la misión, visión y objetivos estratégicos del negocio. Se recomienda a las unidades de Administración y Finanzas y Planificación y Desarrollo; mantener las estrategias y controles a través de reportes, monitoreo de los proyectos-clientes, la priorización en función de la ejecución del presupuesto y de acuerdo a la actividad, así como la oportuna procura de material.

Se recomienda a la unidad de Mantenimiento seguir las estrategias orientadas a destinar esfuerzos en rutinas preventivas de acuerdo a la criticidad, haciendo énfasis en la red aérea de media tensión (Plan de Pica y poda, limpieza de papagayos sobre las líneas de media tensión), así como la ejecución de los planes de mantenimiento de baja tensión. Para la Unidad de Gestión de energía (unidad la cual no cumplió las metas establecidas para el periodo en estudio), se recomienda aplicar estrategias más agresivas en cuanto a la reducción de las pérdidas no técnicas (Robo de energía), concentrando los planes de acción a corto y mediano plazo en aquellas zonas donde exista un gran potencial de recuperación de energía, así como emplear estrategias de negociación con la incorporación de clientes a la red.

En líneas generales, se debe hacer énfasis en el adiestramiento del personal divulgando los programas de seguridad y las campañas de uso de los equipos de protección personal (EPP) y equipos de protección colectiva (EPC), así como también la divulgación de los riesgos a los cuales están expuestos ya que son una de las bases fundamentales para la obtención del propósito estratégico.



BIBLIOGRAFIA

BELTRAN J., Mauricio, Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr Competitividad, 3R Editores, 1999.

MENDEZ A. Carlos E Metodología “*Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*”. Tercera edición , 2005

RAMPERSAD Hubert editado por McGraw Hill JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración Estratégica, McGraw Hill, Tercera Edición, 2005

KAPLAN, Robert y NORTON, David, The Balanced Scorecard, Edición Especial de KPMG Latinoamérica, Gestión 2000, 997.

VAN HORNE, James, y WACHOWICZ, John, Fundamentos de Administracion Financiera, Prentice Hall, Octava Edición, México, 1994.

Apuntes Administración Financiera II, profesor Asdrúbal Lozano, Post-grado de Administración de Empresas, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Moyer 2005: Administración Financiera Contemporánea. Editorial Thomson. México.

Andrés Suárez Suárez (2005): Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Editorial Pirámides. España.

Apuntes Políticas de Empresas, profesor Hernán Contreras, Post-grado de Administración de Empresas, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.




INTERNET

http://www.deinsa.com/cmi/cmi_bueno.htm

www.tablerodecomando.com



ANEXOS A

	C. A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS y sus empresas filiales VP Distribución Región Este	
Solicitante: xxxxxx	XXXXXXXX	Unidad a la que pertenece: XXXXXXXX
Nombre del Acreedor: PERIODO : XXX	XXXXXX	N° del Acreedor XXXXXXX
Requiere Carta de Aceptación	SI	No
Alcance y Condición de la Obra o servicio contratado:		
<input type="text"/>		
Oferta Recibida		
<input type="text"/>		
Fecha Inicial :	Fecha culminacion:	
Tipo de Imputación	Costos en Bs	
Gasto <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	
Inversion <input type="checkbox"/>		
Pep o Centro de coste asignado XXXXX	N° de Solpep XXXXXX	
Observaciones Se creo la posicion en la orden XXXXX		
<input type="text"/>		
<input type="text"/>		
Verificado		

ANEXO A-1 Solicitud de Orden para Pedidos de Servicio Región Este

Fuente: Unidad Finanzas EDC



C. A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
 y sus empresas filiales
 VP Distribución Región Este

NOMBRE CONTRATISTA

xxxxxx

SECTOR : Centro de Servicio Chacao

PERIODO : XXX

ACEPTACION DE SERVICIO

Hoja de entrada N° XXXXXX

Estado : aceptado

Fecha: XXXX

Pedido: XXXXX

Posicion: XX

Fecha: XXXX

Responsable interno : XXXX

N° Proveedor

Descripción del trabajo

XXXXXXXX

LINEA	SERVICIO	CANT.	DENOMINACION UNIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR NETO
XXXX	XXXX	XXX	XXX	XXX	XXX

APROBADO POR:		RECIBIDO POR:	
	Team Member	Nombre:	
	Team Leader	firma:	
	Business Leader		Firma

ANEXO A-2 Hoja control Aceptación de Servicio Región Este

Fuente: Unidad Finanzas EDC



ANEXOS B

Developer/2000 Forms Runtime for Windows 95 / NT
Window

SOD-Eventos-Módulo de Avería

Detalle de la Avería

Número: 70632 Estado: CERRADA Distrito: Este Fecha Inicio: 16/03/2006 14:35:41
Compañía: EDC Fecha Registro: 16/03/2006 14:35:41

Descripción: AVERIA GENERADA POR RECLAMO 210000576462. EN EL QUE SE ENCONTRO LINEAS DE B.T. TRIPLEX 1/0 FALLADOS POR SOBRECARGA CAUSADO POR CONEXIONES ILEGALES. SE REALIZARA LA APERTURA DEL PD17028 PARA EFECTUAR LA REPARACION, 15:40. SE ABRE EL PD. SE PROCEDE CON LA REPARACION

Sector Afectado: BRISAS DE TURUMO CL LEONARDO RUIZ PINEDA NO HAY NO HAY FINCA
Ubicación: 48EO 584
Nivel del Sistema: SECUNDARIO O ACOMETIDA HOYO LAS TAPIAS C2
Tipo Equipo: IPD 17028
Tipo Tramo:
Unidad Operativa: Atención Inmediata Región Este
Nro. del Reclamo: 210000576462

Voltaje: 120/240 V
Duración (Minutos): 101
kVA Interrumpidos: 137
MVA Minutos Perdidos: 13.8
Material: AL AISLADO TRIPLEX
Causa: CONEXION FRAUDULENTA

Zonas Afectadas

Zona	kVA Interrumpidos
FILA DE MARICHES 12KV	137

Clientes Críticos

Cliente	kVA Interrumpidos

Circuitos
Barras
Cronología
Interrupciones
Cuadrillas

Count: *1

Inicio | Bandeja de entr... | RV: Visualización... | Developer/20... | TESIS DIANA | Tesis diana 3 ed... | 07:31 a.m.

ANEXO B-1 Reporte de Averías Región Este

Fuente: Sistema de Operación de Distribución SOD EDC



Developer/2000 Forms Runtime for Windows 95 / NT - [SOD - Modulo de Interrupciones]

Window

Detalle de la Interrupción 593235

Fecha	17/03/2006 08:53	Nivel	8 SECUNDARIO O ACOMETIDA
Región	Este	Circuito	C.STA.MONICA A7
Ubicación	62EM207	Unidad	
Dirección	COLINAS DE BELLO MONTE AV CAURIMARE A		
Trabajo Realizado	EMPATE 2/0 CU. EN B.T. FALLADO		

Tramo		Voltaje	3x208 V	Tamaño	83
Equipo	PD 3618	Duración	276	Horas Hombre	4
Num Oper Int	0	KVA Interrump	25	Costo	
Tipo Alarma	Reclamo	MVAMIN	6.9	Unidades	2
Cod Oper Alarma	3	Material	EMP.CU AISLADO 1P	Cant. Personas	2
Cod Oper Protec	3	Causa	DEFECTO DE INSTALACION		
Tipo Red	Cable-Subterráneo	Num de Reclamo	210000576684	Num Avería	70657
Mod Red	No	Num Memo Cco			
Num Proposición		Num Roe	0		
Marca					

Responsables

Mesa Inicial	Mesa Fin	Campo
JG040	JG040	CA001

Cronología Barras/Circuitos Material Empleado Cargas Afectadas
Zonas/Clientes Cuadrillas Protecciones Circuito Cites AT/MT

Count: *1

Inicio | Bandeja de entr... | RV: Visualización... | Developer/20... | TESIS DIANA | Tesis diana 3 ed... | 07:27 a.m.

ANEXO B-2 Reporte de Interrupción Región Este

Fuente: Sistema Operaciones de Distribución SOD EDC



Developer/2000 Forms Runtime for Windows 95 / NT - [SOD- Módulo de Reclamos]

Window

Detalle del Reclamo

Número	: 210000577354	Clase Reclamo:	SERVICIO
Fecha Recepción:	20/03/2006 06:36:31	Prioridad :	
Cantidad Llamadas:	1	Pto. Entrega:	PD24494
Estado:	ANULADO POR	Ind. Afectado:	
	ASOCIADO A OTRO RECLAMO		
Operador Reclamo:	JT051	Tiempo Tot. Atenc. (min):	
Observaciones:	EN EL BLOQUE 5 PEQUEÑO DE 3 PISOS ES EL BLOQUE NO EL GRANDE, FRENTE A		

Distrito	: Oeste	Reporte Interrupción:	0
Compañía	: CALEV	Ubicación	: 81DL 153
Acceso	: Restringido	CGH	: 901966-236
Material	: NINGUNA	Horas Hombre	: 0
Causa	: NINGUNA	Aparato Quemado	: No
Tipo Reclamo	: CLIENTE SIN CORRIENTE	Reclamo Especial	: No
Tiempo Estimado Atención	:	Interrumpe Servicio	: No
Medida Instantanea	:		

Cronología Cronología Cuadrillas Materiales Empleados

Datos del Reclamante

Nombre	: COLINA FAJARDO ZULMA JOSEFINA	Telefono	: 02128587581
Dirección	DISTRITO LIBERTADOR, LIBERTADOR, 23 DE ENERO, MONTE PIEDAD, CL. REAL MONTE PIEDAD, BLOQ 5-A		
Referencia	NO HAY		
Num Medidor	: 300333204	CGV	: P. 03 APTO 8
		Cta Contrato	: 100000868994

Count: *1

Inicio Bandeja de entrada - Micr... RV: Visualización Cliente-... Developer/2000 Form... 07:19 a.m.

ANEXO B-3 Reporte de Reclamos de Servicio Región Este

Fuente: Sistema Operaciones de Distribución SOD EDC

ANEXOS C

POLÍTICA DE SEGURIDAD

La Electricidad de Caracas y sus Empresas Filiales reconocen la Seguridad como un valor, que visto en forma integral dentro de las diferentes actividades desarrolladas, es un ingrediente clave para el éxito y fortalecimiento de la organización.

De acuerdo con los requisitos nacionales e internacionales vigentes, La Electricidad de Caracas y sus Empresas Filiales, han establecido y mantienen un Sistema de Gestión de Seguridad, considerando los siguientes principios:

- La Seguridad y Salud en el trabajo como condición permanente y prioritaria para planificar y ejecutar todas sus actividades.
- El cumplimiento de todos los requisitos suscritos por la organización y la legislación aplicable a la Seguridad y Salud en el trabajo.
- La participación activa en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de todo el personal que labora en La Electricidad de Caracas y sus Empresas Filiales.
- La toma de acciones correctivas y preventivas, para evitar la ocurrencia y recurrencia de accidentes e incidentes.
- La mejora continua en el desempeño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
- La ejecución de iniciativas para extender la prevención de accidentes fuera del ámbito laboral, incluyendo su proyección a las empresas contratistas, familiares y comunidad.
- Garantizar las competencias del personal que realiza tareas que pueden tener impacto sobre la Seguridad y Salud en el trabajo.
- El establecimiento de objetivos relacionados con la Seguridad y Salud en el trabajo en cada función o nivel de La Electricidad de Caracas y sus Empresas Filiales.
- El suministro de los recursos necesarios para asegurar la mejora continua en el desempeño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

Julián Nebreda
Presidente

Caracas 1 de marzo de 2006





Fuente: Intranet EDC



C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
 VICEPRESIDENCIA DE DISTRIBUCIÓN

No. 1

REPORTE INSPECCIONES PLANEADAS

FECHA: _____ Hora: _____

TIPO DE TRABAJO INSPECCIONADO: _____

Equipos de protección personal y colectivos	Estado		Aplica	
	B	M	NO	SI
Botiquín de primeros auxilios				
Botas de goma con punteras				
Calzado de seguridad con puntera				
Careta o lentes para soldador				
Casco dieléctrico con barboquejo				
Chalecos reflectivos				
Cinchas				
Cinta plástica de señalización				
Conos de seguridad				
Guantes de cuero corrientes				
Impermeable				
Lentes de seguridad blancos				
Lentes de seguridad reflectivos				
Mascarilla contra polvo				
Pantalla facial				
Protector auditivo				
Respirador				
Tarjetas de seguridad				
Ventilador para sótano				

INSPECCIÓN DEL VEHÍCULO			
Marca _____	Modelo: _____	Año: _____	Placa: _____
Licen Chofer _____	° _____	Cert. Medico _____	
Descripción	NO	SI	
Documentos del Vehículo al día y completos			
Caucho de repuesto en buen estado			
Cinturón de seguridad en buen estado			
Espejos Retrovisores en buen estado			
Extintor para el Vehículo en vigencia			
Funcionan los Limpia Parabrisas			
Funcionan Sistema de Luces			
Llave de cruz y en buen estado			
Logos de la Empresa legible			
Los asientos p/el personal están en buen estado			
Micas y Faros en buen estado			
Tiene Gato y en buen estado			
Todos los cauchos están en buen estado			
Triángulo de seguridad en buen estado			

Equipos de protección que requieren pruebas semestrales	Identif.	Existe	Vigencia	Estado		Aplica	
				B	M	NO	SI
Arnés							
Dispositivo de puesta a tierra							
Elevador mecánico para electricista (Sky Master)							
Escala de Fibra de Vidrio							
Eslingas							
Explosímetro							
Guantes de alta tensión							
Guantes de baja tensión							
Liner							
Linterna antiexplosiva							
Mangas para trabajos en caliente							
Manta de alta tensión							
Manta de baja tensión							
Mantas abiertas							
Mantas cerradas							
Pértiga para conectores vivos							
Pértiga para operar acmetool							
Pértiga telescópica							
Pértiga telescópica triangular							
Plataforma aislada							
Protector de Línea							
Protector para aisladores							
Protector para cruceta							
Protector para cuchilla							
Protector para poste							
Protector para punta de poste							
Protector para seccionador							
Señorita aislada							
Verificador de ausencia de tensión (AT y BT)							
Verificador de ausencia de AT							
Verificador de ausencia de BT							

UNIDAD / CONTRATISTA: _____

INSPEC. EDC: _____ C.I.: _____ SUPER/CAPORAL RESP.: _____

_____ C.I.: _____ _____ C.I.: _____

ANEXO C-2 Planillas inspecciones Planeadas Región Este

Fuente: seguridad Región Este



C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
VICEPRESIDENCIA DE DISTRIBUCIÓN

No. 2

CONDICIONES FUERA DE NORMA

Área / Lugar de Trabajo	Condición o Acto fuera de Norma	Medida de Control

NOMBRE	C.I.	CARGO	CERTIFICACIÓN DE EQUIPOS	UNIFORMES

TIPO DE RIESGOS EN EL TRABAJO
CLASE
A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/>

CUMPLEN CON LAS NORMAS DE TRABAJO SEGURO: SI NO

Riesgo clase A: Condición o práctica capaz de causar incapacidad permanente, pérdida de la vida, pérdidas considerable de equipos y/o materiales o interrupción del proceso.

Riesgo clase B: Condición o práctica capaz de causar lesión o enfermedad grave, dando como resultado incapacidad temporal o daño a la propiedad de tipo destructivo pero no extenso.

Riesgo clase C: Condición o práctica capaz de causar lesión menores no incapacitantes o daños menores a la propiedad.

Firma Inspector EDC

Firma Inspector EDC

Firma Supervisor / Caporal

Ultima revisión: 24/08/2005

ANEXO C –3 Planillas Inspecciones Planeadas Este

Fuente: Seguridad Región Es