



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

UNIVERSIDAD JOSÉ PERALTA

INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y DISEÑO DE MAPA DE MANDO
INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA
ELÉCTRICA AZOGUES C.A.**

*Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en
Administración de Negocios*

Autor: Néstor Efraín Gallegos Contreras

Tutor: Dr. Mg. Sc. Eduardo Lara V.

Noviembre-2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por Néstor Efraín Gallegos Contreras, para optar por el Grado de Magíster en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 11 días del mes de octubre de 2011.

Dr. Mg. Sc. Eduardo Lara V.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y DISEÑO DE MAPA DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES C.A.

Por: Néstor Efraín Gallegos Contreras

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Tribunal a los 26 días del mes de noviembre del 2011.

Econ. Estuardo Ayala
C.C

MSc. Mauricio Vásquez
C.C.

MSc. Luis Vásquez
C.C.

DEDICATORIA

A mis amados y recordados padres, quienes, desde el cielo siempre me dan sus bendiciones. A mi amada esposa Alondra, paciente y fiel; a mis adorados hijos: Américo, Ismael, Camila y, Verita, que son el orgullo y la razón de mi vida.

iv RECONOCIMIENTO

Mi eterna gratitud y reconocimiento, a Dios, con la humildad de siempre, por darme el valor de desarrollar esta tesis; a los directivos de la Universidad Técnica

“José Peralta”, en la persona de su Rector, Ing. Francisco Zea Zamora, así como a los directivos de la Universidad Técnica Estatal del Norte, en la persona de su Rector, Dr. Antonio Posso, y Director del Instituto de Postgrado, Dr. Mario Montenegro, por haber sido los gestores de esta Maestría.

A los distinguidos docentes, Magísteres: Luis Urgilés, Pablo Alarcón, Juan Lascano, Wilson Navarro, Mario Montenegro, César Pinto, Patricio Urgilés, Guillermo Brucil, Miguel Orquera, Fernando Coral, José Luis Flores, Marcelo Puente, Fernando Valenzuela; y, Eduardo Lara, quienes a través de los módulos pertinentes, brindaron total apertura, respaldo y, en forma decidida y desinteresada, colaboraron para hacer realidad el proyecto.

De manera especial, al Dr. Eduardo Lara V., Tutor de esta investigación, por brindarme su apoyo incondicional e inteligentes sugerencias, que enriqueció mi mente y mi espíritu; y, al Abogado Bolívar Delgado Arce, por su paciencia en la revisión y corrección.

V ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Aprobación del Tutor.....	II
Aprobación del Tribunal.....	

III

Dedicatoria.....	IV
Reconocimiento.....	V
Índice General.....	VI
Lista de Cuadros y Gráficos.....	XII
Lista de Siglas.....	XIV
Resumen.....	XV
Abstract.....	XVI

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Contextualización del problema.....	1
1.1.1	Antecedentes.....	1
1.1.2	Situación actual del problema.....	2
1.1.3	Situación Prospectiva.....	3
1.1.4	Identificación de causas y efectos.....	4
1.1.5	Identificación de elementos colaterales al objeto de Investigación.....	4
1.1.6	Determinación de criterios de inclusión y exclusión.....	5
1.2	Planteamiento del problema.....	6
1.3	Objetivos.....	7
1.3.1	Objetivo general.....	7
1.3.1.1	Objetivos específicos.....	7
1.3.2	Objetivo general.....	8
1.3.2.1	Objetivos específicos.....	8
1.4	Preguntas de investigación.....	8
1.5	Justificación.....	9
1.6	Cambios esperados con la investigación.....	11
1.7	Viabilidad.....	12

1.7.1	Viabilidad política.....	12
1.7.2	Viabilidad operativa.....	12
1.7.3	Viabilidad técnica.....	13
1.7.4	Viabilidad económica.....	14
1.7.5	Viabilidad legal.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Planificación Estratégica.....	15
2.1.1	Concepto.....	15
2.1.2	Propósitos y objetivos.....	16
2.1.3	Evolución de la planificación estratégica.....	17
2.1.4	Declaración de misión y visión.....	17
2.1.5	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	18
2.1.6	Formulación de estrategias.....	19
2.1.7	Procesos para establecer objetivos.....	20
2.2	Gestión de Procesos.....	22
2.2.1	Concepto.....	22
2.2.2	Por qué la gestión por Procesos... ..	22
2.2.3	Método para la identificación de procesos.....	23
2.2.3.1	Método Estructurado.....	23
2.2.3.2	Método Creativo.....	23
2.2.4	Selección de procesos.....	24
2.2.5	Clasificación de procesos.....	25
2.2.5.1	Procesos estratégicos.....	25
2.2.5.2	Procesos clave.....	26
2.2.5.3	Procesos de apoyo.....	26

2.2.6	Diseño de procesos.....	26
2.2.6.1	Reingeniería de Procesos.....	27
2.2.6.2	Procesos críticos.....	27
2.2.6.3	Liderazgo fuerte.....	28
2.2.6.4	Equipos interdisciplinarios.....	28
2.2.6.5	Tecnología de la información.....	28
2.3	El Mapa de Mando Integral.....	28
2.3.1	Origen y concepto.....	28
2.3.2	Evolución del control de gestión.....	30
2.3.3	Los sistemas de control de gestión y la estrategia.....	31
2.3.4	Mapa de mando integral como herramienta del control de gestión.....	32
2.4	Objetivos Estratégicos por Perspectiva.....	34
2.4.1	Perspectiva financiera.....	34
2.4.2	Perspectiva del cliente.....	35
2.4.3	Perspectiva del proceso interno.....	36
2.4.4	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	37
2.5	Aspectos que intervienen en el Balanced Scorecard.....	38
2.6	Los principios de la organización basada en la estrategia.....	39

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación.....	42
3.2	Diseño de investigación.....	

42		
3.3	Variables.....	43
3.4	Operacionalización de las variables.....	43
3.4.1	Variable del diagnóstico.....	43
3.4.2	Variable de la propuesta.....	44
3.5	Población de la investigación.....	46
	viii	
3.6	Métodos.....	47
3.7	Estrategias técnicas e instrumentos.....	48
3.8	Procedimientos para la investigación descriptiva del problema....	
49		
3.9	Proceso de construcción de la propuesta.....	49
3.10	Valor práctico del estudio.....	50
3.11	Trascendencia científica del estudio.....	51

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Explicación previa.....	52
4.2	Análisis e interpretación de resultados.....	53
4.2.1	Encuesta a gerente, director de área y jefes de Sección.....	53
4.2.2	Encuesta a clientes.....	60
4.3	Discusión de los resultados en función de la información teórica, datos de campo y experiencia del investigador.....	69
4.4	Contrastación de preguntas de investigación con los resultados de la investigación.....	
73		
4.5	Conclusión parcial.....	
75		

CAPÍTULO V

PROPUESTA ALTERNATIVA

5.1	Título de la propuesta.....	78
5.2	Justificación.....	78
5.3	Fundamentación.....	79
5.4	Objetivos.....	81
5.4.1	Objetivo general.....	81
5.4.1.1	Objetivos específicos.....	81

ix

5.4.2	Objetivo general.....	82
5.4.2.1	Objetivos específicos.....	82
5.5	Importancia.....	82
5.6	Ubicación sectorial y física.....	83
5.7	Plan de trabajo.....	84
5.8	Cronograma de actividades.....	85
5.9	Recursos.....	86
5.9.1	Recursos humanos.....	86
5.9.2	Recursos materiales.....	86
5.9.3	Recursos financieros.....	86
5.10	Impacto.....	86
5.11	Evaluación.....	87
5.12	Instructivo de funcionamiento.....	88
5.12.1	Misión.....	88
5.12.2	Visión.....	88
5.12.3	Principios.....	88
5.12.4	Enfoque basado en procesos.....	88
5.12.5	Estructura de procesos.....	90
5.12.6	Metodología para el ciclo PHVA.....	

91

5.12.7	Organización funcional a organización por procesos.....	
--------	---	--

92

5.12.8	Macro Procesos de la Empresa.....	93
5.12.9	Procesos de Comercialización.....	93
5.12.10	Cuadro de Mando Integral	95
5.12.11	Líderes de procesos.....	

95

5.12.12	Propuestas de valor.....	96
5.12.13	Perspectivas de desempeño con el Balanced Scorecard.....	97
5.12.14	Objetivos estratégicos por perspectiva.....	98
5.12.15	Objetivos estratégicos: Relación causa-efecto.....	
102		
5.12.16	Matriz de contribución crítica.....	
103		
5.12.17	Matrices de procesos seleccionados.....	104
5.13	Seguimiento y evolución.....	116
5.14	Validación de la Propuesta.....	117
	x	
	Conclusiones.....	119
	Recomendaciones.....	121
	BIBLIOGRAFÍA	122
	ANEXOS	132

xi
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADROS

1.	Operacionalización variable del diagnóstico.....	
	44	
2.	Operacionalización variable propuesta.....	
	44	
3.	Población y muestra.....	47
4.	Disponer de herramientas modernas.....	53
5.	El desarrollo institucional de la Empresa	
	54	
6.	Implementación de herramientas de gestión.....	54
7.	La realidad socioeconómica, en qué nivel considera que se encuentra.....	
	55	
8.	Son reconocidos por la sociedad, por los servicios que prestan.....	
	56	
9.	Dispone de manual de procesos y procedimientos actualizados.....	
	57	
10.	La Empresa cuenta con procesos de gestión.....	57
11.	Cuál es el sistema informático que utiliza la Empresa.....	58
12.	El sistema automatizado de la Empresa prevé información suficiente respecto a los aspectos operativos, administrativos y financieros.....	
	59	
13.	Un modelo de gestión y mapa de mando integral, facilita la toma	

de decisiones.....	60
14. Los cortes imprevistos en el servicio de energía eléctrica.....	61
15. La reposición del servicio de energía eléctrica.....	62
16. Riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica.....	62
17. Derechos y obligaciones como cliente.....	63
18. Locales y medios para el pago de su factura.....	64
19. El plazo que le asigna la Empresa para cancelar su factura.....	65
20. Solicitar información por cualquier servicio que brinda la misma.....	66
21. Solicitar un servicio o requerir información hasta ser atendido.....	67
22. La Empresa es ágil y moderna.....	68
23. La Empresa se preocupa en conseguir la satisfacción para sus clientes..	69
24. Plan de trabajo.....	84
25. Cronograma de actividades.....	85
26. Evaluación.....	87
xii	
27. Metodología para el ciclo PHVA.....	91
28. Organización funcional a Organización por procesos.....	92
29. Macro Procesos de la Empresa.....	93
30. Procesos de Comercialización.....	93
31. Líderes de procesos.....	95
32. Propuestas de valor.....	96
33. Perspectivas de desempeño con el Balanced Scorecard.....	97
34. Perspectiva Financiera.....	98
35. Perspectiva de clientes.....	99
36. Perspectiva de procesos.....	100
37. Perspectiva del capital intangible.....	101
38. Objetivos estratégicos: Relación causa-efecto	102
39. Matriz contribución crítica.....	103

40. Matriz proceso de gestión empresarial.....	104
41. Matriz proceso atención al cliente.....	105
42. Matriz proceso de facturación.....	106
43. Matriz proceso de recaudación.....	107
44. Matriz proceso control de calidad.....	108
45. Matriz proceso control de pérdidas.....	109
46. Matriz proceso de gestión financiera.....	110
47. Matriz proceso de gestión de control.....	111
48. Matriz proceso de documentación Secretaría y Archivo.....	112
49. Matriz proceso de gestión del talento humano.....	113
50. Matriz proceso de planificación técnica.....	114
51. Matriz proceso de gestión de automatización de datos.....	115

GRÁFICOS

1. Enfoque basado en procesos.....	89
2. Estructura de procesos.....	90
3. Procesos de Comercialización.....	94
4. Cuadro de Mando Integral.....	95
5. Seguimiento y evaluación.....	116

xiii

LISTA DE SIGLAS

C.A.	Compañía Anónima
Dr.	Doctor
Mg. Sc.	Magíster
C.C.	Cédula de Ciudadanía
Nro.	Número
Km.	Kilómetro
CONELEC	Consejo Nacional de Electricidad
P	Página

CMI	Cuadro de Mando Integral
BSC	Balanced Scorecard
BSCEEADC	Balanced Scorecard Empresa Eléctrica Azogues Dirección de Comercialización.

xiv

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y DISEÑO DE MAPA DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES C.A.

Autor: Néstor Efraín Gallegos Contreras

Tutor: Dr. Mg. Sc. Eduardo Lara V.

Año: 2011

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sobre el “Modelo de Gestión por Procesos y Diseño de Mapa de Mando Integral para la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.”, tiene relación con la planificación estratégica, como una de las funciones básicas de dirección, para el logro de los objetivos y

metas propuestas, determinado el proceso que refleje los cambios del ambiente en torno a la organización. El objetivo general es diseñar un Mapa de Mando Integral. Los objetivos específicos son: realizar una descripción en relación de su estructura organizacional, procesos, productos, clientes y/o servicios, para una comprensión global de la situación del área analizada-establecer procesos, como herramienta para el establecimiento de indicadores de gestión-elaborar un modelo de gestión en base a procesos considerando las perspectivas del Mapa de Mando Integral, que permita medir el impacto de eficiencia de la unidad administrativa objeto de estudio. Entre las preguntas de investigación básicas se encuentran: ¿cómo los procesos integrados en forma objetiva, responderán a los requerimientos de la sociedad y al grado de satisfacción que espera del área administrativa, motivó de estudio?-¿el diseño de un Mapa de Mando Integral, así como, la utilización de indicadores de gestión para la Dirección de Comercialización posibilitarán tomar acciones oportunas y efectivas por parte de la Empresa?-¿el control y seguimiento de la gestión empresarial, permitirá mejorar la rendición de cuentas y la relación de la Dirección de Comercialización con sus clientes internos y externos?. En la metodología se utilizó la investigación de tipo social, exploratoria, holística, descriptiva y propositiva, se aplicó los métodos: teórico, descriptivo, deductivo, inductivo, analítico y sintético; se efectuaron las técnicas de: encuestas, entrevistas, observación y bibliografía, se realizó un censo, las encuestas se practicaron a doscientos clientes y seis entrevistas a la Gerencia y funcionarios. Los resultados del diagnóstico se dirigen a que existe información dispersa, las actividades se ejecutan en forma tradicional, vertical, a la costumbre. En base a los principales hallazgos se diseñó el modelo de gestión por procesos y mapa de mando integral, como propuesta de solución viable, a través del instructivo de funcionamiento que contiene: misión, visión, principios, propuestas de valor, perspectivas de desempeño con el balanced scorecard, objetivos estratégicos por perspectiva; y, matriz de contribución crítica con los procesos seleccionados. Finalmente, se realizó la validación de la propuesta con el personal responsable de la Dirección de comercialización. Se evidenció apertura y compromiso de aplicar e implementar la presente propuesta.

xv

MODEL MANAGEMENT PROCESSES AND DESIGN INTEGRAL CONTROL MAP FOR DIRECTION OF MARKETING ELECTRIC COMPANY AZOGUES C.A.

Author: Nestor Efraín Gallegos

Contreras

Tutor: Dr. Mg. Sc. Eduardo Lara V.

Year: 2011

ABSTRACT

The present research work on "Process Management Model and Design of Integrated Control Map for the Directorate of Marketing Azogues Electric Company CA", is related to strategic planning, as one of the basic management

functions for achieving the objectives and targets, given the process that reflects changes in the environment surrounding the organization. The overall objective is to design a map Scorecard. The specific objectives are: to make a description in terms of its organizational structure, processes, products, customers and / or services to a global understanding of the situation of the analyzed area-setting process as a tool for establishing, developing performance indicators a management model based on processes considering the prospects of Map Scorecard, to measure the impact of efficiency of the administrative unit under study. Among the basic research questions are: how integrated processes in an objective, respond to the needs of society and the satisfaction you expect from the administrative area under study? - Designing a Balanced Map and the use of performance indicators for the Directorate of Marketing will enable prompt and effective action taken by the Company? - control and monitoring of management, will improve accountability and the relationship of the Directorate Marketing with internal and external customers?. The research methodology was used social, exploratory, holistic, descriptive purposes, we applied the methods: theoretical, descriptive, deductive, inductive, analytic and synthetic, were made techniques: surveys, interviews, observation and literature a census, surveys were carried out to two hundred customers and six interviews with management, and staff. The results of the diagnostic target that there is scattered information, activities are executed in traditional, vertical, to custom. Based on the main findings of the model design process management and integrated control map as a viable proposal, through the operating instructions containing: mission, vision, principles, value propositions, the performance outlook balanced scorecard, strategic objectives perspective, and critical contribution matrix with the selected processes. Finally, we performed the validation of the proposal with staff responsible for marketing management. It was demonstrated openness and commitment to apply and implement this proposal.