

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.- Contextualización del Problema**

#### **1.1.1.- Antecedentes**

La Empresa Eléctrica Azogues C.A., es una Compañía Anónima, constituida mediante escritura pública celebrada el 27 de febrero de 1972, la última Reforma al Estatuto Social se realizó el 27 de enero de 1998, legalizada en la Intendencia de Compañías mediante resolución Nro. 98-3-11-119.

Sus actividades se encuentran normadas de acuerdo a lo que establece la Ley de Compañías, Estatuto Social, Código de Trabajo, Ley de Equidad Tributaria; y, la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, publicada en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 43, del 10 de octubre de 1996, siendo su objetivo principal la prestación del servicio público de electricidad, en su área de concesión que comprende los cantones Azogues y Déleg, incluidas sus parroquias urbanas y rurales.

Además, la parroquia Sageo del cantón Biblián y la comunidad de Guaneras, a través de la compra distribución y comercialización de energía eléctrica, con una extensión de 1187 km<sup>2</sup>, y una población de 79.179 habitantes y 30.893 clientes.

Su misión, es distribuir y comercializar energía eléctrica en condiciones técnicas y económicas adecuadas, para atender las necesidades de sus clientes regulados y especiales, con sujeción al marco legal vigente, buscando una rentabilidad sostenida que satisfaga a sus accionistas y trabajadores, con una visión de constituirse en Empresa Líder en el suministro de energía eléctrica en el país, tener el reconocimiento como una Empresa moderna e

innovadora por sus valores y principios, de compromiso y servicio a la colectividad, y que responda a los requerimientos del desarrollo local, regional y nacional.

En cuanto al talento humano, son capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos de la Empresa, con pensamientos emprendedores, creativos e innovadores; capaces de crear y desarrollar sus actividades competitivas con excelencia, para una gestión empresarial moderna, dinámica, participativa, que permita disponer de un sistema eléctrico confiable, con la utilización de tecnología avanzada.

El Personal de empleados y trabajadores de la Empresa, es de 149 para una población de 30.893 clientes, con una relación de 207 clientes por trabajador.

#### **1.1.2.- Situación actual del problema**

Al no existir un Plan Estratégico para la Empresa, no se ha elaborado la normativa relacionada al desarrollo organizacional, pues sigue manteniendo una estructura orgánica funcional vertical y tradicional, mas no por procesos, por lo que resulta primordial cambiar el esquema mencionado.

Los nuevos requerimientos que demanda el cliente, en razón de que la administración de la Empresa tiene un enfoque departamental, ocasiona, dificultades en la gestión, siendo evidente la falta de coordinación entre las diferentes unidades administrativas de la misma, lo que conlleva a que los recursos no sean utilizados de manera óptima y oportuna.

La Empresa durante cada ejercicio económico elabora el presupuesto respectivo, sin embargo, los planes operativos de la Dirección de Comercialización, no responden a una orientación estratégica.

Es decir, que los mismos se formulen considerando la disposición de los recursos y la generación de compromisos y propuestas, frente a los resultados

esperados que posibiliten asignar responsabilidades definidas a todo el personal que conforma las dependencias de la institución.

En la Empresa existen trámites y procedimientos que no tienen regularidad en el flujo de información, ya que impera la burocracia y la costumbre, por tanto, es necesario establecer y rediseñar procesos relacionados con el área comercial, que permitan la comunicación, la socialización, toma de decisiones y contribuyan a alcanzar los resultados en beneficio de los clientes internos y externos.

Además, es importante indicar que los objetivos de la Empresa deben ser difundidos a todos los niveles de la organización, de tal manera que las acciones que realicen los involucrados, permitan aumentar la cantidad y calidad de los servicios, así como, la ejecución de obras de electrificación dentro del área de concesión que satisfagan las necesidades de la sociedad, a través de la utilización apropiada de recursos humanos, financieros y materiales.

### **1.1.3.- Situación prospectiva**

En el futuro, es necesario que el personal responsable de la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues, en forma permanente, controle, supervisen y evalúen el cumplimiento de objetivos y metas, así como efectúen sus actividades a través de instrumentos e indicadores de gestión empresarial, cuyo proceso posibilitará el mejoramiento continuo.

La aplicación de una nueva forma de administración, con enfoque de una empresa moderna y optimización de los recursos, sin duda, permitirá hacer competencia a las instituciones del sector eléctrico, a nivel local, regional, nacional y mundial.

### **1.1.4.- Identificación de causas y efectos**

En realidad, la Empresa Eléctrica Azogues C.A. no dispone de procesos definidos, así como de herramientas que permitan evaluar la gestión de las diferentes actividades de competencia de la Dirección de Comercialización, con las Jefaturas de Clientes, Recaudación, Acometidas y Medidores; y, Control de Pérdidas de Energía.

Referente a: lecturas de sus equipos de medición, la valoración de tarifas, los valores de los créditos adicionales, atención de reclamos por parte del cliente, elaboración de informes de facturación y distribución de frecuencias, recaudación de planillas de consumo, el cuadro de caja, la emisión del informe diario, recaudación por bancos e instituciones, recaudación por sectores, recaudación de comprobantes de ingreso, instalación de nuevos servicios, instalación de cambio de acometida y equipo de medición, revisión de medidores, control de clientes especiales, suministros ocasionales, refacturación para la recuperación de la energía técnica y financiera, determinación de cartera vencida de acuerdo a disposiciones legales, lecturas reales sin ponderación de promedios, cortes y reconexiones en los plazos establecidos por el CONELEC; e, inspecciones de servicio a satisfacción del cliente.

También, existe la imposibilidad de construir megaproyectos, situación que no facilita el incremento de la productividad, por consiguiente, no hay oportunidad de captar el mercado regional y nacional, lo que ocasiona que los recursos asignados: humanos, materiales y financieros, no se utilicen de manera eficiente y efectiva, y los servicios que presta al cliente no satisfagan sus expectativas.

#### **1.1.5.-Identificación de elementos colaterales al objeto de investigación**

Para que la Empresa cumpla con sus fines y obligaciones en forma adecuada y oportuna, debe disponer de procesos y herramientas de gestión empresarial, que permitan orientar las estrategias de desarrollo dentro de un aspecto participativo y sostenible, en beneficio de la sociedad.

Conociendo que el país es rico en recursos naturales, sin duda, que requieren ser aprovechados con la implementación de proyectos de electrificación innovadores, y permitan generar valor agregado, que hagan frente al mundo competitivo y globalizado; entonces, es primordial pensar en el sector eléctrico para el siglo XXI, con el propósito de caminar junto a los avances tecnológicos, lo que permitirá conseguir los objetivos propuestos para el desarrollo y crecimiento del país, pero siempre y cuando exista también el aporte de la empresas privada y pública.

Por consiguiente, la ampliación del servicio eléctrico ha permanecido rezagada con relación al sector productivo, no ha existido la preocupación de beneficiar a los pequeños productores, a la investigación de sus necesidades específicas.

#### **1.1.6.- Determinación de criterios de inclusión y exclusión**

Según el organigrama estructural, la gerencia se encuentra en el mayor nivel administrativo, a la misma reportan el cumplimiento de sus actividades, la Dirección de Comercialización y las jefaturas respectivas.

Por ser una área primordial dentro del engranaje de la Empresa, se ha considerado para el estudio de investigación, ya que a través de la misma se brinda atención al cliente por medio de la prestación de servicios, aparte de ser una unidad que necesita la modernización de los procesos, a objeto de disponer de información para medir los indicadores de gestión, por tal razón, han sido excluidas del análisis las demás direcciones que conforman la entidad.

#### **1.2.- Planteamiento del Problema**

El Artículo Segundo del Estatuto Social señala: “La Empresa tiene como fin la prestación del servicio público de electricidad en su Área de servicio, mediante la compra, intercambio, distribución y comercialización de energía,

de conformidad a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y demás leyes de la República”.

Por tanto, es menester que la Empresa cumpla de mejor forma el rol de prestación de servicios, a través de la ejecución de obras de electrificación en beneficio de la comunidad, esto es, con eficiencia y oportunidad; así también, está obligada a facilitar y promover el desarrollo social.

La Empresa no dispone de un Plan Estratégico que determine la función de promoción y coordinación del proceso de desarrollo institucional, mediante la implementación y ejecución de una estrategia de desarrollo macro, como un proceso participativo, concertado, sostenible, de autogestión, para que la toma de decisiones no afecten el ambiente ni la convivencia de generaciones futuras, más bien, contribuya al mejoramiento de la gestión empresarial, con un proceso de planificación interna adecuada, identificando problemas básicos y proponiendo soluciones, para cumplir a cabalidad su misión con respecto a la sociedad.

Por ello, para el mejoramiento de la gestión empresarial, es necesario establecer procesos claramente definidos, que permitan relacionar con las necesidades de cada una de las áreas a ser analizadas, en función de su ámbito de competencia, y optimizar los recursos de acuerdo a los deberes y obligaciones que determina el Estatuto y Ley Básica de Electrificación, con respecto al servicio que ofrece en procura del bienestar colectivo; así como, la ejecución de programas y proyectos que posibiliten el desarrollo social y económico.

La Empresa Eléctrica Azogues C.A., al no disponer de una herramienta que permita la optimización de los procesos organizacionales, en la prestación de los diferentes servicios de competencia de la Dirección de Comercialización, con sus Jefaturas de Clientes, Recaudación, Acometidas y Medidores; y, Control de Pérdidas de Energía, ocasiona que los recursos humanos, materiales y financieros, no sean utilizados de mejor manera en beneficio de la sociedad.

Por lo expuesto, para que la Empresa cumpla con sus deberes y obligaciones de forma eficiente y efectiva, debe disponer de cambios estructurales de acuerdo a una organización moderna, que posibiliten orientar las estrategias dentro de una administración equilibrada y coherente, para una mejor gestión empresarial; entonces, es posible la formulación del problema siguiente:

**“Cuál es la situación actual de la Gestión de Procesos y cómo un Mapa de Mando Integral contribuiría a la elevación del nivel de calidad de la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.”**

### **1.3.- Objetivos**

#### **1.3.1.- Objetivo general**

1.- Realizar procesos y herramientas que posibiliten la evaluación de gestión de las diferentes actividades de competencia de la Dirección de Comercialización, con la finalidad de lograr los más altos índices de calidad y productividad.

##### **1.3.1.1.- Objetivos específicos**

- 1.- Realizar los procesos y herramientas vinculadas a la calidad, productividad y rediseño de la Dirección de Comercialización.
- 2.- Determinar los componentes mínimos para el desarrollo de un sistema de información, de acuerdo a las exigencias de un modelo por procesos, que permita mejorar la gestión tradicional de la Dirección de Comercialización.
- 3.- Analizar la información comercial y administrativa que genera el sistema informático que dispone el área objeto de estudio.

#### **1.3.2.- Objetivo general**

- 2.- Diseñar un Mapa de Mando Integral que permita la ejecución de procesos que agregan valor a los clientes internos y externos de la Dirección de Comercialización.

#### **1.3.2.1.- Objetivos específicos**

- 1.- Realizar una descripción general de las atribuciones de la Dirección de Comercialización, en relación de su estructura organizacional, procesos, productos, clientes y/o servicios, para una comprensión integral de la situación del área analizada.
- 2.- Determinar procesos para la Dirección de Comercialización, como herramienta para el establecimiento de indicadores de gestión.
- 3.- Elaborar un modelo de gestión para el área referida en base al establecimiento de procesos, considerando las perspectivas del Mapa de Mando Integral, que permita medir el impacto de la eficiencia de la unidad administrativa objeto de estudio.

#### **1.4.- Preguntas de Investigación**

- 1.- El diagnóstico de situación de la Dirección de Comercialización y el producto que brinda, ¿permitirá determinar estrategias para mejorar la calidad de los servicios y la ejecución en beneficio de la sociedad?
- 2.- ¿Qué componentes mínimos son necesarios para un sistema de información de acuerdo a las exigencias de un modelo por procesos, para mejorar la gestión tradicional de la Dirección de Comercialización?
- 3.- ¿Cómo el sistema informático de la Dirección de Comercialización procesa información suficiente, competente, oportuna y confiable, sobre aspectos comerciales y administrativas?

- 4.- ¿Cómo los procesos integrados de forma objetiva, responderán a los requerimientos de la sociedad y al grado de satisfacción que espera del área administrativa, motivo de estudio?
  
- 5.- 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?
  
- 6.- 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?

#### **1.5.- Justificación**

En todos los aspectos de la vida humana hay continuos cambios como consecuencia de la tecnología moderna; es natural que la inquietud sobre cómo encontrar un camino para el futuro, sea algo acuciante.

Actualmente vivimos lo que se podría llamar, la “revolución electrónica”, que multiplica la capacidad del hombre, y origina cambios con una velocidad asombrosa.

Entonces, es primordial reflexionar sobre la necesidad de implantar una administración moderna e innovadora, de manera que la investigación propuesta, se convierta en un verdadero aporte al desarrollo y crecimiento, por ello, es importante la fijación y cumplimiento de los procedimientos y técnicas universalmente aceptadas, aspectos que, sin duda, serán abordados en el presente proyecto de investigación, a través de analizar los procesos que afectan de manera directa la calidad de los servicios brindados por la Empresa Eléctrica Azogues C.A.

De ahí que, la necesidad de control es mayor, en la medida en que las organizaciones estén inmersas dentro de un entorno dinámico y cambiante a las exigencias que demanda la sociedad, por tanto, es una función principal del nivel ejecutivo, que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades realizadas tengan coherencia con las planificadas.

La aplicación del Mapa de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica de la Dirección de Comercialización, Jefatura de Clientes, Jefatura de Recaudación, Jefatura de Acometidas y Medidores; y, Jefatura de Control de Pérdidas de Energía, permite establecer, desde la perspectiva de las relaciones primordiales de los clientes internos y externos, un mejor control del cumplimiento de las estrategias, anticipándose de esta forma a los problemas, y tomando acciones correctivas inmediatas a través de la información, y de actividades generadas en el corto plazo, a partir de la base del modelo que se propone, lo que beneficiará en forma positiva en la integración, eficiencia y efectividad del desempeño de la organización.

La prestación de servicios y ejecución de obras de electrificación, significa la utilización de considerables recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, generada por las demandas sociales y las continuas exigencias de calidad por los clientes.

La aplicación de sistemas de información durante el proceso de prestación de servicios y ejecución de obras, tiene en ocasiones resistencias provocadas por intereses particulares, entonces, el control es prioritario para la regulación de las actividades, al tiempo que asegura su cumplimiento y permite corregir cualquier desviación producida.

Por consiguiente, la gestión por procesos y el diseño de un Mapa de Mando Integral, es un método estructurado de selección de indicadores, lo que garantiza de alguna manera la gestión de la organización.

Esta herramienta, al ser un sistema de medición que contribuye a una mejor administración y generación de valores a largo plazo, involucrará al ejecutivo, directivos y personal de la Dirección de Comercialización, Jefatura

de Clientes, Jefatura de Recaudación, Jefatura de Acometidas y Medidores; y, Jefatura de Control de Pérdidas de Energía.

Además, es menester señalar que el Mapa de Mando Integral, conocido también como “The Balanced Scorecard”, es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, a través de una estratégica en términos y objetivos específicos, respecto a: índices de calidad de atención al cliente, índices comerciales, índices de calidad de servicio de distribución de energía, índices de valor agregado de distribución, etc.

### **1.6.- Cambios Esperados con la Investigación**

Partiendo del hecho que la investigación es primordial en toda entidad, por consiguiente, es necesario dirigirla a solucionar los procesos, respecto a problemas sociales, económicos y empresariales, en beneficio de la sociedad; por tanto, este proyecto de investigación socializará los resultados obtenidos producto del trabajo realizado, con la finalidad de disminuir los inconvenientes encontrados y posibilitar mejoras en la gestión empresarial.

Así pues, el personal involucrado tendrá una capacidad, con visión global y de futuro en la empresa, demostrando dominio de las competencias en los campos: científico, tecnológico, cultural, ambiental, político y social, con sólidos valores éticos, morales y humanos.

Es primordial la asimilación de los procesos por parte del personal, para que pueda involucrarse en el campo de la investigación, en los avances de la ciencia y la tecnología y por su puesto en la solución de los problemas del entorno de la Empresa; así como, promover el desarrollo de las habilidades y destrezas en forma integral en las diferentes áreas de la misma, para efectuar el cambio de estructuras en la gestión empresarial, liderando y organizando procesos de transformación en el negocio, que aporten a su crecimiento y desarrollo.

### **1.7.- Viabilidad**

### **1.7.1.- Viabilidad política**

La Empresa Eléctrica Azogues C.A., se encuentra empeñada en la implementación de una nueva estructura organizacional, en función con la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y Estatuto Social, es por ello que ha considerado como una herramienta básica para alcanzar la eficiencia y eficacia administrativa de la Dirección de Comercialización, la Gestión de Procesos y Mapa de Mando Integral, como el mecanismo más idóneo para obtener una correcta estructura de la dependencia en mención.

Por ello, para alcanzar la eficiencia y competitividad dentro del sector eléctrico, a través del mecanismo propuesto, tanto los niveles directivo como ejecutivo, en común acuerdo y consenso, brindan su apoyo irrestricto, con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, para lo cual autoriza la utilización de la información pertinente para el trabajo de investigación.

### **1.7.2.- Viabilidad operativa**

El proyecto a desarrollarse tiene viabilidad operacional por los siguientes aspectos:

- Será de fácil aplicación por quienes integran la Dirección de Comercialización, por cuanto los están capacitando, a más de ello, los mismos participantes son conocedores de la realidad y de los procesos a implementar.
- Existirá motivación permanente y reuniones de trabajo en cada una de las áreas para la revisión del impacto del proyecto. Aparte que existe el compromiso indispensable para que el mismo se desarrolle de manera eficiente.
- El cambio que se promueve se desarrollará por fases en la Dirección de Comercialización, priorizando las áreas respectivas que requieran mayor atención.

- Existirá control y asesoría permanentes en la aplicación de los procesos por parte del investigador.

### **1.7.3.- Viabilidad técnica**

Al momento la Empresa se encuentra dentro del proceso de cambios estructurales a nivel del sector eléctrico, con fines de conformación de entes regionales, por tal razón, es pertinente que puede realizarse una revisión a los procesos que aplica en los servicios que presta a la sociedad.

Cabe mencionar que para el desarrollo de la investigación, la Empresa dispone de la infraestructura necesaria, considerando para ello, la plataforma central básica de información, sobre la cual se trabaje con un lenguaje común para toda la Empresa. La incorporación eliminará gran cantidad de operaciones electrónicas que se realizan con programas aislados y en hojas electrónicas.

En cuanto al talento humano, éste posee habilidades, destrezas y capacidad profesional, de acuerdo a las circunstancias, lo que permitirá coadyuvar al desarrollo de los procesos, para obtener información con oportunidad que el caso amerita a los requerimientos del CONELEC.

### **1.7.4.- Viabilidad económica**

La Empresa posee decisión, que es el apoyo de los directivos y ejecutivo, quienes no han dudado en asignar recursos destinados a la capacitación del personal, con la finalidad de mejorar la calidad en la prestación del servicio eléctrico, a través de la integración a la sociedad, como clientes de la misma.

### **1.7.5.- Viabilidad legal**

Las diversas leyes, normas y reglamentos que rigen y regulan la administración para todas las empresas eléctricas del país, deben ser conocidas por los directivos, ejecutivo y personal relacionado con las áreas administrativas motivo de estudio. Además, constituyen instrumentos que ayudarán a organizar la investigación, lo que permitirá cumplir de manera transparente y positiva.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.- Planificación Estratégica**

#### **2.1.1.- Concepto**

Toda empresa tiene planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas propuestas, los mismos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la entidad. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea en niveles superiores o inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado, la misión que va a regir en la misma, por tanto, es primordial, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Por tanto, la planificación que es una de las funciones básicas de la dirección, ha sido considerada como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, es decir, lo que se quiere que la Empresa sea en el futuro.

Barriga (2001), señala que: “la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos” (p.2).

Rodríguez (2006), manifiesta que: “una acertada planificación estratégica debe considerar una activa participación de todos los actores de la organización, aprovechar las fortalezas de todo el equipo y un sentido de colaboración organizacional” (p.8).

Kotler (2003), expresa: “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización, y sus cambiantes oportunidades de Mercado” (p.40).

Por lo expresado, se concluye que la posición estratégica nos indica cuál es la relación que existe entre la organización y el medio en un tiempo específico, puede ser en el pasado, presente y en las futuras posiciones estratégicas.

### **2.1.2.- Propósitos y objetivos**

Cualquier diferencia entre la situación actual con la administración y la empresa, que se pretenda alcanzar en el futuro, puede ser entendido como una deficiencia, entonces, los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar tal deficiencia.

Por tanto, es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico, y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán, es importante aclarar que una cosa es un problema y otra un propósito, de ahí que, uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro podría ser agravar el mismo.

Las empresas generalmente tienen varios propósitos al mismo tiempo, pero aquellos deben ser a corto, mediano y largo plazo. Es decir, éstos serán compatibles con los objetivos globales de la organización.

Mondy y Noe (2005), dicen: “la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos” (p. 99).

Matilla (2008), señala: “una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos” (p.44).

### **2.1.3.- Evolución de la planificación estratégica**

La planificación estratégica aparece en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, sin embargo, otros consideran que este sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución de la planificación.

El papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los servidores realizarían, es decir, el administrador pensará el qué, cómo y cuándo ejecutar las actividades, y el personal lo cumplía. Entonces, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos), al “qué hacer” (estrategias).

Fernández (2004), manifiesta: “son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura. Pero es también, en términos militares, lo que se hace antes y lejos del lugar de combate” (p.7).

París (2005), expresa que: la “aceptación por el conjunto de la organización, la planificación estratégica se caracteriza asimismo por ser un elemento vertebrador para el conjunto de la empresa” (p.29).

### **2.1.4.- Declaración de misión y visión**

Partiendo del hecho que los propósitos y los objetivos con frecuencia, se resumen en una declaración de misión y visión. La primera tiene mucha similitud con la segunda, sino que es algo más inmediato, en cambio la visión describe en términos generales dónde queremos estar en el futuro, señala cómo la organización pretende desplegar las actividades en un tiempo determinado, si todo funciona de manera exacta como cabe esperar.

La declaración de la misión, es conseguir o superar los requerimientos de los clientes del negocio, ofertando servicios que superen cualquier otro disponible dentro del área geográfica de concesión de la empresa, proporcionando al personal un entorno estimulante en su crecimiento, así

como, concediendo a los accionistas un beneficio que esté por encima de la media del sector eléctrico, en consecuencia, es más concreta y prospectiva.

La declaración de visión, tiende a ser más gráfica y abstracta que la misión, pretende realizaciones en el futuro, para ser efectiva tiene que asimilarse dentro de la cultura organizacional.

Thompson (2001), dice: “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir” p.4).

Fleitman (2000), expresa: “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto las de competitividad” (p.283).

Olmos (2007), expresa: “una misión bien enfocada y metas y objetivos claros son tan importantes para las empresas no lucrativas como para las lucrativas” (p.76).

Añade, “una visión es una imagen de un futuro deseado... una descripción de lo que serán las cosas dentro de varios años... es un compromiso” (p.76).

### **2.1.5.- Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa**

En el análisis organizacional de las condiciones internas para la evaluación de las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y posibilitan la consecución de los objetivos, mientras que, las debilidades y fuerzas restrictivas dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Entonces, el análisis interno implica a todos los recursos que dispone la empresa para sus actividades actuales o futuras, así como a la estructura

organizacional, considerando sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, cómo se distribuyeron los objetivos de la organización en objetivos por áreas, evaluación del desempeño actual de la empresa en relación a periodos anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo del negocio.

El verdadero valor de una empresa tiene mucho que ver con el personal que labora en la misma, la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

Metzger y Donaire (2007), manifiestan: “al equiparar las fortalezas únicas de la empresa con las oportunidades de mercado que requieren tales fortalezas, y al minimizar las debilidades de la empresa, se puede encontrar una ventaja comparativa en los recursos de la empresa. Cuando esa ventaja comparativa de los recursos únicos se usa para desarrollar e implementar con éxito un plan de mercadeo, se dice que la empresa ha creado una ventaja competitiva en el mercado” (p. 12.13).

Frances (2006), señalan: “el análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad, las oportunidades y contrarrestar las amenazas” (p.143).

#### **2.1.6.- Formulación de estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la incursión en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas en conjunto.

Kluyver (2001), expresa: “no obstante, a un nivel más amplio, el pensamiento estratégico incluye tres pasos principales: un análisis del

“¿dónde estamos ahora?”, una evaluación del “¿hacia dónde vamos?” y una valoración del “¿cómo llegamos hasta allí?” (p.11).

Valencia (2007), manifiesta: “una vez fijadas la misión y la visión de la organización, y realizados los análisis estratégicos, se procede a asignar los recursos y a formular los objetivos y las estrategias” (p.130).

Entonces, las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y la asignación de recursos, afectando las finanzas a largo plazo, orientándose de esta forma hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se consideren los factores externos como los factores internos dentro de la organización.

#### **2.1.7.- Procesos para establecer objetivos**

Existen diferentes procesos para establecer objetivos, como ascendente, descendente, combinación de los dos citados; y, en equipo. En empresas muy pequeñas dicho proceso generalmente es descendente, pero en la mayoría de empresas grandes se emplea una combinación o en equipo.

En empresas pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes operaciones, este proceso se efectúa continuamente, a través de un esfuerzo en equipo.

En cambio, en empresas más grandes y diversificadas, un proceso únicamente descendente para establecer un objetivo sería inadecuado, por las siguientes razones: primero, la alta gerencia no tiene los conocimientos suficientes con respecto a todos los negocios que dispone la empresa, para establecer metas reales; segundo, el típico administrador no estaría de acuerdo al recibir un objetivo sin que tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad.

Por tal motivo, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

Cummings y Worley (2007), opinan: “todas las compañías tienen metas y objetivos; lo mismo podemos decir de los ejecutivos. Pero muchas veces tales metas y objetivos no se expresan con claridad y entonces se dan malos entendidos entre directivos y sus subordinados” (p.370).

México (2004), expresa: “evaluar las actividades de las unidades responsables de la institución, a través de sus indicadores de gestión” (p.56).

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que una empresa pretende lograr en un plazo determinado, para cumplir con su misión, guardando coherencia con el análisis interno y externo de la organización.

Los objetivos estratégicos a largo plazo proporcionan un marco de trabajo para niveles de planificación más detallados, al ser más específicos que la definición de la misión, pero manteniendo, en general, el estímulo a la creatividad y la innovación, e indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo describiendo cómo deberá ser la empresa.

Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa, tomando en cuenta que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, dirección y control. Además deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.

Los objetivos estratégicos no corresponden necesariamente a un programa particular, al contrario, constantemente están relacionados con varios programas e inclusive con toda la organización en su conjunto.

## **2.2.- Gestión de Procesos**

### **2.2.1.- Concepto**

Pérez (2009), define como: "el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (p.49).

### **2.2.2.- ¿Por qué la gestión por procesos?**

Porque las empresas son eficientes como los procesos. Por ello, la mayoría de estas han hecho conciencia y han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con su estructura de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso las organizaciones departamentales, con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un algo común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Fernández (2003), expresa que: "precisamente, una de las ventajas que ofrece una organización basada en los procesos, es su flexibilidad al no estar condicionada por las divisiones estructurales tradicionales" (p.131).

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización, por supuesto, basándose en los procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado, sobre una entrada para lograr un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

### **2.2.3.- Método para la identificación de procesos**

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), manifiestan: "las prácticas guiadas para su identificación en situaciones de negocios reales es el único método que permitirá a los administradores adquirir la habilidad para identificar lo que es correcto hacer" (p.465).

Básicamente, se puede señalar que existen varios métodos para la identificación de los procesos, sin embargo, es posible integrarlos en dos grandes grupos.

#### **2.2.3.1.- Método estructurado**

En el cual están inmersos todos aquellos sistemas complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión, básicamente los sistemas informáticos y los sistemas más o menos estructurados, lo que tienen en común, los mismos que están diseñados por personas expertas, generalmente su implantación requiere de asesoramiento externo.

Por tanto, son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión, al tiempo que permiten identificar áreas de gestión ineficientes, ya que los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente sustentados.

#### **2.2.3.2.- Método creativo**

Son todos aquellos que la organización está ideando e implementando en forma interna, motivada por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

En este método, el sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los justificativos relacionados, están creados internamente por miembros de la organización.

#### **2.2.4.- Selección de procesos**

La selección de un proceso para trabajar en él, es un paso muy importante en todo el ciclo de mejoramiento de procesos. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzos y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución, si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos que se

seleccionen deben ser aquellos en los cuales, la alta dirección y/o los clientes no estén satisfechos con el statu quo.

Krajewski y Ritzman (2000), opinan: “una de las primeras decisiones que toma un gerente al diseñar una operación para que funcione bien, consiste en elegir el proceso que apoye a mejorar su estrategia de flujo” (p.91).

Davenport (1996), dice: “la selección de procesos establece los límites de los procesos que se van a abordar, permitiendo que la empresa se centre sobre los que están necesitados de un cambio radical” (p.27).

El análisis de los siguientes síntomas, será la razón para seleccionar un proceso:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos y/ o internos
- Proceso de alto costo
- Procesos con tiempos del ciclo prolongados
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking)
- Existen nuevas tecnologías
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar metodología o involucrar un área, que de lo contrario no se comprometería.

La selección de estos procesos críticos es una responsabilidad muy importante, por consiguiente, ésta nunca debe delegarse. Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Impacto en el cliente: ¿Qué importante es para el cliente?
- Índice de cambio: ¿Puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la organización?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?

#### **2.2.5.- Clasificación de procesos**

De Val Pardo(1997), señala: “la clasificación de los procesos que tienen lugar en una organización empresarial, se puede hacer genéricamente de la siguiente manera: estratégicos (a través de los cuales planifican y desarrollan las organizaciones su futuro; operativos (mediante los cuales se llevan a cabo las funciones necesarias) y, de apoyo, (que indirectamente contribuyen al desarrollo de los anteriores)” (p.113).

Pérez (2009), expresa: “no hay una aceptación unánime sobre la clasificación de los procesos, ni saber la forma de demostrar la empresa vista como un conjunto de procesos” (p.82).

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal; por tanto, es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

#### **2.2.5.1.- Procesos estratégicos**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada, los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

#### **2.2.5.2.- Procesos clave**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave, aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consumen muchos recursos.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

### **2.2.5.3.- Procesos de apoyo**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora de sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: Control de la documentación, Auditorias internas, no conformidades, correcciones y acciones correctivas, gestión de productos o conformes, gestión de equipos de inspección, medición y ensayo, etc. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

### **2.2.6.- Diseño de procesos**

Muñoz (1999), manifiesta: “el diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello” (p.227).

Fernández (1999), señala: “supone la creación de la secuencia integrada de tareas que han de ser llevadas a cabo para cumplir un determinado objetivo” (p.311).

Para el diseño de procesos existen dos enfoques diferentes, pero que en la práctica son complementarios, el enfoque de reingeniería de procesos y el de mejoramiento de procesos.

#### **2.2.6.1.- Reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una organización, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas, y sigue un método estructurado, consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un “propietario”
- Definir los límites del proceso
- Medir el funcionamiento del proceso
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento

#### **2.2.6.2.- Procesos críticos**

La reingeniería no debe orientarse a los departamentos funcionales de la organización, sino que debe centrarse en los procesos fundamentales, bajo esta perspectiva, los administradores están en capacidad de descubrir oportunidades, de suprimir actividades innecesarias de trabajo y supervisión, en lugar de preocuparse por defender su territorio.

La reingeniería requiere de una cantidad considerable de tiempo y energía, por lo que debe centrarse en los procesos fundamentales, como el desarrollo de nuevos productos o el servicio al cliente. Las actividades relacionadas al mejoramiento de los procesos normales pueden seguir su marcha junto con la de los otros procesos.

#### **2.2.6.3.- Liderazgo fuerte**

Para el éxito de la reingeniería los directivos tienen que asumir un liderazgo fuerte, de no ser así, se hará presente el escepticismo, la resistencia. Los directivos tienen que ayudar a vencer la resistencia aportando su poder e influencia en el grado necesario para que el proyecto se desarrolle dentro del marco estratégico, así como también establecer y vigilar los objetivos de rendimiento claves de cada proceso.

#### **2.2.6.4.- Equipos interdisciplinarios**

La reingeniería funciona de mejor forma en lugares de trabajo con alta participación, donde los equipos autoguidados y la política de conferir poder o facultar a los empleados, son más la regla que la excepción.

#### **2.2.6.5.- Tecnología de la información**

La tecnología de la información es fundamental, toda vez que en la mayoría de proyectos de reingeniería se diseñan procesos en torno a flujos de información, como los datos sobre el cumplimiento de posibles pedidos. Los propietarios del proceso, que son quienes realmente tendrán que responder a los eventos del mercado, necesitan redes de información y tecnología de computación para desempeñar mejor sus tareas, por consiguiente, el equipo de reingeniería debe considerar a fondo quiénes necesitan la información, cuándo la necesitan y dónde.

### **2.3.- EL Mapa de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**

#### **2.3.1.- Origen y concepto**

El objetivo de este estudio es argumentar la viabilidad del uso del Balanced Scorecard, desarrollado desde los años 1990 a la fecha, por el Dr. Robert Kaplan, de Harvard, y el ejecutivo David Norton, en su estudio titulado "Measuring Performance in the Organization of the Future", más allá de una herramienta inicialmente surgida en el marco de la gestión empresarial, así como una herramienta de dirección y gestión de proyectos.

Bresca Editorial S.L Barcelona-España (2010), puntualiza: "es una herramienta de control de gestión que traduce la misión, la visión y la estrategia corporativa, en indicadores que miden los factores claves de éxito de la organización" (p.176).

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del C.M.I, es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Ya a principios de este siglo y durante la revolución del scientific management, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el C.M.I sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad.

Durante los años sesenta –sobre todo en Francia– se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tableau de Bord*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el C.M.I.

El C.M.I. también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Así, existe una relación íntima entre la estrategia, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma propositiva en el corto y largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

### **2.3.2.- Evolución del control de gestión**

Entre una de las tareas de la alta dirección, está el interpretar los objetivos planteados por la organización y convertirlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el propósito de alcanzar tales objetivos de la forma más adecuada y oportuna.

Bresca Editorial S.L Barcelona-España (2010), manifiesta: “la necesidad de dotarse de un conjunto de herramientas de control y de unos procesos idóneos para gestionar eficazmente las organizaciones, ha existido siempre y a lo largo de los años ha ido evolucionando al mismo tiempo que cambiaba el entorno empresarial y las organizaciones” (p.16).

Por tanto, el control es una función esencial del proceso directivo que comprende todas las acciones que se ejecutan para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas.

De ahí que, los orígenes del control, está en el surgimiento de la actividad de dirección. Al respecto, la escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol), contribuyó con una visión racional y científica para el sistema de dirección, teniendo el control un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema, e instrumentos que permiten la corrección de las desviaciones, con sujeción a un plan anteriormente previsto.

El control ha evolucionado en el transcurso del tiempo, al punto que el control de gestión es un proceso que sirve para orientar la gestión hacia los objetivos de la organización, y como una herramienta para evaluarla.

### **2.3.3.- Los sistemas de control de gestión y la estrategia**

Uno de los aspectos más importantes que caracteriza al control como proceso, es que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran trascendencia esclarecer los conceptos a él asociados.

Ramírez (2004), manifiesta; que “se refiere a la necesidad de proveer recursos para el diseño, construcción e implementación de sistemas de control de gestión...” (p.108).

Ribaya (1999), sostiene: “toda empresa, para poder alcanzar sus fines, necesita establecer una estrategia que le permita adaptarse al entorno en función de los objetivos y características de la organización” (p.19).

Por lo expuesto, es preciso iniciar por el concepto de sistema, visto como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que poseen características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo conforman.

El sistema control de gestión se caracteriza por ser activo o proactivo, cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, considerando las metas propuestas, entonces, un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de objetivos.

Por consiguiente, el diseño de un sistema de control para la gestión de una empresa, tiene que ser coherente con la estrategia y la estructura de la misma, como aspectos que forman parte del proceso de gestión.

#### **2.3.4.- Mapa de mando integral como herramienta del control de gestión**

La aplicación de la estrategia requiere que quienes conforman la empresa, así como las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a la misma. De ahí que, las organizaciones necesiten una herramienta que permita comunicar la estrategia, es por ello que utilizan el Mapa de Mando Integral para colocar a la entidad en el centro de sus procesos de gestión.

González (2002), expresa que: “el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que permite, de forma gráfica y asequible, traducir la estrategia de la Empresa en un conjunto coherente de indicadores, con

interrelaciones cuantificadas entre ellos, con lo que facilita la toma de decisiones” (p.190).

Carrión (2007), señala que: “el Cuadro de Mando Integral permite realizar el “control de la implantación”, y junto con el mapa estratégico nos permitirán incluso formular la estrategia y llevarla a objetivos operativos, interrelacionados mediante relaciones de causa-efecto” (p.433).

El Mapa de Mando Integral, proporciona un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede mayor versatilidad de gestión a la organización. Con este instrumento se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, rigiéndose en cuatro perspectivas básicas, a saber:

- 1.- *Financiera*:- La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo, vista desde la perspectiva del accionista.
- 2.- *De Cliente*:- La estrategia para crear valor y diferenciación
- 3.- *Procesos Internos*:- Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- 4.- *Aprendizaje y Crecimiento*:- Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

El Mapa de Mando Integral, es un sistema de medición que contribuye a administrar, mejorar y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores; complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la empresa, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo, puede construir su futuro en forma exitosa, cumpliendo su misión y garantizando que todos los involucrados mantengan un sentido de pertinencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo a través de acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible

el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y el mercado.

El Mapa de Mando Integral se basa en la configuración de la estrategia, administrado por la relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de manera independiente, sino que puede obtenerse la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

Es necesario indicar que estos objetivos constituirían el efecto de forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los mismos dependerá indispensablemente de cómo se hayan programado y reprogramado los procesos internos. Finalmente, se plantea que los objetivos pasan por una formación de aprendizaje y crecimiento continuo, siendo uno de los pilares básicos de este instrumento.

#### **2.4.- Objetivos Estratégicos por Perspectiva**

Los objetivos estratégicos, se entiende como los resultados específicos que una empresa quiere conseguir en un plazo determinado, con el propósito de cumplir con su misión, manteniendo consistencia con el análisis interno y externo.

Los objetivos estratégicos a largo plazo proporcionan un marco de trabajo para niveles de planificación más detallados, al ser más específicos que la definición de la misión, pero manteniendo, en general, el estímulo a la creatividad y la innovación, e indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo describiendo cómo deberá ser la organización.

Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa, debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia, actividades de planificación, organización,

dirección y control. Además, deben ser de fácil medición, consistentes, razonables y precisas.

Por ello que el Cuadro de Mando Integral mide a la organización desde cuatro perspectivas, a saber:

#### **2.4.1.- Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera está relacionada con la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva considera uno de los objetivos más importantes de las organizaciones que buscan rentabilidad, referente a cómo generar valor agregado para la sociedad. Entonces, es necesario alcanzar los objetivos financieros para lograr el éxito.

En cambio, para una empresa sin fines de lucro, la generación desde el ámbito económico no constituye un objetivo prioritario, por el contrario, es un mecanismo para conseguir misión.

Entre los indicadores financieros frecuentemente utilizados, se tiene, índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice de rendimiento del capital invertido, etc.

#### **2.4.2.- Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan, es muy importante, para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin

el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del incremento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla, teniendo en consideración sus gustos y preferencias

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo. Por ello, una forma de medición, es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la atención del personal en contacto con el cliente. Por tanto, qué necesidades de los clientes hay que cumplir para tener éxito.

### **2.4.3.- Perspectiva del proceso interno**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo, es necesario un análisis de los procesos internos desde el punto de vista del negocio y una predeterminación de los procesos clave, a través de la cadena de valor.

Cuando se construye un Cuadro de Mando Integral, se sugiere definir el valor de los procesos internos, considerando los siguientes:

- Procesos de Operaciones.- Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Cuyos indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes.- Con indicadores como: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación.- Tomando en cuenta indicadores como: Porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos con respecto a la competencia.

- Procesos de Medio Ambiente y la Comunidad.- Con indicadores de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

En consecuencia, esta perspectiva tiene indicadores de procesos internos, que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia adelante. De ahí que, es importante definir cuáles procesos deben ser excelentes.

#### **2.4.4.- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Esta perspectiva plantea los valores como el conjunto de las otras perspectivas. Constituye los activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica que la visión tradicional considera que la formación es un gasto, más no una inversión.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las organizaciones al respecto. Sin embargo, la aportación de este modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructurado.

Esta perspectiva clasifica a los activos, relativos al crecimiento y aprendizaje, en:

- Capacidad y competencia de las personas.- Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, formación profesional, etc.
- Sistemas de información. Con indicadores como: Base de datos estratégicos, software, las patentes, etc.
- Cultura, clima, motivación para el aprendizaje y la acción.- Con la inclusión de indicadores como: Iniciativa de las personas y equipos, capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, etc.

Esta respectiva se fundamenta en la utilización de activos intangibles, lo que en toda empresa no es siempre la lógica de negocios. En algunas empresas los recursos tangibles son preponderantes, en vez de los intangibles. Por consiguiente, no se trata que este modelo predomine en todas las empresas, pueden existir más o menos perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Lo que esta perspectiva sí garantiza, son los elementos necesarios para conseguir el éxito o meta deseada. Por tanto, es necesario invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para lograr los objetivos de crecimiento y aprendizaje. En otras palabras, la organización debe aprender e innovar para alcanzar sus objetivos.

## **2.5.- Aspectos que Intervienen en el Balanced Scorecard**

Es un sistema que permite gestionar los aspectos clave del negocio, a través de la monitorización de objetivos empresariales.

Los objetivos se distribuyen en áreas o perspectivas, conformando la arquitectura del mapa estratégico. El mapa de objetivos refleja la estrategia que la organización quiere seguir para alcanzar su visión empresarial, como liderazgo, rentabilidad, etc.

Por tanto, es un sistema de gestión estratégico, sobre todo, una importante herramienta de gestión empresarial, donde además de los tradicionales objetivos financieros, se considera a los objetivos que verdaderamente generan valor.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, ofrece un marco modelado y probado en un gran número de organizaciones. Es un sistema cuya metodología no sólo está basada en el sentido común, sino que además es aplicable a cualquier ámbito de gestión, lo que le consolida como un estándar de mercado. Para conseguir los mejores resultados no basta con entender su funcionamiento, hay que adaptarlo mediante el uso de las buenas prácticas a la organización.

Con el Cuadro de Mando Integral, los directivos podrán saber cómo se crea valor en sus respectivas unidades y de qué manera interactúan los activos intangibles con los activos financieros, por ejemplo, la medición de la fidelización de los clientes y su repercusión en el crecimiento de las ventas.

La medición con indicadores no financieros proporciona información sobre el origen de resultados futuros, más allá de los resultados pasados propios de los indicadores financieros.

Entonces, el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del personal en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Utiliza medidas en cuatro categorías; desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios; y, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos del cliente y accionistas.

Por tanto, el Balanced Scorecard es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las empresas inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados y desarrollo de nuevos productos, con la finalidad de obtener utilidades en el corto plazo, cambia la manera en que se mide y administra un negocio.

## **2.6.- Los Principios de la Organización Basada en la Estrategia**

Una organización está basada en la estrategia, cuando ubica a la misma en el centro de sus procesos de gestión, existen cinco principios para lograr este propósito.

## **1.- Movilizar: El cambio a través de liderazgo ejecutivo**

La movilización del cambio ocurre cuando un ejecutivo de la empresa, adquiere un compromiso y gestiona un proceso de cambio en base a la estrategia. Para cumplir con el propósito, se crea y desarrolla la visión y misión, así como la estrategia que guiará su realización.

La visión, es el resumen de cómo la organización quiere ser percibida hacia fuera, por tanto, es una declaración concisa que define a mediano y largo plazo la estrategia de la organización.

La misión, hace referencia a una declaración concisa sobre los resultados esperados por la organización en el mediano y largo plazo, con frecuencia hace relación a una meta financiera durante un período de tiempo.

## **2.- Traducir: La estrategia en términos operativos**

La traducción, es efectiva cuando la organización, determina un mapa estratégico de objetivos estratégicos relacionado con la causa efecto entre sí, luego convierte esos objetivos en operativos a través de la definición de medidas, las mismas que consideradas en su integridad conforman el Balanced Scorecard.

Un mapa estratégico demuestra a los servidores, como su trabajo cotidiano está vinculado a los objetivos generales de la organización, entonces, cuando se juntan todos los componentes del Balanced Scorecard representan el plan estratégico, mismo que garantiza la conexión entre la estrategia de la organización y sus actividades. En cambio, las perspectivas representan el punto de vista de un componente clave, es decir, en su conjunto permiten una visión completa de la estrategia dentro de un marco claramente definido.

## **3.- Alinear: La organización con la estrategia**

La alineación estratégica, se consigue cuando la organización en si misma excede a la suma de las partes. Esta sinergia ocurre en una organización que

tiene definido los temas estratégicos y las prioridades, en su mapa estratégico y el correspondiente Balanced Scorecard, ya sea para la empresa, la unidad de negocio; y, los grupos de trabajo.

#### **4.- Motivar: Hacer de la estrategia el trabajo de todos**

La principal herramienta de gestión motivadora, es el Balanced Scorecard, utilizado como un mecanismo de comunicación para educar al personal de la organización, en la medida en que los individuos tienen objetivos personales que coincidan con los de la empresa, así como recompensas y reconocimiento asociados con los mismos, por tanto, la consecución de la estrategia, es parte del trabajo diario.

#### **5.- Adaptarse: Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**

Hace relación a la adaptación de los sistemas de gestión de la organización de tal forma que la estrategia, sea manejada como un proceso continuo. Es posible esto mediante la vinculación de la estrategia con los procesos siguientes:

- El proceso de presupuestación (lo que resulta en un presupuesto operativo y un presupuesto estratégico).
- El proceso de evaluación de la gestión (lo que resulta en evaluaciones de desempeño tanto a nivel operacional como estratégico).
- El proceso de aprendizaje (lo que resulta en sistemas de información operacionales y sistemas de información estratégicos).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1.- Tipo de Investigación**

Partiendo del hecho de que la investigación es de tipo social, la misma comenzó de una manera exploratoria de la situación actual de la Empresa, en lo relacionado a la Dirección de Comercialización, entonces, el desarrollo de actividades cognitivas y del análisis crítico, podemos encontrar la clave del problema, para ello fue necesario organizar los datos obtenidos y tratarlo con discrecionalidad, con la finalidad de conseguir una aplicación práctica.

Para ello se utilizaron fuentes primarias y secundarias internas y externas a la Empresa, a través de libros, archivos, revistas, Internet, así como también la documentación elaborada por la Empresa Eléctrica Azogues C.A., con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, lo que permitió efectuar un análisis a profundidad.

Con la información obtenida, se efectuó una propuesta alternativa, con la finalidad de corregir la situación encontrada, a través de una investigación propositiva.

### **3.2.- Diseño de Investigación**

El diseño se fundamenta en la investigación de campo, es no experimental, se realizó una revisión, estudio y análisis de las situaciones encontradas en la Empresa Eléctrica Azogues C.A., en las entidades públicas y privadas que requieran servicios de calidad y solvencia moral, para de esta manera conocer el criterio en forma directa de la sociedad, al tiempo de identificar los problemas, lo cual, sin duda posibilitó recabar la información pertinente, para plasmar los objetivos del proyecto en realidad.

Para ello se efectuaron entrevistas y encuestas, tanto al ejecutivo, como a empleados, trabajadores y clientes de la Empresa, a fin de obtener datos confiables y oportunos.

### **3.3.- Variables**

Las variables analíticas utilizadas en la presente investigación, son las siguientes:

**Descriptiva.-** Los procesos de gestión aplicados en la Dirección de Comercialización, se llevan aún en forma tradicional, lo que imposibilita una mejora continua en el desarrollo de las actividades, por tanto, carece de un eficiente servicio en beneficio del cliente. Esta variable es de carácter cualitativa, por cuanto considera atributos y cualidades en el análisis, es exploratoria, porque obtiene información y describe particularidades del problema.

**Propositiva.-** La gestión de procesos y diseño de un Mapa de Mando Integral que permita la ejecución de procesos que agregan valor a los clientes internos y externos de la Dirección de Comercialización, contribuirá a mejorar las actividades empresariales para una toma de decisiones correcta y oportuna. Esta variable es cuantitativa, considera y evalúa cantidades, como resultado de la construcción de información que permita dar solución al problema de investigación.

### **3.4.- Operacionalización de las Variables**

**3.4.1.- Variable del diagnóstico:-** Procesos y herramientas posibilitan la evaluación de gestión de las diferentes actividades de competencia de la Dirección de Comercialización, con la finalidad de lograr los más altos índices de calidad y productividad.

### **Cuadro Nro. 1**

## Operacionalización Variable del Diagnóstico

<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicador de Dimensión</b>
Es el control, supervisión y evaluación empresarial, estratégica y operativa de los indicadores de gestión utilizados por el personal de la Dirección de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control, supervisión y evaluación</li> <li>- Indicadores</li> <li>-Control Interno</li> <li>-Personal del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrativos, comerciales y financieros</li> <li>- Consultas</li> <li>-Áreas de servicio</li> <li>- Sistema de control interno</li> <li>- Nivel de instrucción</li> <li>- Existencia de gestión por procesos</li> <li>- Optimización de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suficientes, insuficientes</li> <li>Eficiencia, Eficacia, Economía.</li> <li>Cartera vencida, Pérdidas de energía, Reclamos, Atención al Cliente, Cortes y reconexiones, Supervisión y evaluación de la normativa y reglamentos</li> <li>-Existe, No existe</li> <li>-Bachiller, Tercer nivel, Cuarto nivel.</li> <li>-Existe. No existe</li> <li>-Mucho, Poco, Nada</li> </ul>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

**3.4.2.- Variable de la propuesta:-** Diseño de un Mapa de Mando Integral, que permita la ejecución de procesos que agregan valor a los clientes internos y externos de la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.

## Cuadro Nro. 2

## Operacionalización Variable Propuesta

<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicador de Dimensión</b>
Un proceso es un conjunto de actividades enlazadas entre sí, en cambio, el Cuadro de Mando Integral, constituye una herramienta útil para dirigir empresas de forma propositiva en el corto y largo plazo.	- Proceso de información	- Sistema integrado	- Oracle, lenguaje visual basic, lotus notes.
		- Reportes	- Oportuno, inoportuno
		- Datos	-Suficientes, insuficientes
		- Información consolidada	-Uniforme, dispersa
	-Información comercial y operativa	- Sistema comercial y administrativa	- Reportes de facturación, recaudación, lecturas, balance energético.
- Decisiones	- Oportuna toma de decisiones para una mejor administración	-Aporte máximo, mínimo	
- Objetivos estratégicos y operativos	-Información para la gestión de procesos y diseño de un Mapa de Mando Integral	- Plan estratégico, indicadores de gestión, propuesta de valor, relación causa-efecto, matriz procesos, plan operativo de procesos.	
- Normas de solvencia y prudencia.	- Razones de implementación	- Disposiciones de los Organismos Directivos, Niveles de Control, Gerencia, con riesgos internos y externos.	
	- Control, supervisión y evaluación en cada jefatura	-Suficiente, poco suficiente, insuficiente.	

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### 3.5.- Población de la Investigación

La población es de 200 clientes urbanos de la Empresa, 1 Gerente General, 1 Director de Comercialización; y, 4 Jefes de Sección.

La muestra se estableció aplicando la siguiente formula:

**Fórmula:**

$$n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$$

Leyendas:  
 n = Tamaño de la muestra  
 m = Tamaño de la población  
 e = 0,05 (error admisible)

$$n = \frac{200}{(0,05)^2 (200 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{200}{2,4975}$$

$$n = 133,55$$

$$n = \frac{200}{(0,05)^2 (200 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{200}{1,4975}$$

$$n = 133,55$$

$$n = 134 \text{ personas}$$

La muestra es igual al total, por tanto, no se aplicará, sino que se trabajara con los 200 clientes, por cuanto, comprende todo el universo.

### Cuadro Nro. 3

#### Población y Muestra

OBJETO DE INVESTIGACION	POBLACION TOTAL	MUESTRA	% DE LA MUESTRA
Clientes Urbanos de la Empresa	200	200	100%
Gerente General	1	1	100%
Dirección de Comercialización	1	1	100%
Jefes de Sección	4	4	100%

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

De la información obtenida, los datos se procesaron a través de cálculos estadísticos y cuadros, con el propósito de disponer de resultados reales, para un análisis e interpretación correcta.

### 3.6.- Métodos

Fundamentalmente el método teórico fue aplicado en el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación, a continuación se describen los mismos:

**Descriptivo.-** En la investigación se utilizó el método descriptivo, que permitió hacer una medición de la relación existente entre las variables de los diversos actores en su contexto, es decir, esta investigación tiene un carácter social, a objeto de disponer de una visión más amplia de los problemas de la Dirección de Comercialización y de su entorno con la sociedad.

**Deductivo.-** Este método sirvió para realizar un análisis profundo de la Dirección de Comercialización, al mismo tiempo para encontrar vías de solución a los problemas existentes, indagando de lo general y llegando a lo particular.

**Analítico.-** En la investigación se efectuó un análisis de aspectos concretos, a fin de comprender, conocer y aplicar, sobre la base de un todo en

sus partes.

**Sintético.-** Luego de analizados los aspectos teóricos, es posible elaborar una síntesis explicativa en el informe definitivo, posibilitando en el diseño técnico incluir los componentes de la propuesta, de manera holística como: Matrices de contribución crítica de los distintos procesos seleccionados.

### **3.7.- Estrategias Técnicas e Instrumentos**

En la investigación se aplicaron las técnicas que permitieron la recopilación de información para la investigación científica, así tenemos:

**Encuestas.-** Esta técnica aplicada posibilitó la evaluación a clientes internos, así como conocer los criterios de los clientes externos en varios aspectos de desempeño y satisfacción de los servicios, y la ejecución de la obra pública en beneficio de la sociedad.

**Entrevistas.-** Se efectuaron entrevistas estructuradas, con el objeto de recopilar información del personal de la Empresa investigado, en razón de que fue necesario obtener opiniones y datos más claros y precisos, con el propósito de fortalecer los resultados de las encuestas, para su análisis, interpretación y discusión.

**Observación Directa.-** El trabajo de investigación, se apoyó en observaciones directas de varios aspectos considerados relevantes para la investigación; así como también de la revisión y análisis de documentación interna producida por la Empresa, relacionados con el área de estudio.

**Bibliografía.-** Los libros, documentos, manuales, revistas y páginas Web referentes a procesos de gestión y diseño de mapa de mando integral, se analizó en forma permanente, sobre todo aquellos que ofrecen información importante.

### **3.8.- Procedimientos para la Investigación Descriptiva del Problema**

Las preguntas de investigación, se aplicaron a los clientes internos y

externos de la Empresa, se utilizó las variables cualitativas y cuantitativas que por su naturaleza miden atributos, cualidades y cantidades.

La preparación de datos está relacionada con el proceso de limpieza, depuración y organización de la información, con el propósito de que sea lo más precisa, concisa y clara posible, a objeto de analizar con precisión las respuestas dadas por los clientes de la Empresa. Estas son programadas utilizando fórmulas y cálculos mediante procesos estadísticos y cuadros, con la posibilidad de disponer de una base de datos para establecer diferentes análisis, tomando en consideración la calidad de los mismos.

Es importante señalar que también se describieron las principales características de los datos obtenidos en la investigación, es así, que la muestra seleccionada y los cuadros elaborados son de utilidad para el análisis definitivo.

Finalmente, en la interpretación de los datos se consideró el hecho necesario de que el trabajo de investigación concuerde con las preguntas propuestas.

### **3.9.- Proceso de Construcción de la Propuesta**

La construcción de la propuesta, es a partir del diagnóstico de la investigación, el cual contiene los resultados obtenidos del trabajo realizado.

Éste da relevancia al problema analizado, los aspectos importantes de la investigación efectuada, así como los resultados a alcanzarse y la interpretación de los mismos, con el propósito de llegar a establecer las respectivas conclusiones.

En el informe de diagnóstico está incluida toda la información recopilada, revisada, analizada, elaborada y procesada en forma objetiva, clara y precisa, misma que fue necesaria para realizar una investigación acertada.

Los resultados obtenidos son tabulados de manera técnica, con la finalidad de tener una visión específica de cada pregunta, con este insumo se realizó la desaprobación o aprobación de las mismas, con el objeto de establecer

conclusiones de la investigación.

Las conclusiones permiten describir el contenido de la investigación, a través de una evaluación final, tomando como base los resultados obtenidos del mencionado proceso.

En consecuencia, se procede a formular la propuesta alternativa, en la cual se justifica la viabilidad de concreción de la misma, la que aportará como una solución a los inconvenientes encontrados durante la investigación, puesto que no se trata solamente de descubrir la problemática, sino coadyuvar a su mejoramiento.

Por tanto, consiste en un **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y DISEÑO DE MAPA DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES C.A.”**, lo que permitirá que el servicio que brinda la misma, esté dirigida a satisfacer las necesidades del cliente, con eficiencia y efectividad.

### **3.10.- Valor Práctico del Estudio**

Por consiguiente, conociendo que la investigación es primordial en toda entidad, es necesario dirigirla a solucionar los procesos, respecto a problemas sociales, económicos y empresariales, en beneficio de la colectividad; por tanto, este proyecto de investigación socializará los resultados obtenidos producto del trabajo realizado, con la finalidad de disminuir los inconvenientes encontrados y posibilitar mejoras en la gestión empresarial.

Por tanto, el personal involucrado tendrá una capacidad, con visión global y de futuro en la empresa, demostrando dominio de las competencias en los campos: científico, tecnológico, cultural, ambiental, político y social, con sólidos valores éticos, morales y humanos.

Es importante la asimilación de los procesos por parte del personal, para que pueda involucrarse en el campo de la investigación, en los avances de la ciencia y la tecnología y, por supuesto, en la solución de los problemas del entorno de la Empresa.

Finalmente, promover el desarrollo de las habilidades y destrezas en forma integral en las diferentes áreas de la Empresa, para efectuar el cambio de estructuras en la gestión empresarial, liderando y organizando procesos de transformación en el negocio, que aporten al crecimiento y desarrollo de la misma.

### **3.11.- Trascendencia Científica del Estudio**

Los resultados del trabajo de investigación son cuantificados, permitiendo determinar elementos, para una mejor gestión de la Empresa, por tanto, es necesario disponer de procesos y herramientas que permitan evaluar las diferentes actividades que desarrolla la institución en forma permanente, a través de las cuales se consoliden y produzcan cambios al interior de la misma, en procura de brindar servicios y productos de calidad.

Con la participación activa de la sociedad, de igual forma, los diferentes niveles de la administración deben ejecutar acciones tendientes a lograr un proceso de desarrollo del talento humano, mediante el cual se consiga una autorreflexión, motivación y, sobre todo, una actitud positiva de quienes componen la organización, siendo imprescindible contar con el apoyo irrestricto y liderazgo de sus autoridades.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.- PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.- Explicación Previa**

La presente investigación no se realizó a una sola muestra, se aplicó el censo con la implementación de doscientas seis encuestas dirigidas a: Gerente, Director de Área, Jefe de Sección; y, clientes.

Las encuestas realizadas sirvieron para los propósitos siguientes:

- Conseguir información de los encuestados, relacionado con aspectos de ámbito general y control interno.
- Conocer los módulos informáticos que dispone y los reportes aplicados en la gestión empresarial.
- Investigar si existe la necesidad del desarrollo de un modelo de procesos y mapa de mando integral, para aplicarse de forma inmediata, a fin de garantizar el cumplimiento de normas y disposiciones legales, para la toma de decisiones.

Con la información recopilada, se procedió a su evaluación, en base a las normas estadísticas previstas para este tipo de investigación.

Las entrevistas estructuradas fueron orientadas al Nivel Ejecutivo y Operativo, con el objeto de conseguir opiniones del tema motivo de investigación. En el análisis de cada pregunta, fue oportuno considerar los resultados de las observaciones efectuadas.

La discusión de resultados, se realizó de acuerdo a la información teórica, datos de campo y de la experiencia. También, se contrastó con las preguntas de investigación, para emitir conclusiones y recomendaciones.

## 4.2.- Análisis e Interpretación de Resultados

### 4.2.1.- Encuesta a gerente, director de área y jefes de sección

**Pregunta 1:** ¿Considera que la Gerencia, Dirección y/o Jefatura, debe disponer de herramientas modernas que orienten de mejor forma el cumplimiento de sus objetivos?

**Cuadro Nro. 4**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	6	100%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

## Análisis e Interpretación

Los funcionarios que ejercen actividades gerenciales, dirección y jefaturas, consideran que están **TOTALMENTE DE ACUERDO**, que debe disponerse de herramientas modernas como una forma de orientar a mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Situación que permitirá una nueva estructura organizacional de la Empresa, para una mejor atención al cliente, a través de la optimización de los recursos, con procesos administrativos, técnicos y financieros automatizados, para conseguir mayor eficiencia y eficacia.

**Pregunta 2:** ¿El desarrollo institucional de la Empresa, ¿está reflejada en la calidad de servicio que brinda a sus clientes?

### Cuadro Nro. 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	6	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### Análisis e Interpretación

Los encuestados consideran que el desarrollo institucional de la Empresa, MUCHO está reflejado en la calidad de servicio que brinda a sus clientes, de ahí que es reconocida por la sociedad.

Puesto que cumple con las regulaciones emitidas por organismo competente, brinda atención y seguimiento oportuno, para una mejora continúa de servicio al cliente.

**Pregunta 3:** ¿Considera que la implementación de herramientas de gestión beneficiará a la Empresa?

### Cuadro Nro. 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### Análisis e Interpretación

Los funcionarios que ejercen actividades gerenciales, dirección y jefaturas, consideran que la implementación de herramientas de gestión SÍ beneficiará a la Empresa, ya que estas permitirán a las unidades administrativas mejorar la calidad de los servicios y la ejecución de la obra pública, contribuyendo de esta manera a la gestión empresarial.

La aplicación de instrumentos de gestión estratégica. Como modelo de procesos y Cuadro de Mando Integral, permite establecer un mejor control del cumplimiento de las estrategias, al tiempo que posibilita tomar acciones correctivas oportunas, para un mejor desempeño de la organización.

**Pregunta 4:** ¿De acuerdo a la realidad socioeconómica, ¿en qué nivel considera que se encuentra la Empresa?

**Cuadro Nro. 7**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	100%
Medio alto	0	0%
Medio	0	0%
Medio bajo	0	0%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

Se aprecia que de acuerdo a la realidad socioeconómica, la Empresa se encuentra en un nivel ALTO, considerando el entorno del sector eléctrico, esta situación valora el esfuerzo y dedicación realizada por la administración y funcionarios de la entidad.

Sin embargo, se requiere una profunda reforma legal del sector eléctrico, que coadyuve a disponer de una administración moderna, para este cambio, es necesario un trabajo con filosofía de calidad, en equipo de alta competencia, compartir información con una sola finalidad, con servicios de calidad al menor costo posible.

**Pregunta 5:** ¿Los empleados y trabajadores de la Empresa son reconocidos por la sociedad por los servicios que prestan?

**Cuadro Nro. 8**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

Los empleados y trabajadores de la Empresa, Sí son reconocidos por la sociedad, por el nivel de los servicios que prestan.

Para ello, la Empresa brinda al personal confianza y tranquilidad, a través del respeto al Contrato Colectivo y más disposiciones legales, implementación de un sistema de incentivos; y, mejoramiento de la comunicación interna.

**Pregunta 6:** ¿Dispone la entidad de un manual de procesos y procedimientos actualizados, para la Gerencia, Dirección Comercial y Jefaturas?

### **Cuadro Nro. 9**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	6	100%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

Los encuestados señalan que los manuales de procedimientos NO están actualizados, y no existe una política para ponerlos en vigencia, tampoco se ha asignado a un área determinada la responsabilidad de esta actividad.

Es evidente que la Empresa requiere en forma urgente, la elaboración de un nuevo manual de clasificación de puestos que permita promociones en beneficio del personal, conforme a las necesidades actuales y al cambio tecnológico, así como, una estructura y jerarquización organizacional horizontal. Situación que posibilitará disponer de procesos y procedimientos que requiere una organización moderna.

**Pregunta 7:** ¿Considera importante que la Empresa cuente con procesos de gestión?

**Cuadro Nro. 10**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados consideran que Sí es importante que la Empresa disponga de procesos de gestión, por cuanto es la nueva forma de administrar los recursos y poder establecer las situaciones adversas, al tiempo que permite contar con personal capacitado y especializado.

Además, la gestión por procesos constituye un método estructurado de selección de indicadores, que es lo que necesita una organización, puesto que se integra la gerencia estratégica, como la evaluación del desempeño, factores que sin duda contribuyen a una administración de largo plazo.

**Pregunta 8:** ¿Cuál es el sistema informático que utiliza la Empresa?

**Cuadro Nro. 11**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oracle	4	66%

Lotus Note	0	0%
Cobol	1	17%
Cobas	0	0%
Hoja electrónica	1	17%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

De los encuestados, el 66% manifiesta que el sistema informático que utiliza en la gestión para el cumplimiento de las actividades, es el ORACLE, por ser un sistema probado, de fácil comprensión, y flexible en su utilización; costo que es asumido por la Empresa, el 17% señala que está utilizando el sistema COBOL; y, el restante 17%, el desarrollo de la actividades lo hace a través de HOJA ELECTRÓNICA.

Sin embargo, es primordial la implementación de un sistema informático integrado para la satisfacción de las demandas de los clientes y la Empresa, con tecnología avanzada con una base de datos única, es decir, que exista unificación, desarrollo e integración de nuevos sistemas. .

**Pregunta 9:** ¿Considera que el sistema automatizado de la Empresa prevé información suficiente, respecto a los aspectos operativos, administrativos y financieros?

### **Cuadro Nro. 12**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	2	34%
No	4	66%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 66% de funcionarios que requieren para su gestión reportes a sistemas, consideran que el sistema automatizado de la Empresa, NO dispone de información suficiente sobre aspectos operativos, administrativos y financieros.

En cambio, el 34% señala que Sí tienen información suficiente en lo antes descrito, para el cumplimiento de sus actividades.

Entonces, es pertinente disponer de la información y datos necesarios, a través de programas de mejora continua de los procesos para la toma de decisiones, mismos que servirán para la evaluación interna y externa de la organización.

**Pregunta 10:** ¿Considera que un modelo de gestión y mapa de mando integral, facilita la toma de decisiones?

### Cuadro Nro. 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### Análisis e Interpretación

Los encuestados consideran que para realizar el control, evaluación y seguimiento de la gestión empresarial, dentro del marco de los objetivos estratégicos, es importante disponer de indicadores, por tanto, un modelo de gestión y un mapa de mando integral, Sí facilita la toma de decisiones en forma oportuna.

Por tanto, en un mundo cambiante y globalizado la aplicación de estas herramientas de gestión, posibilitara la generación de valor agregado en el cumplimiento de las actividades y la medición eficiente de los resultados, mediante la ejecución de acciones para mejorarlos, al tiempo de minimizar los riesgos durante el proceso.

#### 4.2.2.- Encuesta a clientes

**Pregunta 1:** ¿Considera que los cortes imprevistos en el servicio de energía eléctrica son?

**Cuadro Nro. 14**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Extremadamente frecuentes	2	1
Muy frecuentes	10	5
Frecuentes	22	11
Poco frecuentes	120	60
Muy poco frecuentes	46	23
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

#### **Análisis e Interpretación**

El 60% de los clientes manifiesta que los cortes imprevistos en el servicio de energía eléctrica, son POCO FRECUENTES. En cambio el 1% señala que son EXTREMADAMENTE FRECUENTES, es decir, no está conforme, lo que denota que no existe para este grupo de clientes, la suficiente comunicación para hacer conocer que la suspensión del servicio fue ajena, o falla provocada por la Empresa.

Por tanto, la regulación de la calidad del servicio eléctrico, esta orientado a la satisfacción del cliente, a través de un suministro de energía sin interrupción y sin variación.

**Pregunta 2:** ¿Cuando existen cortes del servicio eléctrico en su sector, la reposición del mismo se realiza en forma que usted considera?

**Cuadro Nro. 15**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy lento	14	7
Lento	52	26
Aceptable	60	30
Rápido	60	30
Muy rápido	14	7
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 30% de los clientes expresa que ante los cortes del servicio eléctrico en su sector, la reposición del mismo es en forma RÁPIDA. En cambio otro 30% opina que la reposición es ACEPTABLE. Como puede apreciarse, estos indicadores no son importantes en relación al servicio que brinda la Empresa, este factor debe ubicarse por sobre el 95%, para que sea de entera satisfacción del cliente.

Según la percepción del cliente, es necesario agilidad y oportunidad en el restablecimiento del servicio.

**Pregunta 3:** ¿Recibe de parte de la Empresa información sobre los riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica?

**Cuadro Nro. 16**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	132	66
Casi nunca	16	8
A veces	22	11
Casi siempre	20	10
Siempre	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa

## **Análisis e Interpretación**

El 66% de los clientes encuestados manifiestan que NUNCA recibe de parte de la Empresa, información sobre los riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica.

Entonces, se evidencia total desinformación de los clientes, no existe suficiente capacitación interna y externa sobre el adecuado uso de energía, a través de los medios de comunicación colectiva.

Únicamente el 5% de clientes señala que SIEMPRE está informado con respecto a los riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica.

Entonces, el cliente requiere información y comunicación permanente, respecto a notificación previa en caso de interrupción programada, así como, orientaciones riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica.

**Pregunta 4:** ¿Recibe de parte de la Empresa información sobre sus derechos y obligaciones como cliente?

**Cuadro Nro. 17**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	140	70
Casi nunca	14	7
A veces	20	10
Casi siempre	16	8
Siempre	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

## **Análisis e Interpretación**

El 70% de los clientes manifiesta que NUNCA recibe de parte de la

Empresa información sobre derechos y obligaciones que les asisten, por carencia de notas informativas, publicaciones en los medios de comunicación, trípticos, etc. Sólo el 5% de los clientes opinó que SIEMPRE.

Al respecto, lo que requiere el cliente es que en forma continúa exista orientaciones para el uso eficiente de la energía e información pertinente sobre sus derechos y deberes como usuarios de la Empresa.

**Pregunta 5:** ¿Considera que la cantidad de locales y medios para el pago de su factura son?

**Cuadro Nro. 18**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy escasos	10	5
Escasos	50	25
Regulares	42	21
Aceptable	86	43
Muy aceptable	12	6
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 43% de los clientes encuestados manifiestan que la cantidad de locales y medios para el pago de su factura es **ACEPTABLE**. En general es evidente que existe un descontento del cliente sobre los puntos de recaudación, por la poca predisposición de hacer colas.

Durante estos últimos meses la Empresa ha desplegado una amplia cobertura de puntos en bancos y otros locales, lo que sin duda, en lo posterior existirá una respuesta de satisfacción sobre el 90%.

Sin embargo, la necesidad del cliente es de acceder a la entrega oportuna de la factura, la misma que sea sin errores; y, que exista facilidad de comprensión de la información que contiene la planilla de consumo.

**Pregunta 6:** ¿Considera que el plazo que le asigna la Empresa para cancelar su factura es adecuado?

**Cuadro Nro. 19**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	44	22
Casi nunca	18	9
A veces	26	13
Casi siempre	34	17
Siempre	78	39
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 39% de encuestados manifiestan que el plazo que le asigna la Empresa para cancelar su factura, es SIEMPRE adecuado. Si se considera la respuesta SIEMPRE y CASI SIEMPRE, se determina que a un 56% no le disgusta la política emprendida por la Empresa. En cambio un 13% acepta con cierta conformidad la disciplina de pago que han adquirido los clientes.

También, el cliente solicita que se incluya fechas de vencimiento en la factura y facilidades para el pago de la misma.

**Pregunta 7** ¿Usted tiene facilidad para comunicarse con la Empresa a objeto de solicitar información por cualquier servicio que brinda la misma?

**Cuadro Nro. 20**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	22	11
Casi nunca	14	7
A veces	50	25
Casi siempre	44	22
Siempre	70	35
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 35% de los clientes manifiesta que SIEMPRE tiene facilidad para comunicarse con la Empresa, a objeto de solicitar información por cualquier servicio que brinda. Asimismo, si se considera la respuesta SIEMPRE y CASI SIEMPRE, que representa el 57%, señala que existe predisposición para relacionarse con la institución y cumplir su objetivo; existiendo un descontento de los clientes en el orden del 43%.

Por consiguiente, la atención al cliente, debe considerar la facilidad de contacto con la Empresa, conocimiento del personal sobre los asuntos requeridos, claridad en la información proporcionada, y, calidad y calidez en el servicio que brinda.

**Pregunta 8** ¿Considera que el tiempo que espera en la Empresa al efectuar un reclamo, solicitar un servicio o requerir información, hasta ser atendido, es?

### **Cuadro Nro. 21**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy largo	12	6
Largo	10	5
Aceptable	46	23
Corto	62	31
Muy corto	70	35
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 35% de los clientes encuestados manifiesta que el tiempo que espera en la Empresa al efectuar un reclamo, solicitar un servicio o requerir información, hasta ser atendido, es MUY CORTO. En cambio el 31% de clientes señala que

es CORTO.

Si se consideran los dos indicadores anteriores, se establece que la satisfacción del cliente es en el orden del 66%. El 23% de clientes dice que es ACEPTABLE. El 11% demuestra insatisfacción en la atención.

Es decir, el tiempo de atención y espera para satisfacción del cliente, debe ser programado para evitar molestias, con el establecimiento y cumplimiento de plazos, en la solución definitiva de los problemas a las solicitudes de reclamos presentados.

**Pregunta 9** ¿Considera usted que la Empresa es ágil y moderna?

#### Cuadro Nro. 22

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	6	3
En desacuerdo	26	13
Neutro	70	35
De acuerdo	64	32
Totalmente de acuerdo	34	17
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

#### Análisis e Interpretación

El 35% de los clientes manifiesta su NEUTRALIDAD referente a que la Empresa es ágil y moderna. El 32% de clientes señala DE ACUERDO. El 17% de clientes se pronunció por TOTALMENTE DE ACUERDO. El 13% de 26 clientes dijo EN DESACUERDO; y, el 3% señala que está TOTALMENTE EN DESACUERDO.

El tener un elevado porcentaje de resultados neutros, significa que los clientes no han ingresado al interior de la Empresa, o no se han percatado de los avances tecnológicos disponibles. Si bien es cierto que hace falta el desarrollo de más sistemas informáticos, sin embargo, un considerable grupo de clientes está de ACUERDO Y TOTALMENTE DE ACUERDO, que la entidad es ágil y moderna.

Así mismo, existe honestidad y transparencia en el cumplimiento de las actividades, aspectos que permiten confiar en la Empresa.

**Pregunta 10** ¿Considera usted que la Empresa se preocupa en conseguir la satisfacción para sus clientes?

**Cuadro Nro. 23**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	14	7
Casi nunca	8	4
A veces	38	19
Casi siempre	44	22
Siempre	96	48
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### **Análisis e Interpretación**

El 48% de los clientes encuestados señala que SIEMPRE la Empresa se preocupa en conseguir la satisfacción para sus clientes. El 22% de clientes opina que CASI SIEMPRE. El 19% de clientes se pronunció A VECES. El 7% de clientes dijo que NUNCA; y, el 4% de clientes manifestó que CASI NUNCA.

De los indicadores antes analizados, se desprende que el 70% de clientes está satisfecho por la preocupación que tiene la Empresa en el cumplimiento de sus requerimientos.

Además, contribuye para el desarrollo de la comunidad e inclusive esta preocupada por el medio ambiente.

#### **4.3.- Discusión de los Resultados en Función de la Información Teórica, Datos de Campo y Experiencia del Investigador**

Para el análisis e interpretación de las preguntas se utilizó el método deductivo establecido para la investigación.

En cuanto a la pregunta general, la mayoría de clientes consideró que es importante realizar cambios o actualizar los procesos, con la finalidad de proponer innovaciones en la Empresa, ello permitirá mejorar los índices de gestión empresariales.

La Empresa existe como tal, pero la misma requiere de personal que esté actualizado, de acuerdo con la época moderna, que permita un desempeño en forma correcta y oportuna.

De ahí que, la Empresa en general debe continuar propendiendo a la capacitación de su personal, para que tenga los suficientes conocimientos para brindar un mejor servicio a la sociedad, por consiguiente, se sujete a la condiciones que pone el mercado competitivo.

Por lo expuesto, corresponde a la Empresa fomentar la prestación del servicio en el ámbito social, con el propósito de convertirse en una organización que coadyuve a la solución de los múltiples problemas que tiene la comunidad.

En relación a la pregunta 1, se considera que es necesario fortalecer las actividades de la Dirección de Comercialización, a través de la implementación de procesos, básicamente, con el propósito de conseguir un mayor rendimiento acorde al mundo globalizado y de competencias.

Sin duda, también es necesario manifestar que se requiere un aspecto multidisciplinario, con la finalidad de hacer frente a los acuciantes problemas de la realidad socioeconómica en que vivimos, que posibilite un desarrollo

sostenible y sustentable.

Respecto a la pregunta 2, en la actualidad la Dirección de Comercialización, se ha estructurado sobre la base de un departamento funcional que dificulta la orientación hacia el cliente, por tanto, no actúa como sistema interrelacionado de procesos que contribuya a incrementar su satisfacción.

Entonces, la administración moderna por procesos, hace posible una gestión generadora de valor para el cliente, determinando qué procesos necesitan ser mejorados para iniciar o mantener planes que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Por consiguiente, un sistema de información fluye a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, más no por procesos de acuerdo a las exigencias de una administración moderna.

En cuanto a la pregunta 3, en función del diagnóstico realizado, no se cuenta con un sistema informático básico que procese información, sobre la cual se trabaje en un solo lenguaje, por el contrario, las actividades electrónicas se ejecutan con programas aislados y en hojas electrónicas, es decir, carece de un sistema completo e integrador.

Esta modalidad hace que exista desarticulación, por cuanto los sistemas de información son obsoletos, aparte que impide que todo el proceso de un trámite pueda ser visualizado en pantalla, lo que no permite ahorrar tiempo, en razón de que los datos no están actualizados para los clientes que lo necesitan.

Por ello, un sistema informático integrado permitirá disponer de información actualizada e instantánea, para poder responder con la oportunidad que el caso demanda, a los requerimientos del CONELEC, ya que al momento la misma es entregada con considerable demora y en base de cifras estimadas.

La pregunta 4 considera que los procesos en forma objetiva, para la Dirección de Comercialización, permitirá una mejor asimilación de los mismos por parte del personal, caso contrario, afectará en el desempeño laboral.

Por tanto, la Empresa debe implantar proyectos con empresas similares, para mejorar la formación profesional de su personal, con el propósito que tenga oportunidades de poner en práctica sus habilidades y destrezas y el cumplimiento de actividades, con eficiencia y eficacia, al tiempo que coadyuven a la solución de los problemas sociales, dado que las competencias gerenciales son una combinación de conocimiento “saber”, aplicación “hacer” y actitud “ser”, condiciones básicas que exige el mundo moderno en su conjunto.

Con respecto a la pregunta 5, el Mapa de Mando Integral, es un sistema de medición que contribuye a administrar, mejorar y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la empresa, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo, puede construir su futuro en forma exitosa, cumpliendo su misión y garantizando que todos los involucrados mantengan un sentido de pertinencia.

El Mapa de Mando Integral se basa en la configuración de la estrategia administrada por las relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de manera independiente, sino que puede obtenerse la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

Es necesario indicar que estos objetivos constituirían el efecto de forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los mismos dependerá indispensablemente de cómo se hayan programado los procesos internos. Finalmente, se plantea que los objetivos pasan por una formación de aprendizaje y crecimiento continuo, siendo uno de los pilares básicos de este instrumento.

En referencia a la pregunta 6, la obligatoriedad de incorporar el

concepto de rendición de cuentas y control social, como parte de la filosofía inherente a la idea de servicio público, que debe ser incorporada a la gestión de cualquier organismo público en un Estado democrático. Para ello resulta necesario:

Rendir cuentas mediante información actualizada y relevante, que permita demostrar los resultados de las inversiones (económicas, humanas, organizativas) del gasto público que se realiza. Esto significa una nueva filosofía que transparenta la gestión desde múltiples puntos de vista: de lo presupuestario, del desempeño de los funcionarios, y de la gestión global de cada institución.

El control social, como derecho y deber, favorece el ejercicio de la ciudadanía responsable y vincula los resultados de la gestión con el seguimiento de las acciones que se llevan a cabo. Para ello debe quedar claro, quién, qué, cómo y cuándo se controlan los diversos componentes o dimensiones.

Se trata de conseguir que se rinda cuentas, como Empresa pública que es, a la ciudadanía en general y a sus representantes, del mismo modo que lo hacen las restantes empresas públicas. De este modo se pretende conseguir un mejor conocimiento y uso de las condiciones óptimas que han de permitir lograr las finalidades y los objetivos sobre los que existe un acuerdo público.

La rendición de cuentas no sólo tiene que ver con la mejora del servicio público de electricidad, sino que es un nuevo paradigma de aplicación en los restantes sectores de la actividad pública y social que desarrolla el Estado. En parte, el debate sobre ella tiene que ver con la administración y distribución de los recursos humanos, económicos y materiales, tareas que se han convertido en cotidianas y primordiales en los Estados modernos.

Por consiguiente, se trata de algo mucho más amplio y complejo que el simple examen de los procesos, pues, cuestiona en última instancia, quién debe determinar sobre qué debe rendirse cuentas, de qué modo, quién debe hacerlo y ante quién.

#### **4.4.- Contratación de Preguntas de Investigación con los Resultados de la Investigación**

Después de haber efectuado la discusión del trabajo de investigación, en relación a la naturaleza de cada pregunta, se procede a determinar su contrastación.

Según los resultados obtenidos, se comprobó que la carencia de procesos y un Mapa de Mando Integral, no permiten lograr los más altos índices de calidad y productividad, así como generar valor agregado para los clientes internos y externos de la Dirección de Comercialización.

Se comprobó que el diagnóstico de situación de la Dirección de Comercialización y el producto que brinda, permitirán determinar estrategias para mejorar la calidad de los servicios y la ejecución en beneficio de la sociedad.

Se comprobó que los componentes mínimos son necesarios para un sistema de información, de acuerdo a las exigencias de un modelo por procesos, para mejorar la gestión tradicional de la Dirección de Comercialización.

Se comprobó que el sistema informático de la Dirección de Comercialización no procesa información suficiente, competente, oportuna y confiable, sobre aspectos comerciales y administrativos.

Se comprobó que los procesos integrados de forma objetiva, responderán a los requerimientos de la sociedad y al grado de satisfacción que espera del área administrativa, motivo de estudio.

Se comprobó que 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.

Se comprobó que 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 consecuencia, con lo antes descrito, se determina la contrastación de las preguntas, fundamentada en un trabajo de investigación serio, con conocimientos y datos de acuerdo a la realidad de las circunstancias.

#### **4.5.- Conclusión Parcial**

En la pregunta general se concluye que la carencia de procesos y un Mapa de Mando Integral, no permiten lograr los más altos índices de calidad y productividad, así como, generar valor agregado para los clientes internos y externos de la Dirección de Comercialización.

Se evidencia que se requiere herramientas de gestión que permitan que el desempeño en el cumplimiento de las actividades, se lo haga con eficiencia y eficacia, lo que sin duda conllevará a ser competitivos en el sector.

En la pregunta 1, se concluye que el diagnóstico de situación de la Dirección de Comercialización y el producto que brinda, permitirá determinar estrategias para mejorar la calidad de los servicios y la ejecución en beneficio de la sociedad.

Por tanto, el diagnóstico de la Dirección de Comercialización tiene mucho que ver con la formación profesional de los funcionarios, puesto que pueden adquirir conocimientos y técnicas en función de la Empresa moderna, que posibilite un mejoramiento de la atención al cliente.

En la pregunta 2, se concluye qué componentes mínimos son necesarios para un sistema de información, de acuerdo a las exigencias de un modelo por procesos, para mejorar la gestión tradicional de la Dirección de Comercialización.

No se ha desarrollado un sistema de información, en razón de que las jefaturas no lo han requerido, lo que evidencia falta de participación

propositiva de los involucrados, o es posible que el Departamento de Informática no haya considerado el requerimiento como prioritario.

En la pregunta 3, se concluye que el sistema informático de la Dirección de Comercialización, no procesa información suficiente, competente, oportuna y confiable, sobre aspectos comerciales y administrativos.

Entonces, el desarrollo de un sistema gerencial que consolide la información, facilitará la toma de decisiones y la forma tradicional de administrar la Dirección de Comercialización, por la optimización de recursos, generación de indicadores y estrategias.

En la pregunta 4, se concluye que los procesos integrados de forma objetiva, responderá a los requerimientos de la sociedad y al grado de satisfacción que espera del área administrativa, motivo de estudio.

Los funcionarios requieren para su gestión, en forma permanente, de reportes consolidados, puesto que en la actualidad disponen de información basado en datos, lo cual no es correcto, por el riesgo de que la misma se encuentre dispersa, por ello, los procesos deben ser integrados, que beneficien a los usuarios internos y externos.

En la pregunta 5, se concluye que 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 Cuadro de Mando Integral al considerarse una herramienta estratégica, bien puede ser utilizado para definir con mayor precisión los objetivos que llevan a la supervivencia y desarrollo de la organización, es decir, determina el camino a seguir para ejecutar lo que ya se sabe que hacer.

En la pregunta 6 se concluye que 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.

La rendición de cuentas, es una obligación que tienen los funcionarios, de informar sobre el cumplimiento de actividades, decisiones, y justificar en público las acciones y responsabilidades asumidas.

Por tanto, es un espacio propicio de interlocución entre los servidores y la sociedad, teniendo como finalidad la generación de transparencia y condiciones de confianza, que sirven como insumo para ajustar proyectos y planes de acción para su realización.

La difusión de resultados, cuando se dirige a la ciudadanía y demás sectores de la sociedad civil, cumple el objetivo de rendir cuentas, dar transparencia a la gestión de la Empresa, al tiempo que activa el control social como estímulo para el mejoramiento de los procesos, entonces, la información debe ser oportuna, para que aporte criterios efectivos a los diversos mecanismos de participación ciudadana.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA ALTERNATIVA**

### **5.1.- Título de la Propuesta**

“Modelo de Gestión por Procesos y Diseño de Mapa de Mando Integral para la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A”.

### **5.2.- Justificación**

Los retos en un entorno tan cambiante como el actual, exigen la utilización de nuevas herramientas de trabajo y la adaptación a las nuevas tecnologías. De este modo, será posible atender a los requerimientos que se están demandando, tales como la incorporación de valor agregado en el desempeño de las funciones.

La cultura de gestión empresarial, la necesidad de orientar la acción prioritariamente hacia el cliente y la mejora continua, exigen una constante actualización y capacitación en la formación profesional, así como, valorar la importancia de nuevos instrumentos de gestión.

Por lo expuesto, el cuadro de mando integral para la Dirección de Comercialización tiene utilidad, en razón de que, es un instrumento de control de la gestión en toda organización.

El cuadro de mando integral mejora la utilidad del cuadro de mando tradicional, ya que representa un modelo de medición que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión estratégica de la organización, es decir, es coherente y multidimensional que supera las

mediciones tradicionales, a través de las perspectivas, relacionado con el ámbito financiero, cliente, proceso interno; y, aprendizaje y crecimiento.

De ahí que, el cuadro de mando integral considerado como una herramienta de gestión, facilita la toma de decisiones, y recoge un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a los funcionarios responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

La información aportada por el cuadro de mando integral, permite enfocar y alinear los equipos de trabajo, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Con la investigación realizada, se determina que es una necesidad de la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., disponer de un modelo de gestión por procesos; y, un mapa de mando integral, como una herramienta de gestión para la medición de resultados y toma de decisiones.

En el contexto expuesto, es posible asegurar que el cuadro de mando integral prestará a la Dirección de Comercialización y su Jefaturas, una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

### **5.3.- Fundamentación**

Para mejorar la gestión de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., es necesario disponer de procesos y herramientas que permitan evaluar las diferentes actividades que desarrolla la institución en forma permanente, a través de los cuales se consoliden y produzcan cambios al interior de la misma, en procura de brindar servicios y productos de calidad, aceptados y legitimados, con la participación activa de la sociedad; de igual forma, los diferentes niveles de la administración deben ejecutar acciones tendientes a lograr un proceso de desarrollo del talento humano, mediante el cual se consiga la motivación, autorreflexión y, sobre todo, lograr una actitud positiva de quienes componen

la organización, siendo imprescindible contar con el apoyo irrestricto y liderazgo de sus autoridades.

Además, al no existir un Plan Estratégico para la Empresa, no se ha elaborado la normativa relacionada al desarrollo organizacional, pues sigue manteniendo una estructura orgánica funcional vertical y tradicional, mas no por procesos, por lo cual, resulta primordial cambiar el esquema mencionado, que permita responder a los nuevos requerimientos que demanda el cliente, ya que la administración de la Empresa tiene un enfoque departamental, lo que ocasiona dificultades en la gestión, siendo notorio la falta de coordinación entre las diferentes unidades administrativas de la misma, lo que conlleva a que los recursos no sean utilizados de manera óptima y oportuna.

Si bien es cierto, que la Empresa durante cada ejercicio económico elabora el presupuesto respectivo, sin embargo, los planes operativos de la Dirección de Comercialización no responden a una orientación estratégica, es decir que los mismos se formulen considerando la disposición de los recursos y la generación de compromisos y propuestas, frente a los resultados esperados que permitan asignar responsabilidades definidas a todo el personal que conforma las dependencias de la institución, manifestadas anteriormente, establecer tiempos de cumplimiento, programar, y entregar oportunamente los recursos para las diferentes actividades de su competencia.

Por lo expuesto y en razón de que existen en la Empresa trámites y procedimientos que no tienen regularidad en el flujo, puesto que impera la burocracia y la costumbre, es necesario establecer y rediseñar procesos relacionados con el área objeto de análisis, que permitan la comunicación, la socialización, toma de decisiones y contribuyan a alcanzar los resultados que los clientes internos y externos esperan que proporcione la entidad en sujeción a la dinámica que exige la Empresa moderna, elaborando procedimientos que posibiliten una labor eficiente de todos los involucrados, al tiempo de establecer mecanismos de seguimiento.

Finalmente, es importante indicar que los objetivos estratégicos de la Empresa deben ser difundidos a todos los niveles de la organización, de tal manera que las acciones que realicen los involucrados, permitan aumentar la cobertura y calidad de los servicios, así como la ejecución de las obras de electrificación dentro del área de concesión, satisfaga las necesidades de la sociedad, a través de la utilización apropiada de recursos humanos, financieros y materiales, con la finalidad de obtener los resultados esperados por parte de las unidades administrativas de la Empresa, para lo cual se establecerá un modelo de gestión por procesos y una propuesta de mapa de mando integral para la Dirección de Comercialización y sus Jefaturas.

#### **5.4.- Objetivos**

##### **5.4.1 Objetivo general**

- 1.- Desarrollar procesos de gestión acorde con los mandatos de las leyes del sector eléctrico, con la finalidad de lograr los más altos índices de calidad y productividad asignados a la Dirección de Comercialización.

##### **5.4.1.1.- Objetivos Específicos**

- 1.- Integrar los conceptos y principios vinculados a la calidad, productividad y rediseño de la Dirección de Comercialización.
- 2.- Mejorar la optimización de los procesos organizacionales, en base a una nueva estructura.
- 3.- Expresar los planteamientos teóricos sobre la Gestión por Procesos como un elemento fundamental para el diseño de un Mapa de Mando Integral, que coadyuve a la toma de decisiones gerenciales en la Dirección de Comercialización.

##### **5.4.2 Objetivo general**

- 2.- Diseñar una Mapa de Mando Integral que permita la ejecución de procesos que agregan valor a los clientes internos y externos de la Dirección de Comercialización.

#### **5.4.2.1.- Objetivos Específicos**

- 1.- Realizar una descripción general de las atribuciones de la Dirección de Comercialización, en relación de su estructura organizacional, procesos, productos, clientes y/o servicios, para una comprensión integral de la situación del área analizada.
  - 2.- Establecer procesos para la Dirección de Comercialización, como herramienta para el establecimiento de indicadores de gestión.
  - 3.- Determinar un modelo de gestión para el área referida en base al establecimiento de procesos, considerando las perspectivas del Mapa de Mando Integral, que permita medir el impacto de la eficiencia de la unidad administrativa objeto de estudio.

#### **5.5.- Importancia**

La presente propuesta tiene su importancia en el hecho de que el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, había sido desarrollado en Europa con anterioridad, especialmente en Francia, y se está aplicando con éxito en especial en países desarrollados. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de la organización.

Los cuadros de mando utilizados hasta el momento indicaban el nivel alcanzado en la consecución de los objetivos, preferentemente económico-

financieros, reflejo del modelo de gestión imperante y han permanecido inalterables a pesar, incluso, de que la gestión de las organizaciones ha modificado en forma considerable su visión estratégica en estos últimos años.

Las diferentes empresas están considerando al Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo que se haya implantado anteriormente.

Todas las empresas, se guían por un despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes, porque permiten reorganizar la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la Empresa y promueve acciones para que ello sea de manera eficaz y coherente.

Lo expuesto enrumba a un único propósito, el conseguir que los servidores de la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., sean personas activas y propositivas en el desarrollo social de servicio al cliente, que cada día, es más exigente y competitivo.

#### **5.6.- Ubicación Sectorial y Física**

El proyecto, se desarrollará en la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A., ubicada en la provincia del Cañar, ciudad de Azogues, en la calles Bolívar y Aurelio Jaramillo.

La Dirección de Comercialización cuenta con 25 trabajadores y 6 profesionales.

#### **5.7.- Plan de Trabajo**

**Cuadro Nro. 24**

<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>
<b>Primera</b>	Conferencias de motivación al personal y visita a empresas.	1 mes	Agosto de 2010	Agosto de 2010
<b>Segunda</b>	Talleres para Gerente, Director de Área y Jefaturas, aplicación de encuestas.	1 mes	Septiembre de 2010	Septiembre de 2010
<b>Tercera</b>	Elaboración de Informes y Comunicación de resultados.	4 meses	Noviembre de 2010	Febrero de 2010

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador



## **5.9. Recursos**

### **5.9.1 Recursos humanos**

- Un asesor
- Un Posgradista
- Un Gerente
- Un Director de Área
- Cuatro Jefes de Sección
- Doscientos clientes

### **5.9.2 Recursos materiales**

Los materiales de propiedad del autor del proyecto son:

- Vehículo
- Computadora
- Textos
- Suministros de oficina

### **5.9.3 Recursos financieros**

El valor total del presente proyecto de investigación es de USD 500.00, financiado con recursos propios del maestrante.

## **5.10. Impacto**

Una vez aplicada la presente propuesta, se evaluará su impacto, lo cual se realizará en tres aspectos:

Impacto Personal, Impacto Económico, e Impacto Productivo. Se pretende en cada uno de ellos lo siguiente:

**Impacto Personal:** Que quienes conforman la Dirección de Comercialización, cambien de actitud con relación a las actividades que

desempeñan, a las cuales ya no la consideren como una costumbre o tradición, sino que la visualicen como una profesión que necesita de capacitación y mejoramiento continuo, a través de una reingeniería de procesos.

**Impacto Económico:** Se pretende que la presente propuesta tenga un impacto alto, de tal manera que se pueda desarrollar en otras dependencias, y contar con el apoyo de otras empresas del sector, a través de la firma de convenios.

**Impacto Productivo:** El proyecto mejorará de manera significativa la calidad de los servicios en beneficio de los clientes internos y externos, a más de ello será un referente para otras empresas de la provincia y región.

## 5.11. Evaluación

### Cuadro Nro. 26

CRITERIOS	DESCRIPTOR
<b>Pertinencia</b>	La implementación de procesos y la aplicación de herramientas de gestión, están profesionalmente identificadas y emocionalmente comprometidas con el trabajo, al tiempo que existe interés por conseguir los objetivos propuestos.
<b>Compromiso con Principios</b>	Siempre existe la confianza y seguridad en los valores éticos y morales en el cumplimiento de las funciones.
<b>Honestidad</b>	Por naturaleza, la honestidad está presente en nosotros, por tanto, la investigación se fundamenta bajo este principio.
<b>Consulta</b>	Durante la investigación realizada han sido un factor determinante las consultas previas para la toma de decisiones.
<b>Actitud de Aprendizaje</b>	Siempre se está abierto al aprendizaje y a la aceptación de sugerencias para la toma de decisiones en forma acertada.

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

## 5.12. Instructivo de Funcionamiento

### 5.12.1 Misión

Distribuir y comercializar energía eléctrica en condiciones técnicas y económicas confiables, para atender las necesidades de los clientes, de conformidad a disposiciones legales en vigencia, con la finalidad de obtener rentabilidad en beneficio de sus accionistas y personal de la empresa, a través de la implementación de procesos de mejora continua.

### **5.12.2. Visión**

Ser una dirección líder en el cumplimiento de sus funciones, a través actividades y servicio por competencias, en beneficio del cliente.

### **5.12.3 Principios**

- Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos de la Dirección de Comercialización.
- Practicar una gestión administrativa moderna, dinámica, participativa, comprometida en el mejoramiento continuo.
- Disponer de procesos automatizados e integrados en toda la Dirección de Comercialización.

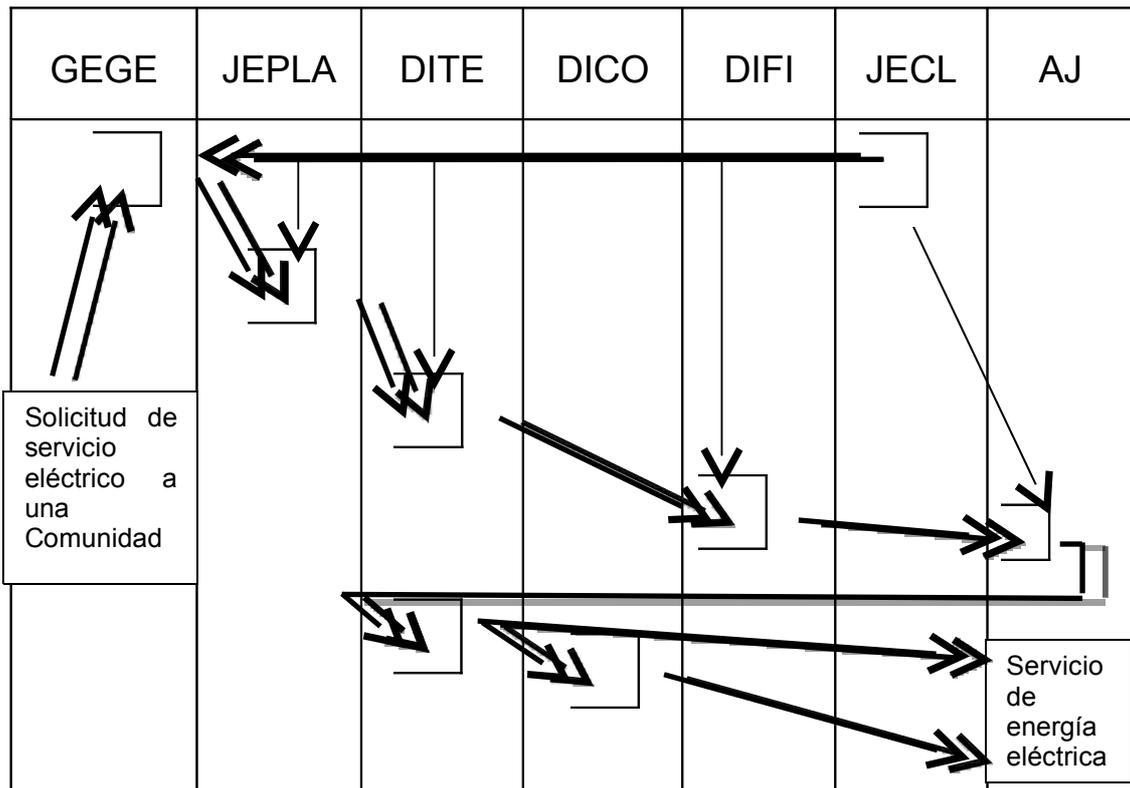
### **5.12.4.- Enfoque basado en procesos**

La Dirección de Comercialización, necesariamente tiene que implementar un enfoque basado en procesos, el mismo que se encuentra alineado a la Visión y Misión de la organización. A través del cual, se rompe la estructura departamental y se orienta a un trabajo en función resultados, que permita entregar servicios de calidad, como satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, al tiempo que se implementa una cultura de mejora continua.

Por tanto, el proceso ofrece una visión horizontal de la Dirección de Comercialización, cruza las barreras entre los diferentes departamentos que lo componen, unificando sus enfoque hacia las metas principales de la Empresa, dando respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto

con el cliente hasta cuando el producto o servicio, es recibido en forma satisfactoria.

**Gráfico Nro. 1**

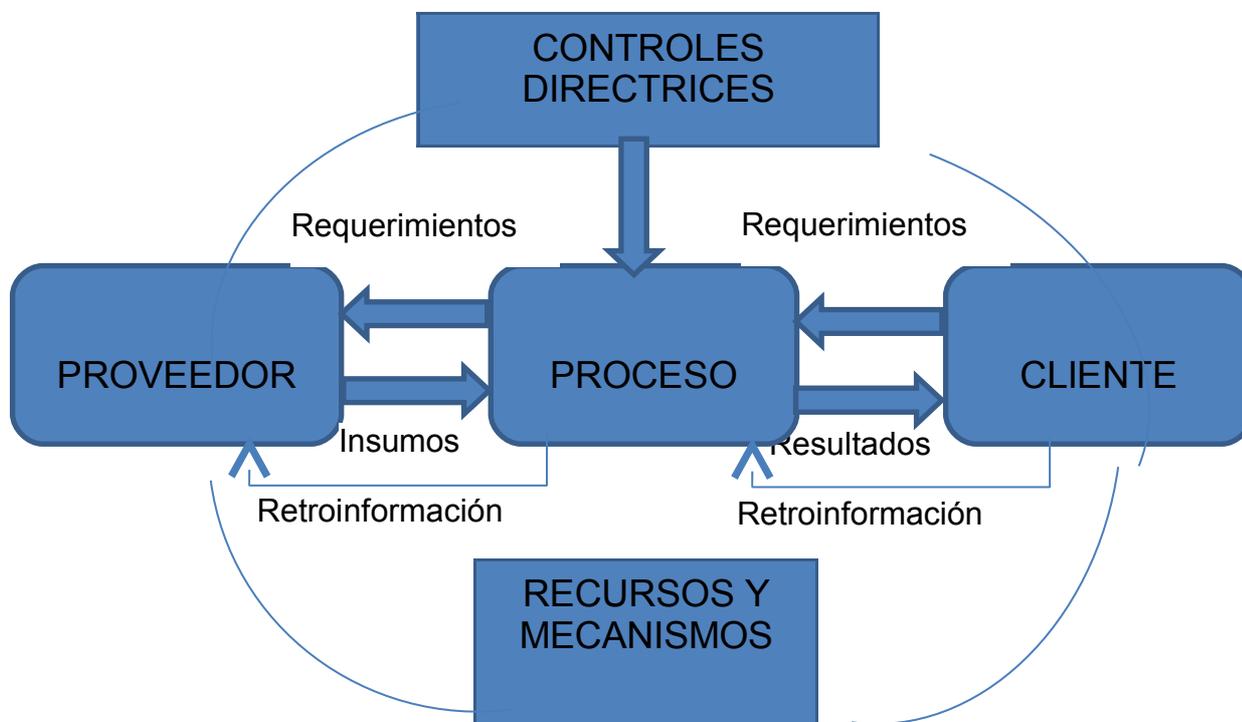


Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### 5.12.5.- Estructura de procesos

Conjunto de actividades orientadas a generar un valor agregado a sus entradas, para conseguir un resultado que satisfaga los requisitos del cliente del proceso.

**Gráfico Nro. 2**



Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### 5.12.6.- Metodología para el ciclo PHVA

**Cuadro Nro. 27**

PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Establecer los objetivos y procesos necesarios, para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.	Implementar los procesos a través de: - Capacitar - Sensibilizar - Reuniones	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos e informar sobre los resultados, mediante: - Seguimiento de Líderes - Auditorias	Tomar las acciones para mejorar en forma continua el desempeño del proceso, con la

<p>Es decir, en la identificación de los procesos, considerando la Visión, Misión y Objetivos, es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los procesos</li> <li>- Definir la secuencia e interacción de los procesos.</li> <li>- Definir el Líder del proceso.</li> <li>- Jerarquizar y caracterizar el proceso.</li> <li>- Definir actividades dentro del proceso identificar insumos, proveedores, productos y clientes.</li> <li>- Definir los recursos del proceso.</li> <li>- Definir la documentación del proceso.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y medición (indicadores de procesos.</li> </ul>	<p>aplicación siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y gestionar acciones preventivas.</li> <li>- Analizar y gestionar acciones correctivas.</li> </ul>
--	--	--	---

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

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

El trabajar **por procesos** implica un **cambio de paradigmas** y un **cambio de actitud** de las personas en la forma de **hacer** el trabajo; así:

**Cuadro Nro. 28**

<b>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN POR PROCESOS</b>
-------------------------------	----------------------------------

<p>Es aquella en la cual el “<b>que hacer</b>” lo define una <b>estructura jerárquica</b>, lo distribuye por áreas especializadas e independientes, que subdividen el trabajo por personas y lo controla mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones de <b>doble vía en sentido vertical</b>, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujo de trabajo vertical</li> <li>- Conocimiento relacionado con sus funciones y estructura.</li> <li>- Organización orientada hacia “adentro”.</li> <li>- Procesos de poco valor agregado</li> <li>- Comprender mi trabajo</li> <li>- Evaluar a los individuos</li> <li>- Cambiar a la persona</li> <li>- Motivar a las personas</li> <li>- Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento.</li> </ul>	<p>Es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la <b>satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente</b>, mediante el <b>diseño de procesos de alto valor agregado</b>, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujo de trabajo horizontal</li> <li>- Conocimientos relacionados con el proceso (integración de conocimientos).</li> <li>- Organización orientada hacia el cliente.</li> <li>- Procesos de valor agregado</li> <li>- Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso.</li> <li>- Evaluar el proceso</li> <li>- Cambiar el proceso</li> <li>- Desarrollar las personas</li> <li>- Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso.</li> </ul>
---	---

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

**5.12.8.- Macro procesos de la empresa**

**Cuadro Nro. 29**

<b>MACRO PROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>
- Gerenciales	<b>Dirección:</b> Destinados a definir y controlar las metas de la Empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados por la Alta Dirección.
- Distribución - Comercialización	<b>Operativos:</b> Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas, es decir,

	proporcionan el resultado previsto por la Empresa.
- Administrativos - Financieros - Recursos humanos - Sistemas Informáticos	Apoyo: Procesos no ligados directamente al servicio de los clientes, pero coadyuvan la gestión eficiente de los procesos operativos.

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### 5.12.9.- Procesos de comercialización

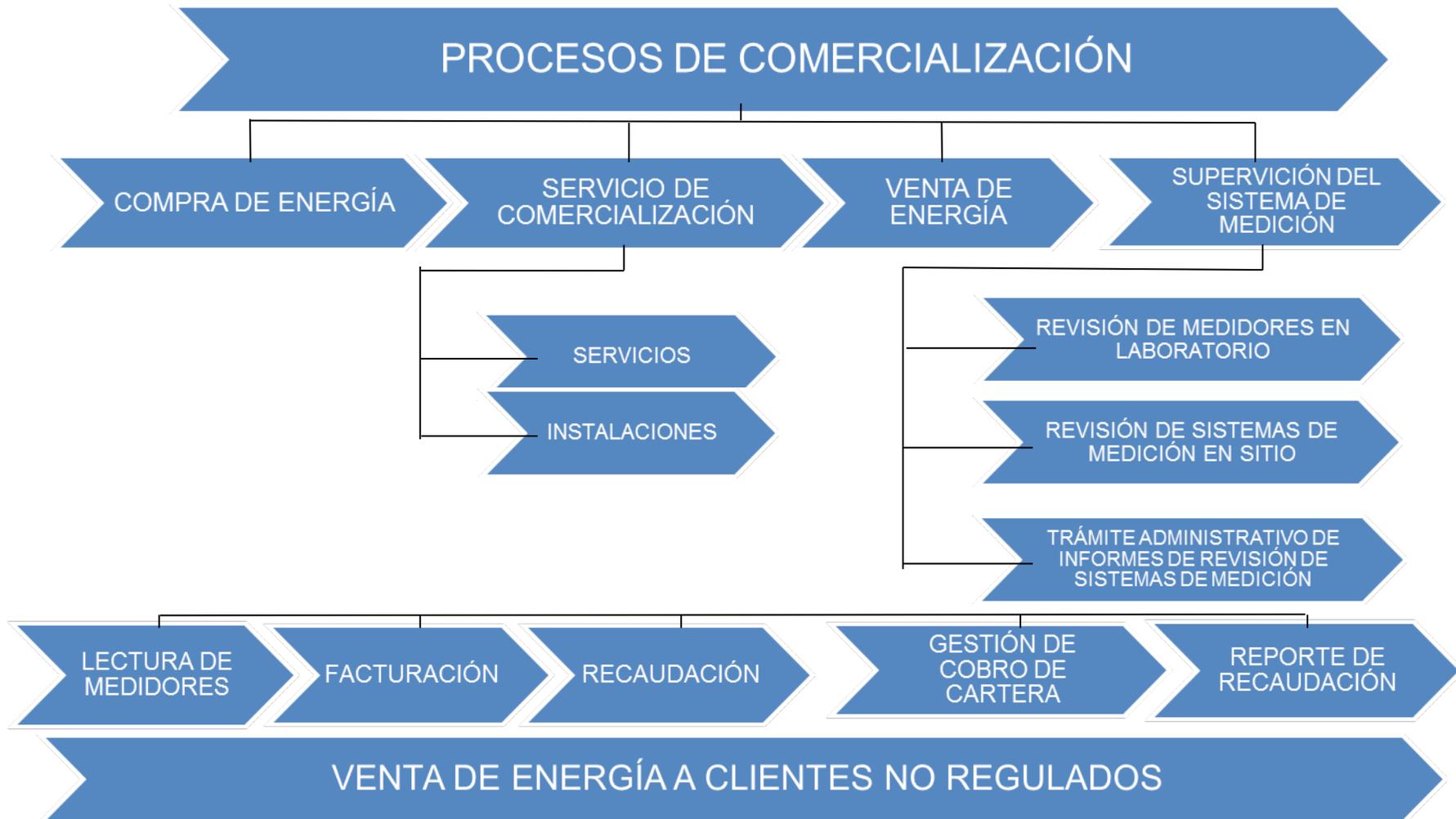
#### Cuadro Nro. 30

<b>Objetivo:</b> Comprar energía eléctrica para venderla al consumidor final en condiciones óptimas de atención, medición, facturación y recaudación.					
<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Requerimientos del cliente interno y externo.  Disponibilidad de potencia y energía	Clientes internos y externos.  Proceso de distribución.  Proveedores de energía.	Cliente externo.  Proceso de Distribución.  Proceso Administrativo-Financiero	Prestación del servicio y comercialización de energía.  Comprobante de venta por la prestación del servicio.  Requerimientos atendidos.	Personal de Mercadeo  Personal de Servicio al Cliente  Personal Recaudación.  Personal de Control de la Medición.  Personal de Lectura y Facturación.	Satisfacción del cliente.  Calidad de la facturación.  Control de medición.  Eficiencia en la recaudación.

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

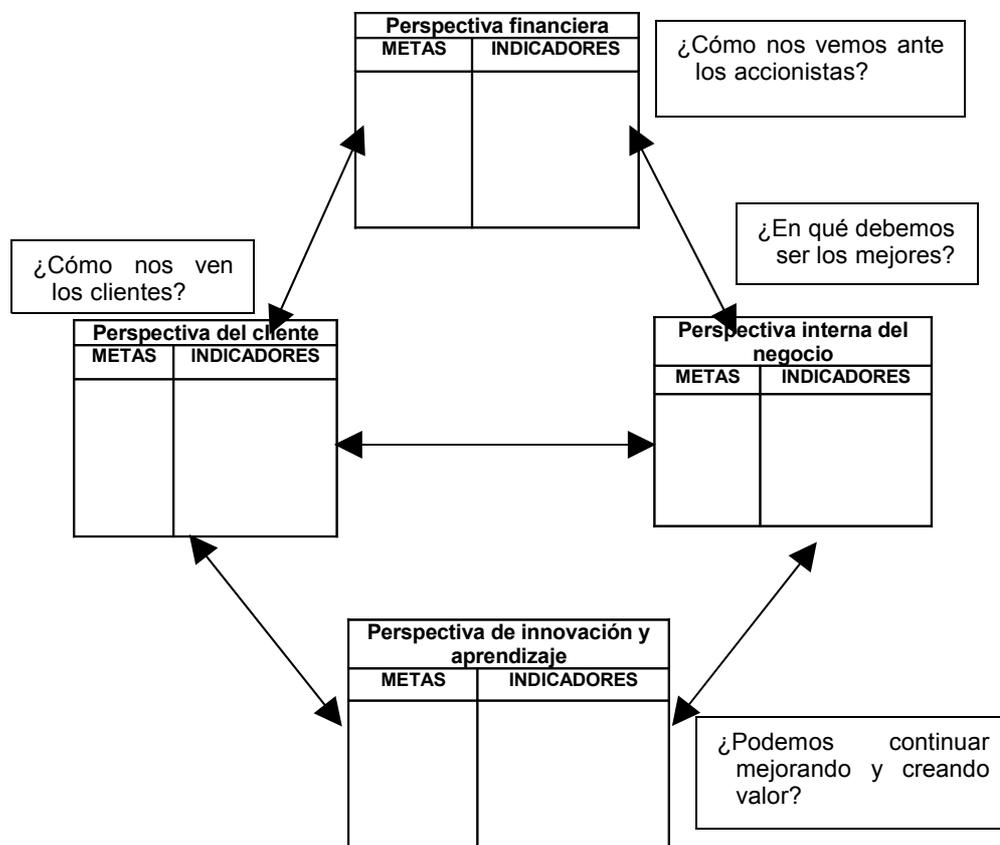
Gráfico Nro. 3



Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### 5.12.10.- Cuadro de mando integral (Balanced Ecorecard)

Gráfico Nro. 4



Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### 5.12.11.- Líderes de procesos

Cuadro Nro. 31

NO.	LÍDER	CARGO	PROCESO
1	Ing. Walter Morocho	Director de Comercialización	Administrativos
2	Ing. Héctor García	Jefe de Clientes	Facturación-Clientes
3	Ing. Efraín Alvarado	Jefe de Acometidas y Medidores	Instalación Medidores
4	Eco. Pablo Flores	Jefe de Recaudación	Venta de Energía

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### 5.12.12. Propuestas de valor

## Cuadro Nro. 32

### 1.- Clientes

Estrategia de Clientes	Propuesta de Valor
Precio	- Que cumpla con el precio determinado por regulación.
Calidad	- Cumpla con regulación emitida por el CONELEC
Tiempo	- Cumpla con regulación emitida por el CONELEC
Funcionalidad	- Ampliar opciones de pago - Mejorar ambientes de atención al cliente
Servicio	- Procurar la mejora continua de la atención al cliente
Relaciones	- Permita mayores acercamientos a la sociedad

### 2.- Accionistas

Estrategia Financiera	Propuesta de Valor
Crecimiento	- Satisfacer requerimientos de demanda de energía
Productividad Financiera (LP)	- Generar utilidades razonables para los accionistas
Productividad Financiera (CP)	- Planes anuales de inversión

### 3.- Procesos

Estrategia de Procesos	Propuesta de Valor
Innovación	- Automatizar los procesos administrativos, técnicos y financieros para conseguir mayor efectividad.
Enfoque al cliente	- Normalizar criterios de atención y seguimiento, utilizando indicadores para una mejora continua de servicio al cliente.
Operativos	- Planificar y efectuar la mejora de la infraestructura para optimizar la calidad y capacidad. - Integración de procesos en el control de documentación - Optimizar y automatizar los procesos de adquisición de materiales y prestación de servicios.
Redes de Cooperación	- Realizar alianzas corporativas para lograr intercambios de beneficio mutuo.
Marco legal	- Elaborar, difundir y cumplir las disposiciones vigentes para ejecutar programas y actividades seguras con el menor impacto ambiental y social.

### 4.- Capital Intangible

Estrategia Capital Intangible	Propuesta de Valor
Cultura	- Fomentar la creatividad e innovación permanente del personal, para afianzar la Cultura Organizacional e implementar los cambios requeridos.
Competencias	- Identificar las competencias que requiere el Talento Humano, para cumplir la misión de la dirección.
Talento Humano	- Garantizar la seguridad, estabilidad del personal, para lograr su participación y compromiso permanentes
Sistema Informático	- Implementar un sistema informático integrado, para satisfacer las demandas de los clientes y de la dirección.

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### 5.12.13. Perspectivas de desempeño con el balanced scorecard (BSC)

Cuadro Nro. 33

PERSPECTIVAS DESEMPEÑO	DE	CON EL BALANCED SCORECARD (BSC)
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad</li> <li>- Generación de Utilidades</li> <li>- Captación de Clientes</li> <li>- Reducción de Costos</li> <li>- Reducción del ciclo comercial</li> <li>- Reducción Pérdidas de energía</li> </ul>
CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del Servicio</li> <li>- Acercamiento a la comunidad</li> <li>- Disminución del Impacto ambiental</li> <li>- Imagen Empresarial</li> </ul>
PROCESOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización, normalización, automatización y monitoreo de los procesos.</li> <li>- Cumplimiento del marco legal</li> <li>- Manejo óptimo de la infraestructura</li> </ul>
CAPITAL INTANGIBLE		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio e innovación</li> <li>- Investigación y desarrollo</li> <li>- Competencias del personal</li> <li>- Personal integrado, motivado y comprometido con el cambio.</li> <li>- Sistema informático integrado</li> <li>- Formación continua del personal</li> </ul>

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

### 5.12.14. Objetivos estratégicos por perspectiva

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro Nro. 34

### **IMPULSOR GENERACIÓN UTILIDADES**

Objetivo 1:- Conseguir anualmente resultados positivos		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas	Gestión para que se cumpla con el contrato de concesión

### **IMPULSOR COSTOS Y GASTOS**

Objetivo 2:- Reducir los costos y gastos		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Definición de políticas para reducir costos y optimizar el uso eficiente de los recursos.
Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	

### **IMPULSOR CICLO COMERCIAL**

Objetivo 3:- Reducir el ciclo comercial		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Días del ciclo comercial	Reducir en 1.5 días cada año el ciclo comercial.	Facturación cíclica

### **IMPULSOR PÉRDIDAS DE ENERGÍA**

Objetivo 4:- Reducir pérdidas de energía		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Porcentaje anual de reducción de pérdidas de energía.	0.5 % anual del total de pérdidas de energía	Ejecución de programas para reducir las pérdidas comerciales.

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

## **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

### **Cuadro Nro. 35**

### **IMPULSOR CALIDAD DEL SERVICIO**

Objetivo 5:- Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la Empresa.
---

MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Implementación de programas de mejoramiento de la calidad del producto y servicio técnico y comercial.

### **IMPULSOR ACERCAMIENTO A LA COMUNIDAD**

Objetivo 6:- Implementar planes de vinculación y participación de la Dirección de Comercialización con la comunidad.

MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 10% anual de satisfacción en 5 años.	Implementaciones de canales de comunicación con la comunidad.

### **IMPULSOR IMAGEN EMPRESARIAL**

Objetivo 7:- Fortalecer la imagen corporativa

MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 10% anual de satisfacción al cliente en 5 años.	Promoción de actitud positiva, proactiva y eficiente del personal hacia el cliente interno y externo

### **IMPULSOR DISMINUCIÓN IMPACTO AMBIENTAL**

Objetivo 8:- Minimizar el impacto ambiental generado por la actividad de la Empresa

MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Incumplimientos al Plan Ambiental.	Reducir el 10% anual el incumplimiento al Plan de Manejo Ambiental.	Implementación de planes y programas de remediación y mitigación de impacto ambiental.

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

### **Cuadro Nro. 36**

### **IMPULSOR OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Objetivo 9:- Mejorar los procesos de la Dirección de Comercialización

MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Medición de los tiempos de ciclo del 20% de los procesos tendientes a la satisfacción del cliente interno y externo.	Mejorar y reducir los ciclos de todos los procesos de la Dirección de Comercialización en un 10% anual respecto al año inmediato anterior, hasta el 2012	Programa de mejora continúa de los procesos con evaluación interna y externa en forma semestral, mediante auditorías.

#### **IMPULSOR CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL**

Objetivo 10:- Cumplir el marco legal		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Plan de acción para evitar sanciones y observaciones.

#### **IMPULSOR MANEJO ÓPTIMO DE LA INFRAESTRUCTURA**

Objetivo 11:- Optimizar la infraestructura de la Dirección de Comercialización		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Factor de utilización de medidores de distribución.	Incrementar en 15% por año la instalación de medidores.	Programa y presupuesto

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### **PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE**

#### **Cuadro Nro. 37**

#### **IMPULSOR CAMBIO E INNOVACIÓN**

Objetivo 12:- Impulsar en forma permanente el cambio y la innovación		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Número de propuestas aceptadas e implementadas.	Al menos cinco por año en el departamento.	Plan de sugerencias

#### **IMPULSOR COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

Objetivo 13:- Capacitar al personal bajo el enfoque por competencias		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
% de cumplimiento de la implementación de la gestión del personal bajo el enfoque de competencias.	Administración de Personal por Competencias hasta el 2012, con evaluaciones semestrales.	Elaboración del diagnóstico de la estructura orgánica funcional. Elaboración del manual de competencias.

#### **IMPULSOR PERSONAL INTEGRADO, MOTIVADO Y COMPROMETIDO**

Objetivo 14:- Fortalecer la cultura de la Dirección de Comercialización		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
Índice de satisfacción clima laboral.	Lograr un incremento del 10% en la satisfacción del clima laboral, durante el primer año.	Implementación de los sistemas de: Gestión de la Calidad, Competencias, Incentivos y Evaluación del desempeño.
Índice de satisfacción del cliente interno.	Seguir manteniendo la categoría de distribuidora eficaz a nivel nacional.	Programa de mejoramiento continuo del personal.

#### **IMPULSOR SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO**

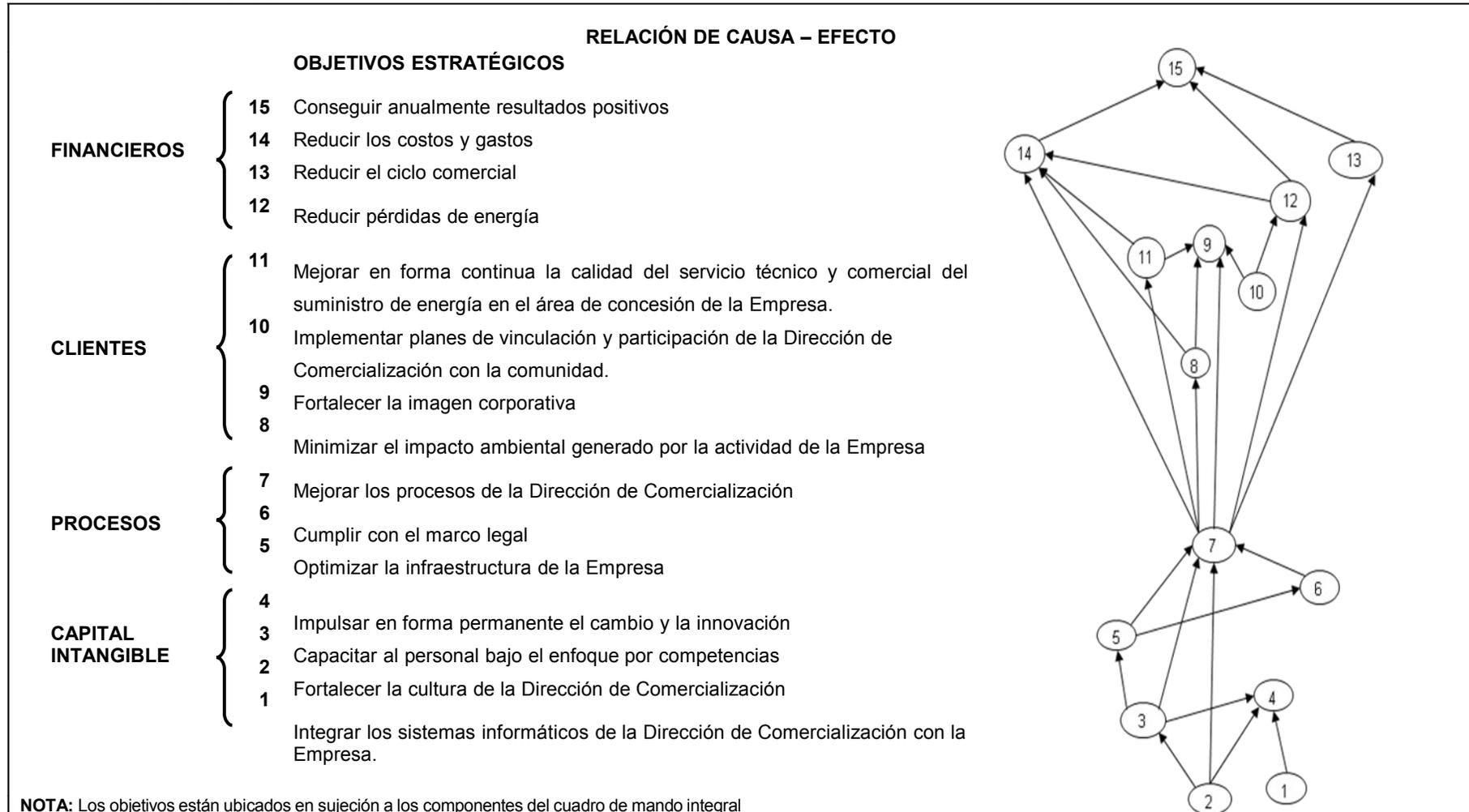
Objetivo 15:- Integrar los sistemas informáticos de la Dirección de Comercialización con la Empresa.		
MEDIDA	META	MEDIO Y/PROYECTO
% de implementación de los sistemas informáticos en una base de datos única.	30% de avance anual	Unificación y estandarización de sistemas vigentes. Desarrollo e integración de nuevos sistemas.

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### 5.12.15. Objetivos estratégicos: Relación causa-efecto

Cuadro Nro. 38



Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### 5.12.16. Matriz de contribución crítica

**Cuadro Nro. 39**

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA														
BSCEEADC		PROCESOS DE DIRECCIÓN		PROCESOS OPERATIVOS				PROCESOS APOYO						
		Gestión de calidad	Gestión empresarial	Atención al cliente	Facturación	Recaudación	Control de calidad	Control de pérdidas	Gestión financiera	Gestión de control	Archivo	Gestión documental	Secretaría y	Gestión del talento humano
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Conseguir anualmente resultados positivos	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	
2	Disminuir los costos y gastos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Disminuir el ciclo comercial				X	X	X						X	
4	Reducir pérdidas de energía						X				X	X		
5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la Empresa	X	X	X	X	X	X				X	X	X	
6	Implementar planes de acercamiento y participación de la Dirección de Comercialización con la comunidad			X		X					X			
7	Fortalecer la imagen corporativa	X	X	X	X	X	X			X	X	X		
8	Minimizar el impacto ambiental generado por la actividad de la empresa										X	X		
9	Mejorar los procesos de la Dirección de Comercialización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	Cumplir el marco legal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11	Optimizar la infraestructura de la Empresa	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
12	Impulsar en forma permanente el cambio y la innovación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
13	Capacitar al personal bajo el enfoque por competencias	X	X								X			
14	Fortalecer la cultura de la Dirección de Comercialización	X	X	X							X			
15	Integrar los sistemas informáticos de la Dirección de Comercialización con la Empresa		X					X			X		X	

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

## 5.12.17. Matrices de contribución de los procesos seleccionados

Cuadro Nro. 40

MATRIZ PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL								
OBJETIVOS		EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR	
		MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS		
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Monitoreando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos.	50% de cumplimiento con los objetivos estratégicos relacionados con el aspecto económico.	Anual
	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Participando directamente en la negociación en los contratos de compra de energía.	Costo unitario de la energía (USD c/kWh) en el MEM.	Conseguir que el precio medio de compra de la energía, no sea mayor al 10% del precio referencial de generación.	Anual
			Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Mantener austeridad en los gastos operativos.	Disminución del porcentaje de gastos operativos por cliente.	Disminuyendo cada semestre un 0.5% de gastos operativos por Departamento en los cinco años.	Anual
CLIENTES	5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Supervisando en forma periódica la evolución de los índices de gestión y proveyendo oportunamente los recursos.	Porcentaje de incumplimiento de los indicadores definidos en la Regulación 04-01 del CONELEC.	Incumplimiento máximo del 10% de los indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC cada año.	Anual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente en 5 años.	Supervisando periódicamente las acciones que fortalezcan la imagen corporativa	Número de acciones emprendidas para fortalecer la imagen corporativa.	Obteniendo el 1% de incremento anual de satisfacción del cliente externo cada año.	Anual
PROCESOS	9	Mejorar los procesos de la dirección de comercialización	Medición de los tiempos de ciclo del 20 % de los procesos tendientes a la satisfacción del cliente interno y de los proveedores.	Mejorar y reducir los ciclos de todos los procesos de las jefaturas en un 10% anual respecto al año inmediato anterior, hasta el 2015.	Autorizando el empleo de recursos para mejorar y reducir el ciclo de los procesos.	Porcentaje de procesos cuyo ciclo haya sido reducido.	Reduciendo el 90% de los procesos relacionados con el cliente, cuyo ciclo haya sido reducido.	Anual
	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Supervisando en forma periódica los requerimientos referentes al marco legal que debe cumplir la Dirección de Comercialización.	Número de regulaciones cumplidas.	Cumpliendo con el marco legal para el sector eléctrico.	Anual
CAPITAL INTANGIBLE	12	Impulsar en forma permanente el cambio y la innovación	Número de propuestas aceptadas e implementadas.	Al menos uno por año en cada jefatura.	Apoyando las propuestas innovadoras que permitan impulsar cambios y convocando a todas las jefaturas dos veces al año para que presenten propuestas innovadoras.	Número de propuestas presentadas.	Obteniendo un incremento del 10% con respecto al año anterior.	Anual
	14	Fortalecer la cultura de la dirección de comercialización	Índice de satisfacción clima laboral.	Lograr un incremento del 5% en la satisfacción del clima laboral, durante el primer año.	Mantener cada tres meses reuniones con las diferentes jefaturas para conocer sus inquietudes y satisfacción laboral.	% de incremento en la satisfacción del clima laboral.	Incremento del 5% anual en la satisfacción laboral.	Anual
	15	Integrar los sistemas informáticos de la dirección de comercialización con la empresa	% de implementación de los sistemas informáticos en una base de datos única.	20% de avance anual	Supervisando y asignando los correspondientes recursos presupuestarios.	Disminución del tiempo para procesar la información de gestión empresarial.	Obteniendo reportes de gestión empresarial, máximo en 8 horas laborables.	Anual

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

**Cuadro Nro. 41**

MATRIZ PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE								
OBJETIVOS			EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
			MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Reducir el número de horas en tiempo de atención al cliente.	Número de horas-hombre/cliente.	Reducir un 5% anual el número de horas-hombre/cliente.	Mensual
	2	Disminuir los costos y gastos	Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Reducir número de errores en tiempo de atención al cliente.	Número de horas-hombre/cliente.	Reducir al 5% anual el número de horas-hombre/cliente.	Mensual
CLIENTES	5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Reducir número de horas en tiempo de atención al cliente.	Número de horas-hombre/cliente.	Reducir 5% anual el número de horas-hombre/cliente.	Mensual
	6	Implementar planes de acercamiento y participación de la dirección de comercialización con la comunidad	Nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente en los próximos 5 años.	Incrementar el índice de satisfacción al cliente.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	Incrementar anualmente el 5% de satisfacción al cliente.	Anual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente durante los 5 años.	Incrementar el nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio.	Porcentaje de satisfacción al cliente.	Incrementar anualmente el 5% de satisfacción al cliente.	Anual
PROCESOS	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Reducir el número de incumplimientos del marco legal.	Número de incumplimientos/año.	Reducir anualmente el 5% sobre el número de incumplimientos.	Mensual
CAPITAL INTANGIBLE	12	Impulsar en forma permanente el cambio y la innovación	Número de propuestas aceptadas e implementadas.	Al menos uno por año en cada jefatura.	Generar propuestas	Número de propuestas/año.	Propuestas/año	Anual
	14	Fortalecer la cultura de la dirección de comercialización	Índice de satisfacción clima laboral.	Lograr un incremento del 5% en la satisfacción del clima laboral, durante el primer año.	Mejorar las relaciones con el cliente interno.	% de satisfacción del cliente interno.	Incrementar anualmente el 5% el índice de satisfacción del cliente.	Anual

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

**Cuadro Nro. 42**

MATRIZ PROCESO FACTURACIÓN								
OBJETIVOS			EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
			MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	
CRECIMIENTOFINANZAS Y	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Reducir errores en lecturas y facturación.	# refacturaciones/mes.	Reducir anualmente el 10% del número de refacturaciones.	Mensual
	2	Disminuir los costos y gastos	Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Reducir errores en lecturas y facturación.	# refacturaciones/mes.	Reducir anualmente el 10% del número de refacturaciones.	Mensual
	3	Disminuir el ciclo comercial	Días del ciclo comercial	Reducir en 1.5 días cada año el ciclo comercial.	Reducir el tiempo entre la lectura y la facturación.	# de días	facturación cíclica / 24 horas.	Mensual
CLIENTES	5	Mejorar en forma continúa la calidad del servicio técnico y del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Reducir errores en lecturas y lecturas promediadas.	# de errores de lecturas/mes, # de lecturas promediadas/mes.	Reducir anualmente el 10% del número de errores por lecturas y lecturas promediadas.	Mensual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente en los próximos 5 años.	Reducir errores en lecturas y facturación 24h/7d atención a reclamos.	# reclamos/mes	Reducir anualmente el 10% del # de reclamos.	Mensual
PROCESOS	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Reducir errores en lecturas y lecturas promediadas.	# errores lecturas/mes, # lecturas promediadas/mes.	Reducir anualmente el 10% # errores lecturas y # lecturas promediadas.	Mensual

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### Cuadro Nro. 43

MATRÍZ PROCESOS DE RECAUDACIÓN								
--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

OBJETIVOS		EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR	
		MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS		
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Sanear cartera vencida de acuerdo al reglamento.	Cartera/Facturación mensual corriente.	Disminución de 2% cada año.	Trimestral
	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Optimización de mano de obra tercerizada.	# de contratistas/# de sectores.	Rotación trimestral en los sectores.	Mensual
			Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Optimizar la mano de obra para recaudación, cortes y reinstalaciones.	horas-hombre/cliente	Mejorar un 5% en horas-hombre/ cliente en los días pico.	Mensual
3	Disminuir el ciclo comercial	Días del ciclo comercial	Reducir en 1.5 días cada año el ciclo comercial.	Reducción del tiempo en la recuperación del costo de la energía facturada.	Clientes / # de clientes atendidos.	Atender una hora más en ventanillas de recaudación ubicadas en el edificio institucional.	Mensual	
CLIENTES	5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Optimizar la mano de obra tercerizada para reinstalaciones. Incrementar nuevos puntos de recaudación con convenios con entidades financieras.	# de clientes suspendidos/# de clientes suspendidos que cancelaron.	Cumplir con las regulaciones de CONELEC.	Mensual
PROCESOS	6	Implementar planes de acercamiento y participación de la dirección de comercialización con la comunidad	Nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente durante los 5 años.	Incentivos a clientes para el pago oportuno de las facturas.	# de clientes/facturas canceladas.	Recuperación de cartera corriente.	Mensual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente en los próximos 5 años.	Concienciar al personal de las ventanillas sobre la calidad de atención del cliente.	# cliente/# reclamos	Eliminar reclamos y tener clientes satisfechos.	Mensual
	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Recaudación de cartera oportuna.	Valor facturado/valor recaudado.	Recuperación del 98% del valor facturado.	Mensual

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

### Cuadro Nro. 44

<b>MATRIZ PROCESOS CONTROL DE CALIDAD</b>
---

OBJETIVOS		EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR	
		MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS		
FINANZAS Y CRECIMIENTO	2	Disminuir los costos y gastos	Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Mejorar Calidad de lecturas.	# lecturas erradas / día.	Disminuir 10% en margen de error en lecturas tomadas por año.	Mensual
	3	Disminuir el ciclo comercial	Días del ciclo comercial.	Reducir en 1.5 días cada año el ciclo comercial.	Validar lecturas diariamente.	# lecturas / día	Facturación cíclica 24 horas.	Mensual
CLIENTES	5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Mejorar calidad de lecturas.	# lecturas / día	Disminuir 10% en margen de error en lecturas tomadas por año.	Mensual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente en los próximos 5 años.	Atender en forma inmediata los reclamos de clientes por errores en facturación.	# Clientes / día	100% de solución a reclamos de clientes en los casos que procedan.	Mensual
PROCESOS	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Mantener el porcentaje de reclamos dentro de los parámetros estipulados en los entes reguladores.	# Clientes / día	100% de solución a reclamos de clientes en los casos que procedan.	Mensual

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

**Cuadro Nro. 45**

MATRÍZ PROCESO CONTROL DE PÉRDIDAS								
OBJETIVOS		EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR	
		MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS		
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Reducir pérdidas comerciales.	% mensual de pérdidas comerciales.	0.3% anual	Mensual
	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	No aplicable	No aplicable	No aplicable	
			Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Mejorar la recaudación por energía no facturada.	% incremento de recaudación.	0.5% anual	Anual
	4	Reducir pérdidas de energía	Porcentaje anual de reducción de pérdidas de energía.	0.3 % anual del total de pérdidas de energía.	Reducir el porcentaje anual de pérdidas de energía.	% mensual de pérdidas comerciales.	0.3% anual	Mensual
PROCESOS	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Mejorar el control de pérdidas.	% pérdidas comerciales.	0.3% anual	Mensual

Fuente: Información directa  
 Autor: Investigador

**Cuadro Nro. 46**

MATRIZ PROCESO GESTIÓN FINANCIERA				
OBJETIVOS	EMPRESA	COMO CONTRIBUYE	PROCESO	FRECUENCIA

		MEDIDAS	METAS	EL PROCESO	MEDIDAS	METAS	DE REPORTE INDICADOR	
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Manejo eficiente del disponible.	Rentabilidad del disponible.	Inversiones financieras a corto plazo del 80% del disponible.	Semanal
	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Cumplimiento oportuno de las obligaciones contractuales de tipo económico originadas en la compra de energía.	% de cumplimiento	100%	Mensual
Relación gastos operativos por cliente.			Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Administración eficiente de inventarios. Actualización del % de distribución de mano de obra.	% de material obsoleto. % de participación en el gasto.	Reducir el 0.02% anual de participación de la mano de obra en el gasto.	Trimestral Anual	
PROCESOS	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Aplicación oportuna de las obligaciones contractuales inherentes al área financiera.	% de incumplimiento.	0%	Mensual
CAPITAL INTANGIBLE	15	Integrar los sistemas informáticos de la dirección de comercialización con la empresa	% de implementación de los sistemas informáticos en una base de datos única.	20% de avance anual	Adecuar la base de datos de los sistemas informáticos financieros para una eficiente integración.	% de desarrollo	100% desarrollo de las base de datos en dos años.	Semestral

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

**Cuadro Nro. 47**

MATRIZ PROCESO GESTIÓN DE CONTROL						
OBJETIVOS	EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
	MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	

FINANZAS Y CRECIMIENTO	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Evaluar el cumplimiento de la meta fijada, con respecto a la compra de energía mediante contratos a término.	% de evaluaciones realizadas a los contratos a término por compra de energía.	Evaluaciones semestrales del número de kw/h comprados mediante contratos a término.	Semestral
			Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Evaluar el cumplimiento de las políticas que se establezcan para disminuir los gastos operativos de la Dirección.	% de evaluaciones a las políticas que se establezcan para disminuir gastos operativos.	Evaluación anual de cumplimiento del 100% de las políticas que se establezcan para la disminución de gastos operativos de la Dirección.	Anual
PROCESOS	9	Mejorar los procesos de la dirección de comercialización	Medición de los tiempos de ciclo del 20 % de los procesos tendientes a la satisfacción del cliente interno y de los proveedores.	Mejorar y reducir los ciclos de todos los procesos de las jefaturas en un 10% anual respecto al año inmediato anterior, hasta el 2015.	Monitorear el programa de mejora continúa de los procesos.	% de evaluaciones al avance de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Evaluar anualmente el avance del Sistema de la Gestión de la Calidad.	Anual
	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Evaluar el cumplimiento del marco legal.	% de Marco legal evaluado.	Evaluación anual del 100% del marco legal de la Empresa.	Anual
	11	Optimizar la infraestructura de la empresa	Factor de utilización de transformadores de distribución.	Incrementar en 1% por año la cargabilidad de transformadores.	Realizar un seguimiento a los Planes y Programas que se elaboren para mejorar la cargabilidad de los transformadores de redes secundarias.	% de evaluación al cumplimiento de las acciones a implementarse para incrementar la cargabilidad de los transformadores.	Una evaluación al año del avance de cumplimiento de los Planes y Programas que sean elaborados para mejorar la cargabilidad de los transformadores.	Anual
			km de redes secundarias.	Remodelar al menos 10 km de redes de distribución por año.	Monitorear el avance de los planes, programas y presupuestos relacionados con la remodelación de redes secundarias que la Administración diseña para el efecto.	% de evaluación a la ejecución de acciones que prepare la Administración para la remodelación de las redes de distribución.	Una evaluación anual a las acciones que proponga la Administración para el incremento de redes de distribución.	Anual
			Número de alimentadores de 4.16 y 6.9 kV.	Eliminar durante el año 2007 el nivel de 4.16 y 6.9 kV.	Monitorear el avance de los planes, programas y presupuestos relacionados con la remodelación de alimentadores que la Administración diseña para el efecto.	% de evaluación a la ejecución de acciones que prepare la Administración para la remodelación de alimentadores.	Una evaluación anual a las acciones que proponga la Administración para la remodelación de alimentadores.	Anual

Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### Cuadro Nro. 48

#### MATRIZ PROCESO DE DOCUMENTACIÓN SECRETARÍA Y ARCHIVO

OBJETIVOS			EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
			MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	
FINANZAS Y CRECIMIENTO	2	Disminuir los costos y gastos	Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Reducir la reproducción de documentos.	Número de copias ahorradas semestralmente a través del control de formularios.	Bajar en un 2% anual el número de copias, respecto al año anterior.	Mensual
					Calificar la documentación de archivo.	Volumen anual de documentos que pasan al archivo pasivo.	Reducir en un 2% anual el volumen de la documentación respecto al año anterior.	Anual
CLIENTES	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años.	Brindar una atención concreta, oportuna y eficiente a los clientes.	Porcentaje de quejas y sugerencias de los clientes.	Bajar el número de quejas en 1% cada año.	Anual
PROCESOS	9	Mejorar los procesos de la dirección de comercialización	Medición de los tiempos de ciclo del 20 % de los procesos tendientes a la satisfacción del cliente interno y de los proveedores.	Mejorar y reducir los ciclos de todos los procesos de las jefaturas en un 10% anual respecto al año inmediato anterior, hasta el 2015.	Simplificar los trámites administrativos de atención a los clientes a partir de reuniones de trabajo del personal de secretaría.	Número de trámites atendidos mensualmente, y tiempo de atención en cada uno de ellos.	Reducir el ciclo de atención en los trámites en un 5 % anual, respecto al año anterior.	Mensual

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

Cuadro Nro. 49

MATRIZ PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
OBJETIVOS			EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
			MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	
FINANZAS	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas.	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Capacitar al personal en control de desperdicios y mermas.	porcentaje de ahorro alcanzado.	1% menos de lo gastado en el 2010.	Anual

Y CRECIMIENTO	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Capacitar al equipo negociador en aspectos relativos al MEM.	Número de transacciones ventajosas logradas.	Un evento anual	Anual
			Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Reducir los costos del personal intermediado.	Valores pagados	1% anual de disminución.	Mensual
	4	Reducir pérdidas de energía	Porcentaje anual de reducción de pérdidas de energía.	0.3 % anual del total de pérdidas de energía.	Elaborar el plan de publicidad para reducir pérdidas.	Número de acciones del plan ejecutadas.	Una trimestral	Trimestral
CLIENTES	5	Mejorar en forma continúa la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Analizar la conveniencia de alivianar cargas de trabajo con profesionales externos.	Número de actividades a ser reasignadas.	Elaboración del estudio en el 2011.	Anual
	6	Implementar planes de acercamiento y participación de la dirección de comercialización con la comunidad	Nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente en los 5 años.	Colaborar en la elaboración del formato de encuesta.	Nivel de satisfacción lograda.	Una encuesta anual	Anual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años.	Coordinar la participación de la EEACA en la encuesta CIER Satisfacción al cliente.	Porcentaje de satisfacción.	Una encuesta anual	Anual
	8	Minimizar el impacto ambiental generado por la actividad de la empresa	Incumplimientos al Plan Ambiental.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Capacitar al personal en temas de manejo ambiental.	Número de personas capacitadas.	Anual	Anual
PROCESOS	9	Mejorar los procesos de la dirección de comercialización	Medición de los tiempos de ciclo del 20 % de los procesos tendientes a la satisfacción del cliente interno y de los proveedores.	Mejorar y reducir los ciclos de todos los procesos institucionales en un 10% anual respecto al año inmediato anterior, hasta el 2015.	Determinar los procesos a ser mejorados.	Número de procesos mejorados.	Mensualmente	Trimestral
	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual.	Colaborar con la Asesoría Jurídica en la compilación y difusión del marco legal.	Disposiciones vigentes difundidas.	1 por trimestre	Anual
	11	Optimizar la infraestructura de la empresa	Km de redes secundarias.	Remodelar al menos 10 km de redes de distribución por año.	Proporcionar herramientas y elementos de protección de personal.	Número de entregas efectuadas.	Cada vez que sea necesario.	Anual
			Número de alimentadores de 4.16 y 6.9 kV.	Eliminar durante el año 2011 el nivel de 4.16 y 6.9 kV.	Proporcionar herramientas y elementos de protección de personal.	Número de entregas efectuadas.	Cada vez que sea necesario.	Anual
CAPITAL INTANGIBLE	12	Impulsar en forma permanente el cambio y la innovación	Número de propuestas aceptadas e implementadas.	Al menos uno por año en cada departamento.	Elaborar el esquema de sugerencias.	Número de sugerencias aceptadas e implementadas.	Una por Departamento anualmente.	Anual
	13	Capacitar al personal bajo el enfoque por competencias	% de cumplimiento de la implementación de la gestión del personal bajo el enfoque de competencias.	Administración de Personal por Competencias hasta el 2015.	Preparar el plan de implementación de competencias.	Avance del plan	50% 2011 50% 2012	Anual
	14	Fortalecer la cultura de la dirección de comercialización	Índice de satisfacción clima laboral.	Lograr un incremento del 5% en la satisfacción del clima laboral, durante el primer año.	Aplicar la encuesta de satisfacción laboral.	Porcentaje de satisfacción.	Una encuesta anual	Anual
	15		Índice Satisfacción del cliente interno.	Seguir manteniendo la categoría de distribuidora "A" durante el quinquenio 2011-2015.	Fomentar la colaboración y compromiso del personal.	Índices de gestión del personal.	Mejorar un punto cada año.	Anual
15	Integrar los sistemas informáticos de la dirección de comercialización	% de implementación de los sistemas informáticos en una base de datos única.	20% de avance anual	Elaborar el plan de integración al sistema automatizado de datos.	Porcentaje de implementación.	50% 2011 50% 2012	Anual	

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

## Cuadro Nro. 50

MATRIZ PROCESO PLANIFICACIÓN TÉCNICA						
OBJETIVOS	EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
	MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	

FINANZAS Y CRECIMIENTO	1	Conseguir anualmente resultados positivos	Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	Optimizar el uso eficiente de recursos.	Recursos ejecutados/recursos proyectados.	< del 1% anual	Anual
	2	Disminuir los costos y gastos	Precio medio de compra de energía.	Mantener al menos un 80% anual de la compra de energía en contratos a término.	Ejecutar los proyectos de acuerdo a cronogramas valorados.	Porcentaje de proyectos ejecutados/ total de proyectos.	100% anual	Anual
			Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Implementar políticas para adquisición de materiales y mano de obra.	Porcentaje de proyectos ejecutados/ total de proyectos.	100% anual	Anual
	4	Reducir pérdidas de energía	Porcentaje anual de reducción de pérdidas de energía.	0.3 % anual del total de pérdidas de energía.	Administrar las instalaciones eléctricas en media y baja tensión.	Porcentaje de pérdidas.	Pérdidas técnicas menores al 5% y pérdidas no técnicas menores al 2%.	Anual
CLIENTES	5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial en el suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CÔNELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Implementar equipos para trabajar en líneas energizadas.	Tiempos de interrupción del servicio.	Bajar a 4 horas/hombre al año.	Anual
	7	Fortalecer la imagen corporativa	Nivel de percepción de la calidad de la prestación del servicio al cliente a través de encuestas.	Al menos un incremento del 5% anual de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años.	Identificar los sectores con redes de distribución deficientes.	Porcentaje de satisfacción al cliente.	2% anual	Anual
	8	Minimizar el impacto ambiental generado por la actividad empresarial	Incumplimientos al Plan Ambiental.	Reducir el 10% anual el incumplimiento al Plan de Manejo Ambiental.	Cumplir con el plan de manejo ambiental de acuerdo al informe de Auditoría ambiental en forma anual.	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a los indicadores ambientales.	100% anual	Anual
PROCESOS	10	Cumplir con el marco legal	Número de incumplimientos al año.	Cumplir con el marco legal para el Sector Eléctrico con revisión anual	Realizar una base de datos que incluya los índices de las regulaciones.	Número de índices cuantificados/ número de índices totales de las regulaciones.	100% anual	Anual
	11	Optimizar la infraestructura de la empresa	Factor de utilización de transformadores de distribución.	Incrementar en 1% por año la cargabilidad de transformadores.	Identificar los transformadores sobredimensionados.	Porcentaje factor de utilización.	< al 1% anual	Anual
			km de redes secundarias.	Remodelar al menos 10 km de redes de distribución por año.	Identificar las redes eléctricas subdimensionadas.	Porcentaje factor de utilización.	100 % presupuestado anual.	Anual
			Número de alimentadores de 4.16 y 6.9 kV.	Eliminar durante el año 2011 el nivel de 4.16 y 6.9 kV.	Contratación de mano de obra para ejecución de trabajos.	Porcentaje de ejecución/total proyectado.	100% en construcción.	Anual

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

**Cuadro Nro. 51**

MATRIZ PROCESO GESTIÓN DE AUTOMATIZACIÓN DE DATOS								
FINANZAS Y	1	OBJETIVOS	EMPRESA		COMO CONTRIBUYE EL PROCESO	PROCESO		FRECUENCIA DE REPORTE INDICADOR
			MEDIDAS	METAS		MEDIDAS	METAS	
			1	Conseguir anualmente resultados positivos		Rentabilidad sobre ventas	Lograr al menos el 1% anual de rentabilidad sobre ventas.	

CRECIMIENTO				Reducir adquisición de servidores y licenciamiento de software a través del uso del equipamiento del Sistema de Alta Disponibilidad (Servidores y BD).	Porcentaje de implementación.	> 25% anuales	Anual	
	2	Disminuir los costos y gastos	Relación gastos operativos por cliente.	Disminuir el crecimiento de los gastos operativos en 1% por año.	Reducir gastos en papelería y materiales de oficina con la Implementación del Sistema de control de documentación y mensajería interna.	Porcentaje de implementación.	> 25% anuales	Anual
	3	Disminuir el ciclo comercial	Días del ciclo comercial	Reducir en 1.5 días cada año el ciclo comercial.	Integración de los sistemas informáticos de las jefaturas en una sola base de datos y bajo un mismo lenguaje de programación.	Porcentaje de integración.	> 25% anuales	Anual
CLIENTES	5	Mejorar en forma continua la calidad del servicio técnico y comercial del suministro de energía en el área de concesión de la empresa	Indicadores definidos en la regulación 04-01 del CONELEC.	Metas definidas en la regulación 04-01.	Implementar Sistema de control de documentación y mensajería interna.	Porcentaje Satisfacción al cliente.	> 5 % anuales	Anual
					Integración de sistemas informáticos.	Porcentaje de integración.	> 25% anuales	Anual
					Implementación de Sistema de contingencias (BD stand By) y normativas/políticas de seguridad sistemas.	Tiempo fuera de sistemas informáticos.	< 30 min. anuales	Anual
					Implementar Sistema CALL CENTER con telefonía IP, voz sobre IP, mensajería unificada.	Reducción de gastos telefonía.	> 25% anuales	Anual
PROCESOS	9	Mejorar los procesos de la dirección de comercialización	Medición de los tiempos de ciclo del 20 % de los procesos tendientes a la satisfacción del cliente interno y de los proveedores.	Mejorar y reducir los ciclos de todos los procesos institucionales en un 10% anual respecto al año inmediato anterior, hasta el 2015.	Automatización de procesos y consolidación de información departamental en una sola BD.	Porcentaje de integración.	> 25 % anuales	Anual
	1 1	Optimizar la infraestructura de la empresa	km de redes secundarias.	Remodelar al menos 10 km de redes de distribución por año.	Intercambio y flujo de información permanente entre las jefaturas para disminuir tiempo en la toma de decisiones y/o ejecución de tareas.	Tiempo de ejecución	< 10% anuales	Anual
CAPITAL INTANGIBLE	1 2	Impulsar en forma permanente el cambio y la innovación	Número de propuestas aceptadas e implementadas.	Al menos uno por año en cada jefatura.	Normalizar el uso de herramientas de desarrollo para integración sistemas.	Porcentaje Satisfacción cliente.	> 5 % anuales	Anual
					Implementación de nuevas tecnologías para automatizar servicios y tareas en las jefaturas.	Porcentaje Satisfacción cliente.	> 5 % anuales	Anual
	1 5	Integrar los sistemas informáticos de la dirección de comercialización de la empresa	% de implementación de los sistemas informáticos en una base de datos única.	20% de avance anual	Migración y desarrollo de sistemas informáticos de las jefaturas en plataforma normalizada.	Porcentaje de integración.	> 20% anuales	Anual
Capacitación al personal informático sobre herramientas de desarrollo.					Porcentaje de implementación sistemas.	> 20 % anuales	Anual	
				Elaboración e implementación de políticas de uso y administración de BD.	Tiempo fuera de servicio sistemas informáticos.	< 30 min. anuales	Anual	

Fuente: Información directa

Autor: Investigador

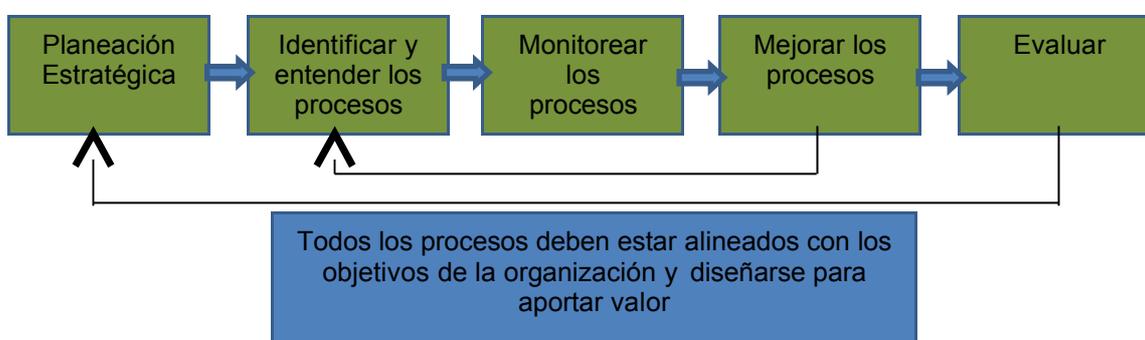
### 5.13. Seguimiento y Evaluación

Corresponde a cada Jefatura de la Dirección de Comercialización, construir información para la organización, por tanto, el plan estratégico y el plan operativo, estarán en función del mapa de mando integral (balanced scorecard), su evaluación y seguimiento de conformidad a las necesidades de la Gerencia, estará orientado a las acciones de los objetivos estratégicos, considerando las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Capital Intangible, así como, el monitoreo de indicadores, que permita desde el plan operativo anual conseguir la planificación estratégica, por consiguiente, la Visión, Misión y Principios, también, serán monitoreados por el Comité de Gestión. En consecuencia, la propuesta esta enfocada al control, evaluación y seguimiento de resultados y desempeño.

En definitiva cada objetivo estratégico debe ser cumplido a través del seguimiento de las acciones estratégicas, mismas que pueden actualizarse mediante los monitoreos.

El cumplimiento, será posible efectuarlo en forma rápida por medio del monitoreo de los indicadores de gestión, con la prioricidad determinada en los atributos de cada indicador, con la finalidad de conseguir o superar el indicador planteado como meta.

**Gráfico Nro. 5**



Fuente: Información directa  
Autor: Investigador

### 5.14. Validación de la Propuesta

La propuesta de la presente investigación se desarrolló utilizando la metodología siguiente: Se comunicó la culminación del tema investigado, con la finalidad de proceder al análisis y discusión del contenido de la misma.

*Fase I.-* Socialización en forma individual de la propuesta con los principales responsables de las áreas seleccionadas, como son: Director de Comercialización, Jefe de Clientes, Jefe de Acometidas y Medidores; y, Jefe de Recaudación. Se solicitó un resumen ejecutivo y la entrega del documento para su revisión y análisis respectivo, lo cual fue aceptado.

*Fase II.-* Discusión y evaluación de la propuesta, se sometió a consideración y criterio de los funcionarios inmersos, quienes emitieron sus opiniones al respecto; así como describieron las bondades de la propuesta en la práctica. Las sugerencias fueron debidamente incorporadas.

Los criterios obtenidos son los siguientes:

- Walter Morocho Montero, Ingeniero Comercial, Director de Comercialización, manifiesta: “El mundo cambiante y la globalización, exigen la aplicación de modernas herramientas de trabajo, que sumado a las nuevas tecnologías, posibilitará una mejor atención a los clientes de la Empresa, al tiempo que permitirá la incorporación de valor agregado en el desempeño de nuestras actividades. Por ello, la propuesta presentada tiene elementos importantes para generar información efectiva, eficiente y oportuna, para la correcta toma de decisiones”.
- Héctor García Ávila, Ingeniero Comercial, Jefe de Clientes, opina: “Es necesario un modelo de gestión por procesos, como una herramienta para la medición eficiente de los resultados y como un desarrollo de acciones para mejorarlos.

También permitirá evaluar las diferentes actividades que desarrolla la jefatura en forma permanente, para introducir cambios al interior de la

misma, con la finalidad de entregar servicios de calidad a satisfacción del cliente”.

- Efraín Alvarado Placencia, Ingeniero Eléctrico, Jefe de Acometidas y Medidores, expresa: “La propuesta brinda la posibilidad de una orientación estratégica, fundamentada en la disposición de los recursos, con la asignación de responsabilidades definidas para todo el personal que integra la jefatura, por consiguiente, la aplicación de un modelo de gestión por procesos, facilitará la comunicación y procesamiento de la información, misma que contribuirá a conseguir los resultados que los clientes internos y externos demandan”.
  
- Pablo Flores Neira, Economista, Jefe de Recaudación, señala: “La herramienta de gestión presentada, es de importancia para la toma de decisiones oportunas y acertadas, que garantice la legalidad e integridad de la información, así como minimice los riesgos durante el proceso de recaudación y emisión de facturas”.

*Fase III.- La aplicación, implementación y evaluación.-* Corresponde al buen criterio de la Dirección de Comercialización y de la colaboración de las demás áreas que integran la misma.

## **CONCLUSIONES**

Luego de efectuado el presente trabajo de investigación, ha sido posible obtener las siguientes conclusiones:

**1.-** La gestión por procesos consiste en considerar en forma íntegra cada uno de los procesos que el área objeto de estudio realiza, en donde cada persona que interviene no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo, viene determinada por el desarrollo del proceso en su conjunto.

Por tanto, la determinación de procesos claves dentro del área referida: Estratégicos y Operacionales, contribuirán a mejorar la relación con los clientes internos y externos.

**2.-** En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos, mas no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total; de ahí que, la determinación de los procesos a cargo de la Dirección de Comercialización, posibilita determinar una organización interna definida y eficiente en la provisión del servicio que brinda al cliente.

**3.-** La Gestión de los procesos permite comprender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos y aquella orientada a las funciones, que es con las que vienen actuando al momento el área motivo de estudio.

**4.-** El propósito de la Gestión por procesos es incrementar los resultados de la Empresa, mediante el logro de índices superiores de satisfacción de sus clientes, al tiempo de aumentar la eficiencia, reduciendo los costos internos innecesarios, que permita mejorar la calidad y el servicio recibido por los clientes.

- 5.- Los indicadores de resultados en función de los mecanismos internos de la Empresa, permiten contar con instrumentos más controlables y confiables.
- 6.- El seguimiento y control de los procesos se logra con la aplicación e implementación del Mapa de Mando Integral, mediante indicadores, a los cuales es necesario fijar objetivos y metas.

## **RECOMENDACIONES**

En consideración a la conclusión, se recomienda:

- 1.- La Dirección de Comercialización deberá implementar los procesos propuestos, lo que permitirá mejorar su gestión para conseguir los objetivos de la Empresa, promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente interno y externo.
- 2.- Asimismo, aplicará los procesos con el propósito que determine una organización interna definida y eficiente en la provisión del servicio que brinda al cliente.
- 3.- La Dirección de Comercialización establecerá a través de los procesos, un mecanismo que permita disminuir las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos y aquella orientada a las funciones.
- 4.- La utilización de indicadores de gestión permitirá tanto a funcionarios como directivos de la Empresa, disponer de información completa respecto a procesos y funciones, situación que posibilitará ejercer un control de las actividades para mejorar las mismas.
- 5.- Que se socialice los resultados conseguidos por la Dirección de Comercialización, como producto del análisis de los procesos y de la implantación y aplicación del Mapa de Mando Integral, a objeto que los niveles directivos de la Empresa, también dispongan su ejecución en las demás direcciones de la organización.
- 6.- Para conseguir su aplicación e implementación, es importante la decisión que tomen los niveles de directivos de la Empresa, mediante la entrega de los recursos correspondientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AMENDOLA Luis José (2006 - 171 Páginas). Gestión de proyectos de activos industriales - Página 118. Indicadores de gestión para integrar un

programa TPM más efectivamente, que es una manera de realizar estas acciones.

- AMENDOLA Luis José (2006 - 171 páginas). Gestión de proyectos de activos industriales - Página 159. Lograr mejoras radicales en la logística y la fabricación, tanto en procesos industriales como de gestión y de empresas de servicios.
- ANAYA TEJERO Julio Juan (2007 - 290 Páginas). Logística integral: La gestión operativa de la empresa - Página 63. Ejemplo de representación gráfica de indicadores de gestión.
- BARRIGA Luis José (2001). Introducción a la Planificación, Clases de Planificación y Características, Pasos del Proceso de Planificación y Niveles Gerenciales - Página 2. La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.
- BRESCA EDITORIAL S. L. BARCELONA ESPAÑA (2010 - 285 Páginas). Manual de Control de Gestión - Página 16. La necesidad de dotarse de un conjunto de herramientas de control y de unos procesos idóneos para gestionar eficazmente las organizaciones, ha existido siempre y a lo largo de los años ha ido evolucionando al mismo tiempo que cambiaba el entorno empresarial y las organizaciones.
- BRESCA EDITORIAL S. L. BARCELONA ESPAÑA (2010 - 285 Páginas). Manual de Control de Gestión - Página 176. es una herramienta de control de gestión que traduce la misión, la visión y la estrategia corporativas, en indicadores que miden los factores claves de éxito de la organización.
- CARRION MAROTO Juan (2007 - 461 Páginas). Estrategia de la visión a la acción - Página 433. El Cuadro de Mando Integral permite realizar el “control de la implantación”, y junto con el mapa estratégico nos permitirán incluso formular la estrategia y llevarla a objetivos operativos, interrelacionados mediante relaciones de causa-efecto.

- CASTELLBLANQUE Mariano R. (2006 - 274 páginas). Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines - Página 119. Los principales factores que determinan el éxito y el fracaso de una campaña publicitaria.
  
- COHEN Ernesto, FRANCO Rolando, MARTÍNEZ Rodrigo, MEDINA Alejandro, TAPIA Leonel (2005 - 316 páginas). Gestión social: Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales - Página 146. Esas brechas pueden originarse cuando la formulación es inadecuada, organización y gestión con procesos mal diseñados o implementados, ocasiona déficit operacional.
  
- CUMMINGS G. Thomas, WORLEY G. Christopher (2007 - 670 Páginas). Desarrollo Organizacional y Cambio - Página 370. Todas las compañías tienen metas y objetivos; lo mismo podemos decir de los ejecutivos. Pero muchas veces tales metas y objetivos no se expresan con claridad y entonces se dan malos entendidos entre directivos y sus subordinados.
  
- DAVENPORT Thomas H. (1996 - 344 Páginas. Innovación de Procesos - Página 27. la selección de procesos establece los límites de los procesos que se van a abordar, permitiendo que la empresa se centre sobre los que están necesitados de un cambio radical.
  
- DE VAL PARDO Isabel (1997 - 342 Páginas. Organizar: acción y efecto - Página 113. La clasificación de los procesos que tienen lugar en una organización empresarial se puede hacer genéricamente de la siguiente manera: estratégicos (a través de los cuales planifican y desarrollan las organizaciones su futuro, operativos (mediante los cuales se llevan a cabo las funciones necesarias) y de apoyo (que indirectamente contribuyen al desarrollo de los anteriores.
  
- ETKÍN Jorge (2005 - 480 páginas). Gestión de la complejidad en las organizaciones - Página 271. Las líneas de acción, de no ser así, son los

ejecutivos quienes deben decidir los cambios no definidos y enfrentar las consecuencias.

- FERNÁNDEZ ROMERO Andrés (2004 - 240 páginas). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones - Página 1. El por qué y el para qué de la planificación estratégica y el plan a largo plazo.
- FERNANDEZ ROMERO Andrés (2004 - 240 páginas). Dirección y Planificación de Estrategias en la Empresas y Organizaciones - Página 7. Son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura. Pero es también, en términos militares, lo que se hace antes y lejos del lugar de combate.
- FERNÁNDEZ Miguel Enrique (2005 - 548 páginas). Introducción a la gestión “management”- Página 96. La planificación es de reacción y adaptación a las condiciones del entorno, está fundamentada en criterios de “racionalidad”.
- FERNÁNDEZ GÜELL José Miguel (2006 - 299 páginas). Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos - Página 262. En cualquier caso, es previsible que de cara al futuro el compromiso económico de las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro crezca a la hora de la verdad.
- FERNANDEZ FERNANDEZ Mario A. (2003 - 202 Páginas. El control, fundamento de la gestión por procesos: y la calidad total - Página 131. Precisamente, una de las ventajas que ofrece una organización basada en los procesos, es su flexibilidad al no estar condicionada por las divisiones estructurales tradicionales.
- FERNANDEZ RIOS Manuel (1999 - 1069 Páginas). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección - Página 311. Supone la creación de la secuencia integrada de tareas que han de ser llevadas a cabo para cumplir un determinado objetivo.

- FLEITMAN Jack (2000 - 420 Páginas). Negocios Exitosos – Página 283. En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto las de competitividad.
- FRANCES Antonio (2006 - 507 Páginas). Estrategias y Planes para la Empresa - Página 143. El análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- GIL ESTALLO María de los Ángeles, GINER DE LA FUENTE Fernando (2007 - 670 páginas). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos - Página 176. Pretende que los entes decidores de la empresa estén suficientemente bien informados, dentro de unos costes razonables, entre los subsistemas.
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ Francisco Javier (2002 - 248 Páginas). Manual para una eficiente dirección de proyectos y obras - Página 190. El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que permite, de forma gráfica y asequible, traducir la estrategia de la Empresa en un conjunto coherente de indicadores, con interrelaciones cuantificadas entre ellos, con lo que facilita la toma de decisiones.
- HEREDIA ÁLVARO José Antonio (2004 - 272 páginas). La gestión de la fábrica: Modelos para mejorar la competitividad - Página 120. Estos indicadores de advertencia servirán para que el equipo que gestiona el proceso tome decisiones que eviten las consecuencias de los posibles.
- KAPLAN RS, NORTON DP. La retribución equilibrada. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000.
- KAPLAN RS, NORTON DP. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Gestión, 2000.

- KAPLAN RS, NORTON DP. Liderazgo y movilización. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión, 2000.
- KAPLAN RS, NORTON DP. Creación de mapas estratégicos. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión, 2000.
- KAPLAN RS, Norton DP. Cuadros de mando estratégicos en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia Gestión 2000.
- KOTLER Philip (2003 - 351 Páginas). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales - Página 40. La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización, y sus cambiantes oportunidades de Mercado.
- KRAJEWSKI LEE J, RITZMAN LARRY P. (2000 - 892 Páginas). Administración de Operaciones - Página 91. Una de las primeras decisiones que toma un gerente al diseñar una operación para que funcione bien consiste en elegir el proceso que apoye a mejorar su estrategia de flujo.
- KLUYVER de A. Cornelis (2001 - 226 Páginas). Pensamiento Estratégico: una perspectiva para los ejecutivos - Página 11. No obstante, a un nivel más amplio, el pensamiento estratégico incluye tres pasos principales: un análisis del “¿dónde estamos ahora?”, una evaluación del “¿hacia dónde vamos?” y una valoración del “¿cómo llegamos hasta allí?”
- LÓPEZ CAMPS Jordi (2005 - 495 páginas). Planificar la formación con calidad-Página 409. El cuadro de mando de formación, como todo

instrumento de gestión, debe basarse en un sistema de información cómo obtener los valores de los indicadores.

- LÓPEZ A. 2004. Balanced Scorecard y Cuadro de Mando Integral. Seminario Taller Universidad de Zaragoza, marzo 2004. Universidad de Santiago de Chile.
  
- MATILLA Kathy (2008 - 302 Páginas). Los Modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas - Página 44. Una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos.
  
- MÉXICO (2004 - 110 páginas). Gaceta - Página 56. Objetivos estratégicos: Evaluar las actividades de las unidades responsables de la institución, a través de sus indicadores de gestión.
  
- MELLADO ROMERA María Dolores (2006 - 214 páginas). La gestión integrada de la calidad - Página 194. Procesos de medición y mejora: Auditoria y mapa de los procesos generales de una organización.
  
- MELLADO ROMERA María Dolores (2006 - 214 páginas). La gestión integrada de la calidad - Página 125. Una visión estratégica global inadecuada y demás partes interesadas limitado.
  
- METZGER Michael, DONAIRE Víctor (2007 - 145 Páginas). Gerencia de Estrategia de Mercadeo - Páginas 12 - 13. Al equiparar las fortalezas únicas de la empresa con las oportunidades de mercado que requieren tales fortalezas, y al minimizar las debilidades de la empresa, se puede encontrar una ventaja comparativa en los recursos de la empresa. Cuando esa ventaja comparativa de los recursos únicos se usa para desarrollar e implementar con éxito un plan de mercadeo, se dice que la empresa ha creado una ventaja competitiva en el mercado.

- MIRANDA MIRANDA Juan José (2005 - 520 Páginas). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera - Página 402. Indicadores de endeudamiento: Miden el grado y la forma en que participan los indicadores, con hechos concretos, verificables y medibles.
- MINTZBERG Henry, QUINN BRIAN James, VOYER John (1997 - 641 Páginas). El Proceso Estratégico - Página 465. Las prácticas guiadas para su identificación en situaciones de negocios reales es el único método que permitirá a los administradores adquirir la habilidad para identificar lo que es correcto hacer.
- MUÑOZ MACHADO Andrés (1999 - 315 Páginas). La gestión de la calidad total en la administración pública - Página 227. El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello.
- OLMOS ARRAYALES Jorge (2007 - 196 Páginas). Tu Potencial Emprender - Página 76. Una misión bien enfocada y metas y objetivos claros son tan importantes para las empresa no lucrativas como para las lucrativas.
- OLMOS ARRAYALES Jorge (2007 - 196 Páginas). Tu Potencial Emprender - Página 76. Una visión es una imagen de un futuro deseado... una descripción de lo que serán las cosas dentro de varios años... es un compromiso.
- PARÍS ROCHE Fernando (2005 - 172 páginas). Planificación estratégica de las organizaciones - Página 29. Aceptación por el conjunto de la organización la planificación estratégica se caracteriza asimismo por ser un elemento vertebrador para el conjunto de la empresa
- PEREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio (2009 - 366 Páginas). Gestión por Procesos - Página 49. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- PEREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio (2009 - 366 Páginas). Gestión por Procesos - Página 82. No hay una aceptación unánime sobre la clasificación de los procesos ni saber la forma de demostrar la empresa vista como un conjunto de procesos.
  
- RAMIREZ ALUJAS Álvaro Vicente (2004 - 181 Páginas). El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública - Página 108. Se refiere a la necesidad de proveer recursos para el diseño, construcción e implementación de sistemas de control de gestión...
  
- RIBAYA MALLADA Francisco Javier (1999 - 694 Páginas). Costes - Página 19. Toda empresa, para poder alcanzar sus fines, necesita establecer una estrategia que le permita adaptarse al entorno, en función de los objetivos y características de la organización.
  
- RODRÍGUEZ, Manuel A. (2006). Introducción a la Planificación Estratégica, Conceptos Básicos para la formulación e implementación de Estrategias-<http://cursosgerenciales.com.ve/datac/htm2/contenidos>. Una acertada planificación estratégica debe considerar una activa participación de todos los actores de la organización, aprovechar las fortalezas de todo el equipo y un sentido de colaboración organizacional.
  
- R. Wayne Mondy, Roberth M. Noe (2005 - 527 Páginas). Administración de Recursos Humanos - Página 99. La gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.
  
- RODAS MARTINI Pablo (2006 - 120 Páginas). Centroamérica en la economía mundial del siglo XXI - Página 12. Para la presente investigación, el sistema de indicadores de gestión presentado por citado grupo de trabajo del CIAT es una piedra angular en referencia.

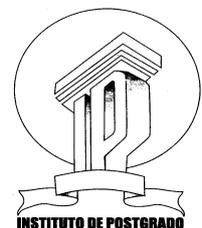
- SUMMERS DONNA C S (2006 - 135 páginas). Administración de la calidad
  - Página 126. Como con los factores críticos para su éxito. La retroalimentación basada en el uso de mediciones de desempeño en todos los niveles permite mantener la gestión.
  
- THOMPSON Arthur (2001 – 320 Páginas). Administración Estratégica Conceptos y Casos. Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.
  
- TRULLENQUE F. Balanced Scorecard, Nuevo Enfoque de Planificación Estratégica.- Rev. Estrategia Financiera No, 162.
  
- VALENCIA RODRÍGUEZ Joaquín (2007 - 704 Páginas). Administración moderna de personal - Páginas 130. Una vez fijadas la misión y la visión de la organización, y realizados los análisis estratégicos, se procede a asignar los recursos y a formular los objetivos y las estrategias.
  
- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Código de Trabajo
- Ley de Equidad Tributaria
- Estatuto Social
  - Manual de Clasificación de Puestos y Reglamento Orgánico Funcional.
    - Manual de Comercialización
    - Regulaciones del CONELEC
  - Reglamento Interno de Trabajo
  - Normas Técnicas de Control Interno de Aplicación Obligatoria para los Organismos del Sector Eléctrico.

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ENCUESTA A GERENTE, DIRECTOR DE ÁREA Y JEFES**

El suscrito alumno de la Maestría en Administración de Negocios, expresa a usted un cordial y respetuoso saludo, al tiempo que agradece su oportuna colaboración al contestar el presente cuestionario.

El objetivo de la encuesta es obtener información confiable, con el propósito de realizar una investigación de carácter científico y que la misma coadyuve a mejorar el servicio técnico y comercial en el marco del nuevo modelo de servicio al cliente que faculta la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Señale con una (x) la alternativa que usted considere

1).- ¿Considera que la Gerencia, Dirección y/o Jefatura, debe disponer de herramientas modernas que orienten de mejor forma el cumplimiento de sus objetivos?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo

2).- ¿El desarrollo institucional de la Empresa, está reflejado en la calidad de servicio que brinda a sus clientes?

Mucho	Poco	Nada

3).- ¿Considera que la implementación de herramientas de gestión beneficiará a la Empresa?

Sí	No	Tal vez

4).- ¿De acuerdo a la realidad socioeconómica, en qué nivel considera que se encuentra la Empresa?

Alto	Medio alto	Medio	Medio bajo	Bajo

5).- ¿Los empleados y trabajadores de la Empresa, son reconocidos por la sociedad, por los servicios que prestan?

Sí	No	Tal vez

6).- ¿Dispone la entidad de un manual de procesos y procedimientos actualizados, para la Gerencia, Dirección Comercial y Jefaturas?

Sí	No	Tal vez

7).- ¿Considera importante que la Empresa cuente con procesos de gestión?

Sí	No	Tal vez

8).- ¿Cuál es el sistema informático que utiliza la Empresa?

Oracle	Lotus Note	Cobo I	Cobas	Hoja electrónica

9).- ¿Considera que el sistema automatizado de la Empresa prevé información suficiente, respecto a los aspectos operativos, administrativos y financieros?

Sí	No	Tal vez

10).- ¿Considera que un modelo de gestión y Mapa de Mando Integral, facilita la toma de decisiones?

Sí	No	Tal vez



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

### **ENTREVISTA A CLIENTES**

El suscrito alumno de la Maestría en Administración de Negocios, expresa a usted un cordial y respetuoso saludo, al tiempo que agradece su oportuna colaboración al contestar el presente cuestionario.

El objetivo de la encuesta es obtener información confiable, con el propósito de realizar una investigación de carácter científico y que la misma coadyuve a mejorar el servicio técnico y comercial en el marco del nuevo modelo de servicio al cliente que faculta la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Señale con una (x) la alternativa que usted considere

### Sección 1: Producto

1).- ¿Considera que los cortes imprevistos en el servicio de energía eléctrica son?

Extremadamente frecuentes	Muy frecuentes	frecuentes	Poco frecuentes	Muy poco frecuentes
------------------------------	----------------	------------	-----------------	------------------------

2).- ¿Cuando existen cortes del servicio eléctrico en su sector, la reposición del mismo se realiza en forma que usted considera?

Muy lento	Lento	Aceptable	Rápido	Muy Rápido
-----------	-------	-----------	--------	------------

### Sección 2: Información y comunicación con el cliente

3).- ¿Recibe de parte de la Empresa información sobre los riesgos y peligros en el uso de la energía eléctrica?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

4).- ¿Recibe de parte de la Empresa información sobre sus derechos y obligaciones como cliente?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

### Sección 3: Factura

5).- ¿Considera que la cantidad de locales y medios para el pago de su factura son?

Muy escasos	Escasos	Regulares	Aceptable	Muy aceptable
-------------	---------	-----------	-----------	---------------

6).- ¿Considera que el plazo que le asigna la Empresa para cancelar su factura es adecuado?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

### Sección 4: Atención al cliente

7).- ¿Usted tiene facilidad para comunicarse con la Empresa a objeto de solicitar información por cualquier servicio que brinda la misma?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

8).- ¿Considera que el tiempo que espera en la Empresa al efectuar un reclamo, solicitar un servicio o requerir información hasta ser atendido es?

Muy largo	largo	Aceptable	Corto	Muy Corto
-----------	-------	-----------	-------	-----------

### **Sección 5: Imagen**

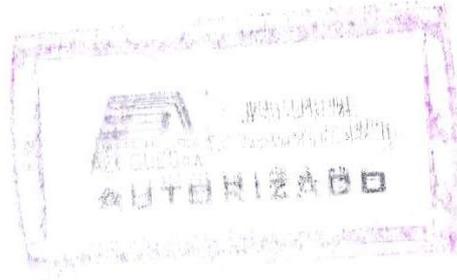
9).- ¿Considera usted que la Empresa es ágil y moderna?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------	------------	-----------------------

10).- ¿Considera usted que la Empresa se preocupa en conseguir la satisfacción para sus clientes?

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

Azogues, 11 de diciembre de 2009



Señor Doctor

Patricio Crespo Regalado

**GERENTE DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES C.A.**

Ciudad.

EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES C.A.  
Origen Destino C.  
Fecha 11/12/2009 Hora 9h37  
  
RECORRIDO

De mi consideración:

El suscrito participante de la Maestría en Administración de Negocios (MBA), que se lleva a efecto en la Universidad Técnica del Norte, hace llegar un cordial y respetuoso saludo a usted, al tiempo que solicito a su autoridad, permita realizar el proyecto de investigación en la Empresa que acertadamente dirige titulado **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y DISEÑO DE MAPA DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES C. A.”**.

Seguro de tener aceptación favorable, no sin antes expresar los sentimientos de consideración y estima, suscribo.

Atentamente,

  
Econ. Néstor Gallegos C

**POSGRADISTA**

## ACTA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

En sujeción a las normas exigidas por el Instituto de Postgrados de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta, misma que será parte integrante de la Tesis "Modelo de Gestión por Procesos y Diseño de Mapa de Mando Integral para la Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.".

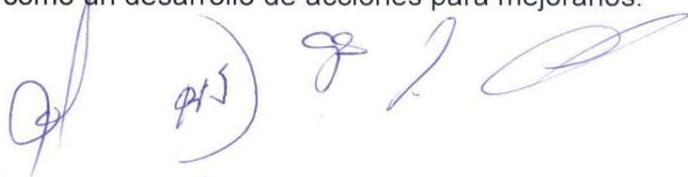
Se cuenta con el apoyo del Administrador de la Empresa y los principales responsables de las áreas seleccionadas, como son: Dirección de Comercialización, Jefe de Clientes, Jefe de Acometidas y Medidores; y, Jefe de Recaudación.

El investigador procede a socializar con el personal inmerso el contenido de la propuesta, así como, los objetivos principales.

Luego de conocida la propuesta, se procede a la discusión y evaluación del trabajo expuesto, al tiempo que es entregado a los participantes por parte del investigador, por tanto, es sometido a consideración y criterio de los funcionarios, quienes emiten sus opiniones al respecto y describen las bondades de la propuesta en la práctica.

El Director de Comercialización, manifiesta: El mundo cambiante y la globalización exige la aplicación de modernas herramientas de trabajo, que sumado a las nuevas tecnologías, posibilitará una mejor atención a los clientes de la Empresa, al tiempo que permitirá la incorporación de valor agregado en el desempeño de nuestras actividades. Por ello, la propuesta presentada tiene elementos importantes, para generar información efectiva, eficiente y oportuna, para la correcta toma de decisiones.

El Jefe de Clientes, opina: Que es necesario un modelo de gestión por procesos, como una herramienta para la medición eficiente de los resultados y como un desarrollo de acciones para mejorarlos.



También, permitirá evaluar las diferentes actividades que desarrolla la jefatura en forma permanente, para introducir cambios al interior de la misma, con la finalidad de entregar servicios de calidad a satisfacción del cliente.

El Jefe de Acometidas y Medidores, expresa: La propuesta brinda la posibilidad de una orientación estratégica, fundamentada en la disposición de los recursos, con la asignación de responsabilidades definidas para todo el personal que integra la jefatura, por consiguiente, la aplicación de un modelo de gestión por procesos, facilitará la comunicación y procesamiento de la información, misma que contribuirá a conseguir los resultados que los clientes internos y externos demanda.

El Jefe de Recaudación, señala: La herramienta de gestión presentada, es de importancia para la toma de decisiones oportunas y acertadas, que garantice la legalidad e integridad de la información, así como, minimice los riesgos durante el proceso de recaudación y emisión de informes.

Por lo expuesto, el investigador agradece a todos los participantes por el respaldo y apoyo brindado, desde el diagnóstico, desarrollo y discusión de la propuesta, como por las sugerencias y aportes realizados durante el desarrollo del trabajo. La aplicación, implementación y evaluación, corresponde al buen criterio de la Dirección de Comercialización y de la colaboración de las demás áreas que integran la misma.

Four handwritten signatures in blue ink, arranged horizontally. The first signature is a stylized 'G'. The second is 'H.S.' inside a circle. The third is a small, looped signature. The fourth is a long, flowing signature.

Para constancia de lo actuado en esta diligencia suscriben en unidad de acto

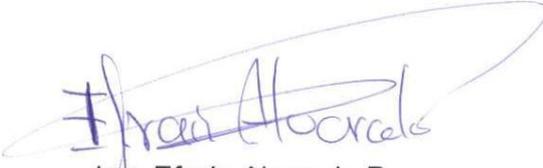
Azogues, Febrero de 2011



Ing. Walter Morocho M  
DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN



Ing. Héctor García A.  
JEFE DE CLIENTES



Ing. Efraín Alvarado P.  
JEFE DE COMETIDAS  
Y MEDIDORES



Econ. Pablo Flores N.  
JEFE DE RECAUDACIÓN



Econ. Néstor Gallegos C.  
INVESTIGADOR