



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para el **“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. POR EL PRIMER SEMESTRE 2009”**, de la ciudad de Quito. Periodo Enero-Junio 2009

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR(ES): Licenciado Freddy Manosalvas Ponce

DIRECTOR(A): Dra. Maria Augusta Solano de la Sala Torres

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009



Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis fue realizado por el estudiante, Lic. Freddy Manosalvas Ponce , ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja julio del 2009

“ Yo Freddy Eduardo Manosalvas Ponce, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Autor : Freddy Manosalvas Ponce

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Lic. Freddy Eduardo Manosalvas Ponce



DEDICATORIA

Dedico primeramente a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, y darme todo lo que tengo, y evitar que demaye de mis sueños. Con mucho amor a mi esposa y mis tres hijos, Verónica, Ángel, José David y mis nietos razón de mi superación permanente y deseo de aprender, luego a todos aquellos que me apoyaron desinteresadamente.

"No importa en qué momento de la vida te cansaste. Lo que importa es que siempre es posible y necesario recomenzar. Recomenzar es darse una nueva oportunidad, es renovar las esperanzas en la vida y lo más importante, creer en ti mismo".
Anónimo



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mi estudio profesional, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento al señor Gerente General de la Empresa Eléctrica Quito S.A., Ing. Carlos Andrade Faini y al Ing. Fernando Gómez, Director de Generación, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron hasta la culminación del trabajo.

Lic. Freddy Manosalvas P.

vi

RESUMEN EJECUTIVO:

La electricidad es uno de los sectores estratégicos del país considerado pilar del desarrollo del aparato productivo y un sector muy prometedor de crecimiento y desarrollo humano y tecnológico.

Quito es la ciudad que tiene la Empresa Eléctrica más grande del Ecuador por su calidad de servicio, esto ha permitido situarse entre las más grandes Empresas eléctricas a nivel latinoamericano, genera empleo y sub empleo a miles de residentes en Quito, lo que hace que se encuentre en la mira de muchos inversionistas y políticos.

Desde hace cuatro años la Empresa Eléctrica se calificó con la Norma de gestión de calidad ISO 9001:2000, todas sus actividades principales como Generación, transmisión, Distribución y Comercialización están calificadas consideradas como la gran cadena de valor, razón de ser de la Empresa.

La Empresa tiene casi 800 000 clientes activos y un crecimiento anual del 6%, su expansión más grande es en el sector rural, por cuanto Quito por su condición geográfica, se encuentra encerrada por cordones montañosos que hace que haya poco crecimiento poblacional, sin embargo las personas tratan de construir sus viviendas hasta en las montañas aledañas lo que ha producido problemas de orden socio-económico.

La dinámica del mundo globalizado con características de un entorno en acelerado cambio, ha generado escenarios en los que los actores: países, instituciones, empresas, naciones y personas compiten por el derecho de permanecer, desarrollarse, crecer y trascender.

xii

Por último y de acuerdo a las políticas de su gerente quien manifiesta: “La Empresa Eléctrica Quito S.A., congruente con su responsabilidad de aportar al desarrollo de Quito y su región, al Plan Bicentenario del Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, al desarrollo del sector eléctrico, al éxito empresarial, a la satisfacción de

sus clientes y al crecimiento de sus trabajadores, ha definido el plan, basada en el análisis de las diferentes perspectivas: económica, social y política, las estrategias dentro de un marco de políticas acertadas, cuya implementación permitirá alcanzar los objetivos rectores, que a su vez determinarán el logro de la misión y visión, planteadas de manera concurrente hacia los grandes planes de desarrollo de la ciudad y la región, y hacia la satisfacción de sus habitantes como consumidores de una energía limpia y abundante.

Esta meta será alcanzable con el trabajo conjunto y alineado de los accionistas, directores, administración y trabajadores”, hace ver que es una Empresa con una gran visión y entre sus manos tiene una gran misión social para con el pueblo de Quito y sus alrededores.

Dentro de este contexto, se encuentra la Sección Zonal Centro perteneciente al Departamento de Instalaciones de la Dirección Comercial.

La Sección se está especializando desde hace un año en trabajos netamente de mantenimiento tanto preventivo como correctivo, actividades que si bien es cierto se los realizaba como preventivo muy esporádicamente y el correctivo de una manera empírica sin conocimiento de Planes ni presupuestos propios.

xiii

Es necesario indicar que los aproximados 800 000 clientes se encuentran dentro de los clientes activos, para realizarlos mantenimiento.

Esta área se encuentra claramente definida con su personal y recursos adecuados, se encuentra en una zona estratégica de Quito, misma que permite cubrir en el menor tiempo los trabajos emergentes.

La sección tiene que cumplir con las Leyes y Regulaciones que emite el organismo de control, como es CONELEC con:

LEYES:

Ley Orgánica de defensa del consumidor

Ley del Régimen del Sector Eléctrico

Adicionalmente más de 15 reglamentos y regulaciones entre ellas la más importante, Calidad del servicio eléctrico de Distribución (Regulación 004/01)

Por otro lado se mantiene un Plan Anual Operativo (PAO) así como un Plan Anual de Mejoramiento (PAM) que claramente se observa el tratar de reducir los tiempos de atención en cuanto a reparaciones, mejorar la calidad de servicio con un mantenimiento preventivo y atender el 100% de todos los reclamos presentados a través de las áreas de atención al cliente.

Para atender la cantidad de reclamos y trámites generados, el personal de la Sección se ha dividido de la siguiente manera:

1 Jefe de Sección, 1 secretaria y 1 supervisor técnico, personal de apoyo como son 3 oficinistas, 1 Fiscalizador de contratos y un diseñador. Los grupos operativos se componen por 2 electricistas ^{xiv}un jefe de grupo en total cinco grupos, quienes realizan trabajos de mantenimiento preventivo. Consta adicionalmente de 6 grupos de reparaciones cada uno de dos electricistas que laboran en dos turnos de 7H00 a 15H00 y de 13H00 a 21H00, considerando adicionalmente los días sábados, domingos y feriados.

Estos grupos son rotativos por toda la ciudad y de acuerdo a la carga de trabajo de cada sector. La ciudad está dividida en cuatro sectores (Ananzaya, Yavirac, urinzaya y Turubamba).

El presente proyecto nos permitirá diseñar los indicadores que permitan medir las actividades claramente definidas, luego de un análisis tanto operativo como documental se interpretarán dichos indicadores para realizar controles y ajustes necesarios y permitir expresar conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos.

El procedimiento mantenimiento son un conjunto de actividades que permanentemente deben ser mejorados por ende deben cambiar las metas, objetivos e indicadores considerando la interrelación entre la economía (recursos al menor costo), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente), la ética (la conducta de la organización y sus integrantes), y la equidad (encuancto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de costos de aceurdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

CAPITULO I
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
ELÉCTRICA QUITO S.A.

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.

RESEÑA HISTÓRICA

En 1894, los señores Víctor Gangotena, Manuel Jijón y Julio Urrutia, se asociaron para fundar la empresa denominada "La Eléctrica", que inicia la generación eléctrica con una central con capacidad de 200KW, ubicada en el sector de "Chimbacalle" junto al río Machángara, donde funcionaban los molinos El Retiro.

En 1905 inicia la operación la central Guápulo, con un grupo de 200 KW, situada al noreste de Quito y utiliza las aguas del río Machángara. Progresivamente se instala tres generadores adicionales, llegando a disponer en 1919 de una capacidad instalada total de 920KW

En 1915 se formó "The Quito Electric Light and Power Company". La compañía amplía su capacidad en 1922, instalando la Central Hidroeléctrica "Los Chillos", con una potencial total de 1.760 KW, la misma que se encuentra ubicada en el cantón Rumiñahui y utiliza las aguas del río Pita.

El 16 de julio de 1932 "The Quito Electric Light and Power Company", vende a "Eléctrica Quito" todos sus bienes muebles e inmuebles.

El I. Municipio de Quito, el 16 de mayo de 1935, celebró un contrato con la casa AEG de Alemania para la instalación de la Central Guangopolo.

El 6 de octubre de 1937, el Concejo Municipal dictó la Ordenanza No. 479, creando la Empresa Municipal como Empresa Técnica Comercial, dependiente del Concejo. El 21 de noviembre del mismo año se inaugura el servicio de la planta eléctrica municipal ubicada junto a la población de Guangopolo y el 5 de noviembre de 1946 el I. Municipio compró "La Eléctrica Quito" con todas sus instalaciones y equipos. En este entonces contaba con 15.790 abonados y una demanda máxima de 7.840 KW.

ACCIONISTAS Y FUNDADORES.

ACCIONISTAS Y FUNDADORES 1955	CAPITAL S/.
I.Municipio de Quito	101'000.000
Caja de Pensiones	18'000.000
Caja del Seguro	18'000.000
TOTAL:	137'000.000

FUENTE: Página www.eeq.com.ec
ELABORADO POR: Dpto. Planificación

Cuadro de integración de capital de la E.E.Q.S.A.

Aprobación Superintendencia de Compañías N° oo.Q.1739

del 6 de julio de 2000 (dólares)

ACCIONISTA	Acciones Ordinarias	Acciones Preferidas	Total	%
Fondo de Solidaridad	23 844 120		23 844 120	52.47
I. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	14 982 044	618 076	15 600 120	34.33
Industriales y Comerciantes	766 440		766 440	1.69
Consejo Provincial de Pichincha	5 166 080		5 166 080	11.37
Consejo Provincial del Napo	70 040		70 040	0.15
TOTAL:	44 828 724	618 076	45'446.800	100

FUENTE: Página www.eeq.com.ec
ELABORADO POR: Dpto. Planificación

AREA DE SERVICIO:

El área de servicio de Empresa Eléctrica "Quito" S.A., comprende:

Provincia de Pichincha:

Quito: Quito, Alangasí, Amaguaña, Atahualpa, Calacalí, Calderón, Conocoto, Cumbayá, Chavezpamba, Checa, El Quinche, Gualea, Guangopolo, Guayllabamba, La Merced, Llano Chico, Lloa, Nanegal, Nanegalito, Nayón, Nono, Pacto, Perucho, Pifo, Píntag, Pomasqui,

Puéllaro, Puembo, San Antonio, San José de Minas, Tababela, Tumbaco, Yaruquí, Zámbara.

Mejía: Machachi, Alóag, Aloasí, Cutuglagua, Chaupi, Cornejo, Astorga, Tambillo, Uyumbicho.

Rumiñahui: Sangolquí, Cotogchoa, Rumipamba.

Cayambe: Ascázubi, Otón, Santa Rosa de Cuzubamba.

San Miguel de los Bancos: San Miguel de los Bancos, Mindo.

Puerto Quito: Puerto Quito.

Pedro Vicente Maldonado: Pedro Vicente Maldonado.

Provincia del Napo:

Quijos: Baeza, Cuyuga, Cosanga, Papallacta.

Chaco: El Chaco, Bombón, Linares.

Provincia de Imbabura: García Moreno.

1.2 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Empresa Eléctrica Quito S.A. tomó la decisión estratégica de implantar el sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, en sesión del Directorio de 22 de abril de 2003.

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, y

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables

1.2. 1 COMPROMISO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Empresa Eléctrica Quito S.A. por medio de la Gerencia General expresa su compromiso con la necesidad de atender de una manera eficaz y satisfactoria a cada uno de sus clientes que se benefician de la energía eléctrica entregada por la Institución. En este compromiso estamos incluidos directivos, funcionarios y empleados que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para lograr la satisfacción del cliente hemos implantado el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, que es documentado y mejorado continuamente en su eficacia y que tiene como marco referencial la Política de la Calidad.

1.2.2 OBJETO

En el Manual de la Calidad, se define e identifica los procesos productivos, administrativos y de apoyo que se realizan como parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa Eléctrica Quito S.A. Además se determina la secuencia e **MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

1.2.3 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Este Manual de Gestión de Calidad describe el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), la Política, Objetivos y documentos que se han establecido en la organización, basándose en la Norma Internacional ISO 9001:2000.

El Sistema de Gestión de la Calidad se aplica a todos los procesos, relacionados con el cliente en el servicio de entrega de energía eléctrica, que incluye medición permanente de la satisfacción del cliente.

Este Manual está respaldado por procedimientos, instructivos, registros y otros documentos que ayudan a controlar las actividades que influyen en la calidad del producto y en la

satisfacción del cliente. Estos documentos son elaborados y administrados por los responsables de los procesos y controlados por la Unidad de Gestión de la Calidad.

1.2.4 SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA ELECTRICA QUITO S.A.

El servicio que la Empresa declara como parte del Sistema de Gestión de la Calidad es la entrega de energía eléctrica a los clientes regulados de los sectores residencial, comercial e industrial en su área de concesión.

1.3 BASE LEGAL

A más de la información ya analizada como Accionistas, fundadores, razón de su existencia, La Empresa Eléctrica Quito S.A. Cuenta con:

Estatutos de la Empresa desde 1955 y Reformas codificadas el 20 de Mayo de 1991, 6 de Junio del 2000 y 29 de diciembre de 2007 aumento de capital respectivamente.

Leyes y Reglamentos externos como:

Ley Orgánica de defensa del consumidor,

Ley del Régimen del Sector Eléctrico,

Ley del Deporte y Recreación,

Ley del Anciano,

Código del Buen Gobierno

Plan estratégico 2006-2010,

Reglamentos y regulaciones emitidos por el CONELEC que se constituye como un ente regulador y controlador a través del cual el Estado Ecuatoriano puede delegar las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, a empresas concesionarias.

A continuación se puede apreciar la jerarquía y los niveles generales que mantiene la Empresa Eléctrica Quito S.A.

NIVELES ADMINISTRATIVOS

La Empresa Eléctrica "Quito" S.A. para el cumplimiento de sus funciones está compuesta por los siguientes Niveles Administrativos:

1. Directivo
2. De Control
3. Ejecutivo
4. De Planificación y Asesoría
5. De Apoyo
6. Operativo

DEL NIVEL DIRECTIVO

El Nivel Directivo constituye el más alto Nivel de autoridad; orienta y dispone la ejecución de las políticas y responsabilidades generales de la Empresa, y está conformado por los siguientes organismos:

a) La Junta General de Accionistas, que está integrada por los máximos representantes de las entidades accionistas: Ilustre Municipio de Quito, el Instituto Ecuatoriano de Electrificación Los Consejos Provinciales de Pichincha y Napo y la Cámara de Industrias de Pichincha.

b) El Directorio, está integrado por siete miembros principales y sus respectivos suplentes, de los cuales actuarán: dos en representación del Ilustre Municipio de Quito, dos en representación del Fondo de Solidaridad uno por los H. Consejos Provinciales, un Representante por los trabajadores de las Empresas Eléctricas y uno en representación de la Cámara de Industriales de Pichincha y Napo.

DEL NIVEL DE CONTROL

Este Nivel es de vigilancia y control de resultados alcanzados frente a los previstos en los distintos procesos de administración interna de la Empresa; de ahí que sus informes se presentan directamente a la Junta de Accionistas por lo que su relación de autoridad es indirecta con respecto a los demás niveles de la Institución; su función se ejecuta por intermedio del Nivel Directivo, quien aprueba, modifica o rechaza los informes y en general todos los trabajos presentados por este Nivel. Está conformado por:

- a) Comisarios
- b) Auditoría Interna

DEL NIVEL EJECUTIVO

La Gerencia General ocupa este Nivel, y es responsable final del cumplimiento de todos los actos y funciones de la Empresa, de acuerdo a las políticas, planes y programas aprobados por el Nivel Directivo.

En este Nivel, la gestión de la Gerencia General tiene la participación de los siguientes Comités permanentes de carácter decisorio en asuntos específicos.

- a) Comité de Coordinación Técnico-Administrativo-Financiero
- b) Comité de Escalafón
- c) Comité de Justicia
- d) Comité de Adquisiciones
- e) Comité Central de Seguridad Industrial
- f) Comité de Ropa de Trabajo
- g) Comité de Control de la Calidad de la Energía

DEL NIVEL ASESOR - PLANIFICACIÓN

En la planificación, este Nivel elabora y mantiene actualizados los planes y proyectos de desarrollo de la Empresa, y evalúa los resultados de lo planeado.

En asesoría, este Nivel es de consulta y consejo para los diversos sectores administrativos de la Empresa.

Está integrado por:

- a) Planificación
- b) Asesoría Jurídica
- c) Desarrollo Institucional

DEL NIVEL DE APOYO

Este Nivel se caracteriza por desarrollar actividades importantes y específicas de soporte, asistiendo en forma directa a la gestión de la Gerencia General como a las demás áreas en la marcha administrativa de la Empresa, está integrada por:

- a) Dirección de Relaciones Industriales
- b) Dirección de Finanzas
- c) Secretaría General
- d) División de Sistemas y CPD
- e) Relaciones Públicas

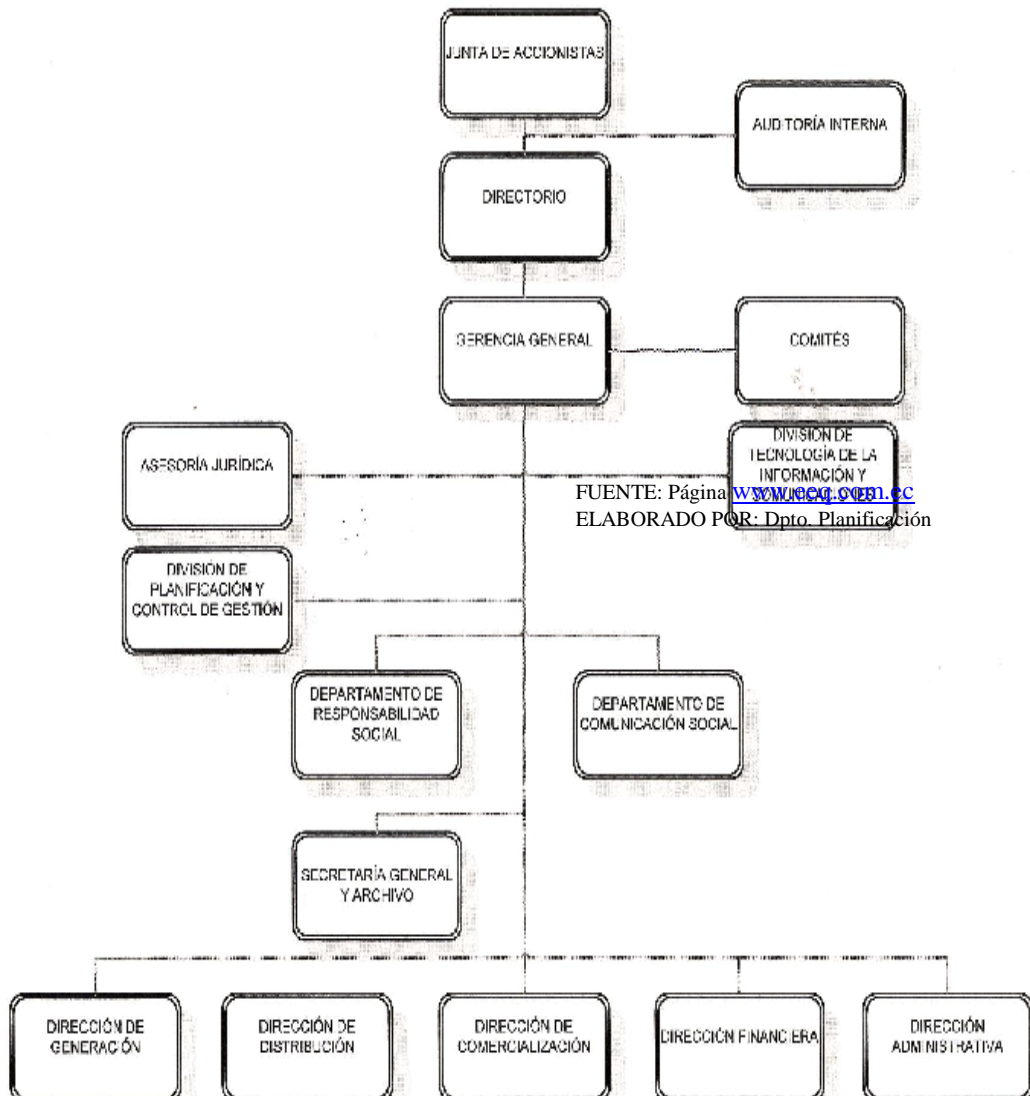
DEL N

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA E.E.Q.S.A.

AFROBADO POR EL DIRECTORIO CON RESOLUCIÓN 2007-503 DEL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2007

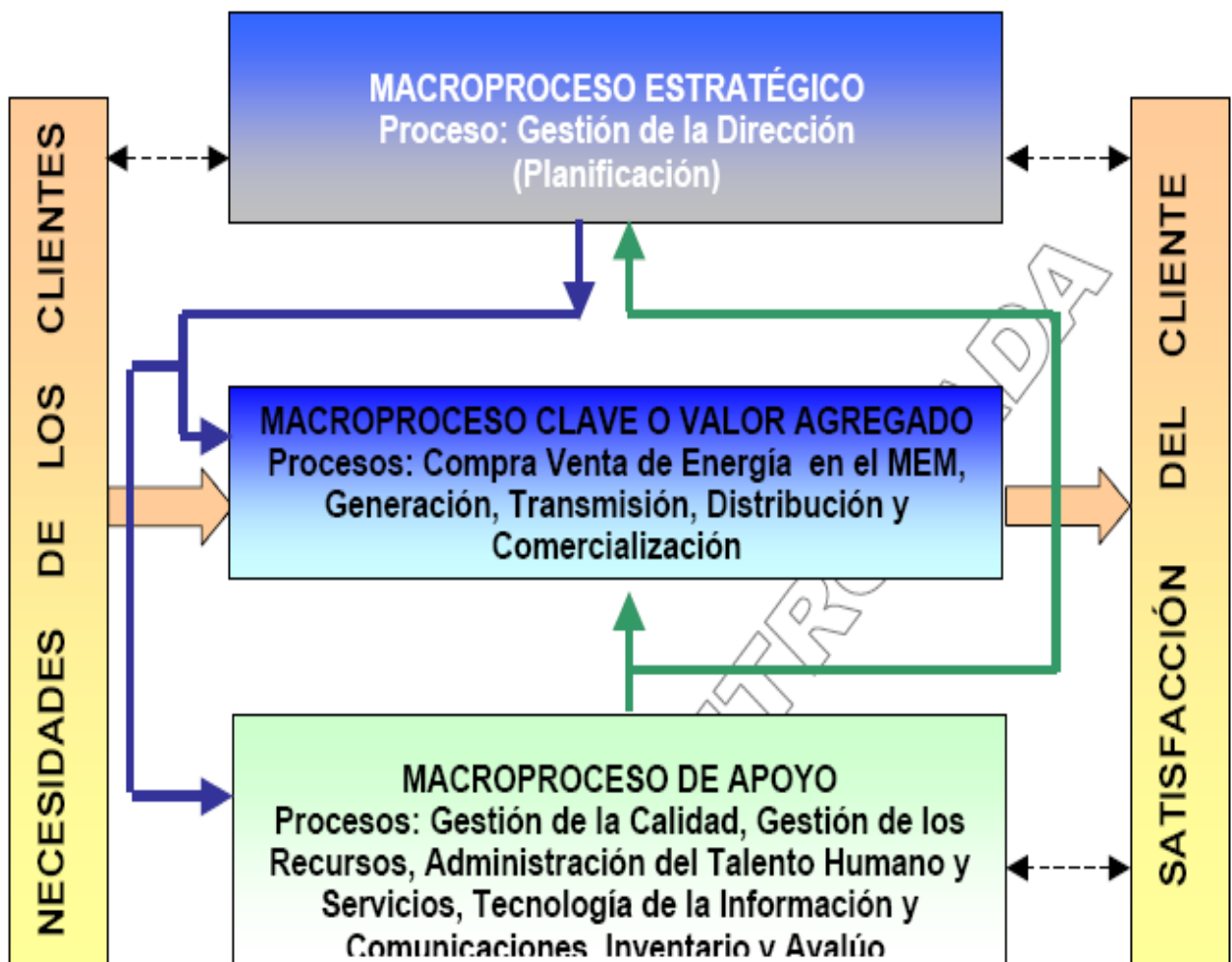
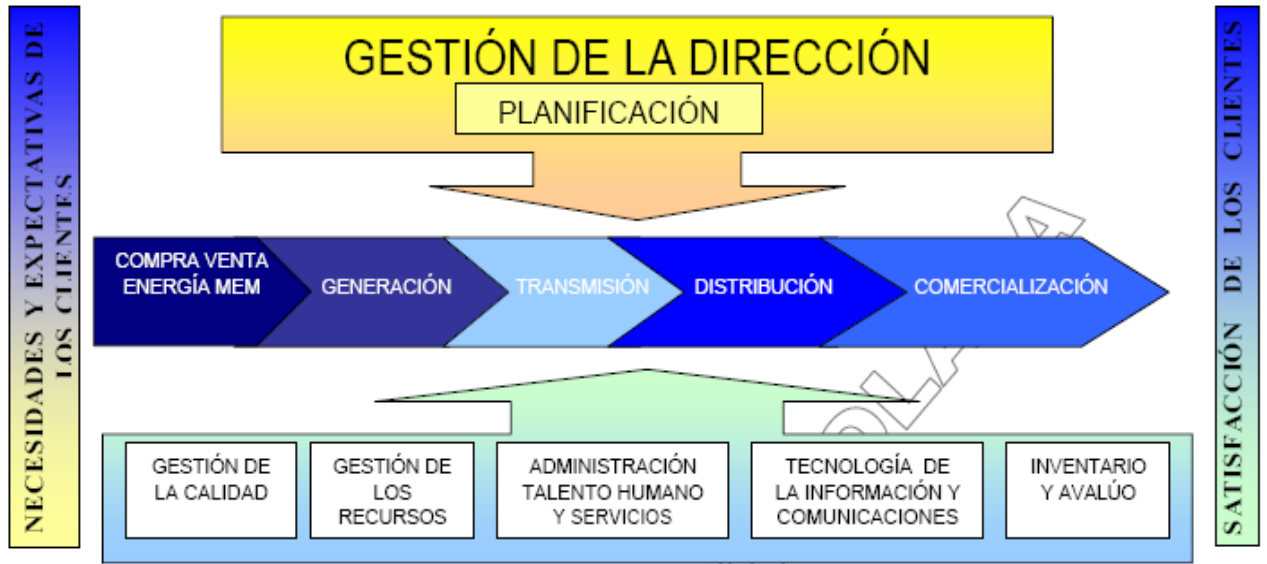
eléctric
gestión

1.4 OR



ctura
s de

1.5 MAPA DE PROCESOS:



1.6 PLAN ESTRATEGICO

1.6.1 Misión

Apoyar el desarrollo integral de Quito y su región, suministrando energía limpia y de bajo costo para dinamizar el aparato productivo y mejorar la calidad de vida de los habitantes

1.6.2 Visión

Ser una Empresa eficiente y moderna, líder en el sector eléctrico ecuatoriano y una de las primeras en el contexto latinoamericano

1.6.3 Valores

- **Honestidad:** La Empresa Eléctrica Quito, debe mantener un canal limpio de comunicación con nuestros clientes, decir siempre la verdad sin engaño, de tal manera que la convivencia sea honesta, siempre manteniendo las cuentas claras, a la vista de las entidades de control y sobre todo a la vista de nuestros clientes.
- **Lealtad:** La Empresa Eléctrica se debe a sus clientes y a la sociedad apoyando siempre al aparato productivo.
- **Respeto:** Nuestros clientes y la sociedad son la razón de ser de la Empresa y nuestras actividades, por lo tanto debemos mantener un respeto a nuestros clientes internos y externos.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Por se una Institución líder en el sector eléctrico y sobre todo por aprovechar la fuerza de los ríos y sus causes, es necesario que toda actividad tenga una responsabilidad ambiental. Por se una institución de servicio a la comunidad se debe considerar programas de acción para apoyar a la sociedad.
- **Solidaridad:** La Empresa Eléctrica Quito, mantiene en su interior un Equipo de Trabajo y que gracias a su esfuerzo permite apoyar a la comunidad de forma solidaria y asequible.
- **Disciplina:** La Empresa Eléctrica Quito S. A. ha logrado establecer en todo su personal una disciplina en sus actividades adquiriendo compromiso con la Institución y el Cliente, así de esta manera se obtiene una empatía que permite relacionarnos más y mejor con cada uno de nuestros colaboradores y con nuestros clientes.

1.6.4 Objetivos Rectores

Para el periodo 2006 – 2010 la E.E.Q..S.A., ha establecido los siguientes objetivos rectores:

1. Disponer de energía suficiente y sustentable

- 1.1 Promover y participar en proyectos de generación hidroeléctricas
- 1.2 Negociar la compra de energía en contratos a mediano y largo plazo
- 1.3 Promover proyectos de generación de energías alternativas
- 1.4 Auspiciar la legislación para un marco regulatorio moderno
- 1.5 Fomentar el uso responsable de la energía Empresa Eléctrica Quito S.A. Plan Estratégico 2006-2010

2. Clientes satisfechos

- 2.1 Asegurar el abastecimiento suficiente de energía de calidad a precios adecuados.
- 2.2 Atención cálida oportuna y eficaz
- 2.3 Información oportuna, asequible, apropiada y transparente
- 2.4 Reconocer los derechos del consumidor.

3. Recurso humano capacitado, comprometido y motivado

- 3.1 Sistema de reclutamiento profesional e independiente.
- 3.2 Sistema de regulaciones internas que apoye el desarrollo del recurso humano.
- 3.3 Sistema de capacitación continua.
- 3.4 Sistema de estímulos para la renovación generacional del recurso humano.
- 3.5 Sistema de estímulos a la productividad, creatividad e innovación.

4. Gestión profesional

- 4.1 Designación de Gerente General y funcionarios por concurso de merecimientos.
- 4.2 Bases para concurso de selección con las competencias respectivas al cargo.
- 4.3 Promover la rotación de las jefaturas a fin de ampliar la visión de la dirigencia sobre el desarrollo de la Empresa.

5. Finanzas sanas

- 5.1 Asegurar la provisión oportuna e integral de los recursos.
- 5.2 Gestión financiera empresarial, profesional y consistente.

- 5.3 Reducción de pérdidas. Sistemas remunerativos justos.
- 5.4 Evaluación del costo beneficio en la toma de decisiones.
- 5.5 Ampliación de los giros del negocio de la Empresa.

6. Rendición de cuentas y auditoría social

- 6.1 Disponer de un sistema de rendición de cuentas a los accionistas y clientes
- 6.2 Sistema independiente, moderno y transparente de control interno y externo
- 6.3 Sistemas de veedurías sociales.
- 6.4 Sistemas de información integral en la red informática.

7. Uso y desarrollo de tecnología de punta

- 7.1 Modernización de la planta física de la Empresa
- 7.2 Programa de investigación y desarrollo tecnológico
- 7.3 Integrarse a las redes mundiales de tecnología
- 7.4 Alianzas estratégicas con universidades y organizaciones publicas y privadas
- 7.5 Asimilación de buenas practicas en otras empresas nacionales e internacionales
- 7.6 Gobierno digital de la Empresa

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1.1 Definición.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como

consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

2.1.1.2 Planeación Estratégica

La empresa selecciona entre varios caminos alternativos, el que considere más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: Formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

2.1.1.3 Utilización del Proceso.

Es el proceso administrativo a desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicación, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

2.1.1.3.1 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

2.1.1.3.2 El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una

estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

2.1.1.4 Estrategia

2.1.1.4.1 Concepto:

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

2.1.1.4.2 Orígenes de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

a) Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

b) Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

c) Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

2.1.1.4.3 Usos Y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

2.1.1.5 Sistemas De Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de sub estrategias. Todas las estrategias deben dividirse en sub estrategias para lograr una implantación exitosa.

2.1.1.5.1 Desarrollo De Los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

2.1.1.5.2 Estudio Del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

2.1.1.5.3 Matriz dofa

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La matriz foda, dofa o tows

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

a) La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

b) La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del

entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

c) La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

d) La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.1.1.5. 4 Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

2.1.1.5.5 Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

2.1.1.5.6 Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

2.1.1.5.7 Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

2.1.1.5.8 Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

2.1.1.5.9 Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta “¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?”. La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestra un consenso sorprendente acerca de lo que son.

2.1.1.5.10 Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio

Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosa no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

2.1.1.6 Criterios para los Objetivos

a) Conveniente

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

b) Mensurable a través del Tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

c) Factible

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

d) Aceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

e) Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

f) Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

g) Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

h) Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

a) Participación De Las Personas:

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover

los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

i) Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

j) Conclusiones

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica, especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

El análisis de la Cartera. Sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

2.1.2. PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA

Prepara y desarrolla el proceso de Planeación Estratégica Corporativa para el cliente, con la participación de los funcionarios responsables por fijar y/o ejecutar las estrategias. El proceso de Planeación Estratégica Corporativa se efectúa con base en una metodología propia, adaptada a la forma de administración de los negocios en las empresas latinas, teniendo en cuenta la disponibilidad de información y disposición de tiempo de los ejecutivos.

Compartir la visión, establecer los objetivos de la compañía y asignar las estrategias para el logro de los objetivos componen la estructura fundamental del proceso

El desarrollo de la metodología le permitirá a la empresa poder asignar los recursos de la compañía en las unidades estratégicas de negocio que mayor retorno puedan proporcionar.

El plan estratégico corporativo permite:

- 1) Orientar a la compañía al manejo de Unidades estratégicas de negocio
- 2) Lograr el consenso sobre la visión a largo plazo de la empresa
- 3) Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión, y
- 4) Obtener el compromiso tanto de los propietarios, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

Para la obtención del Plan Estratégico Corporativo del cliente se efectúan cuatro etapas principales:

- La etapa de Ambientación y Preparación permite la consecución de información pertinente al negocio y al sector de la industria de tal manera que se complemente y se comparta con todos los asistentes a las Sesiones de Planeamiento y se pueda trabajar desde una base común de información y expectativa.

Las Sesiones de Planeamiento son el corazón de la metodología y es donde se obtienen los resultados principales del trabajo a realizar, desde una definición de la visión a largo plazo del cliente, hasta el enunciado de los planes de trabajo para la correcta ejecución y puesta en marcha de las estrategias diseñadas.

- La Validación y Consolidación de Resultados permite dejar para una actividad posterior a las sesiones, posibles definiciones que si bien no son críticas para la obtención del objetivo de las sesiones, si son vitales para la conformación del Plan Estratégico Corporativo.

-

Por último, la Elaboración del Informe Final entregará un documento en forma de memorias de las conclusiones alcanzadas, con un anexo donde se incluyen los planes detallados para lograr la implementación del Plan Estratégico.

2.1.3. PLANEACION OPERATIVA

Consiste en realizar un detallado análisis de necesidades de la empresa y definir en base a estas necesidades una plataforma tecnológica como una estructura de (hardware, software, personal operativo, etc).

¿COMO VA A FUNCIONAR EL CENTRO DE COMPUTO?

¿QUE SOFTWARE SERA NECESARIO?

¿QUE HARDWARE?

¿QUE SERVIOS VA A PRESTAR?

2.1.3.1 NIVEL OPERATIVO

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

2.1.3.2 Comunicación.

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. En primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que favorecen su mejora. En el proceso de la comunicación hay frecuentemente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo: de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que nos podemos encontrar en distintas fases del proceso de comunicación:

- Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.
- Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.
- De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.
- En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.
- En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del lector.

Las barreras de la comunicación pueden ser causas principales personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los

usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

- Estereotipos: esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.
- Efecto halo: valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.
- Proyección: atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.
- Percepción selectiva: captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.
- Físicas (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).
- Semánticas (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios).

Toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes.

2.2 INDICADORES

2.2.1 CONCEPTOS

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas. Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente

con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

Un buen indicador debe ser objetivo, preciso, compatible con otros indicadores, relevante para la toma de decisiones, debe ser lógico, factible, fácil de medir e interpretar, oportuno, confiable, y verificable, y por sobre todo debe ser aceptado por todos los directivos y/o funcionarios, adicionalmente es importante que contenga las siguientes características:

1. **Disponibilidad:** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
2. **Simplicidad:** el indicador debe ser de fácil elaboración.
3. **Validez::** la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
4. **Especificidad :** si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
5. **Confiabilidad:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
6. **Sensibilidad:** el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
7. **Alcance:** el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

2.2.3. IMPORTANCIA

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Los indicadores pueden dividirse en cuantitativos o cualitativos:

a) Indicadores cuantitativos:

- Los indicadores cuantitativos sólo utilizan números para describir un fenómeno. Así, suelen presentarse como números absolutos, tasas, índices o porcentajes. Por ejemplo:

“porcentaje de mujeres de edad reproductiva que utilizan algún método anticonceptivo”.

- Así mismo, pueden ser conteos (como el número de niños vacunados) o mediciones continuas (como el porcentaje de la población que vive por debajo de la línea nacional de pobreza).

- Los indicadores cuantitativos pueden calcularse a partir de otros indicadores. Por ejemplo, para calcular la relación de niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior es preciso desglosar el número de estudiantes matriculados por género y luego calcular la relación de los dos valores resultantes. El nuevo indicador medirá el grado en que las niñas y los niños tienen igual acceso a los diferentes niveles de educación, algo muy diferente al simple recuento de niñas y niños matriculados.

b) Indicadores cualitativos:

- Los indicadores cualitativos se utilizan para describir características intangibles que son difíciles de medir en términos numéricos.
- La información cualitativa no se expresa con números, sino de forma nominal. En su forma más simple, los indicadores cualitativos expresan una gama de categorías no numéricas (como 'bueno', 'satisfactorio' y 'malo').
- Estos indicadores básicos suelen obtenerse en respuesta a una pregunta de un cuestionario y suelen representar la opinión del encuestado.
- Sin embargo, a menudo los indicadores cualitativos son más complejos y pueden medir simultáneamente varias dimensiones de un fenómeno. Por ejemplo, la "satisfacción con los servicios clínicos" puede ser el resultado combinado del éxito del tratamiento, la distancia recorrida para llegar a la clínica, y el tipo y la calidad de los servicios prestados.

Siempre que sea posible, se deberían incluir indicadores cuantitativos en los análisis sobre desarrollo humano. Sin embargo, algunas cuestiones no se prestan a la cuantificación. En los casos en que las mediciones cuantitativas no son eficaces, los indicadores cualitativos pueden aportar indicaciones valiosas. Pero incluso cuando es posible utilizar indicadores cuantitativos, los datos cualitativos son un valioso complemento que añade información sobre el contexto. No obstante, los indicadores cualitativos deben tratarse con cuidado, pues tiende a llevar en sí un elemento de subjetividad. Esta subjetividad puede reducirse al mínimo si se proporciona a los encuestados categorías concretas, en lugar de dejar margen para las descripciones.

2.2.4.1. Indicadores de cumplimiento:

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.*

2.2.4.2 Indicadores de evaluación:

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del [modelo Reder de EFQM](#).*

a) Indicadores de eficiencia:

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

b) Indicadores de eficacia:

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

2.2.4.3 Indicadores de gestión:

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC)*

Como se comprueba los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los OTROS indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de GESTIÓN DE PEDIDOS. Pero los indicadores que realmente sirven para pilotar el mismo son los indicadores de gestión. En este caso, la gestión del buffer, es el verdadero artífice que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los

recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar al resultado de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero en la mayoría de las organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos.

2.2.4.4 Indicadores de Gestión

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “No Logrado” o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un

lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

a) Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Técnicas para elaborar medidores e indicadores

Son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1.

Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2.

Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3.

Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

Para formular los indicadores a más de las consideraciones indicadas es necesario que observemos:

Qué vamos a medir?

Donde es conveniente medir?

Cuando hay que medir?

En que momento o con que frecuencia?

Como se debe medir?

Como se van a difundir los resultados?

Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos

Cuál es el nombre del indicador?

Cuál es la función y espacio de este indicador (administrativo, operativo, estratégico, de impacto social, etc..)

Este indicador es de carácter clave para la empresa, área o proceso, o de apoyo?

Qué preguntas tienen que responder al utilizar este indicador?

Cuáles son los factores clave que conforman, definen e integran este indicador?

Existen factores internos y externos fuera de control que puedan impactar el comportamiento y resultado del indicador?

A qué objetivo estratégico está ligado este indicador?

A qué estrategia e iniciativa está ligado este indicador?

Este indicador sirve para toda la empresa o sólo para un área o proceso?

Que criterios son considerados para interpretar el comportamiento y resultado de este indicador?

Cómo se informa de los resultados de este indicador?

Sobre la base de la información constante y una vez obtenido el indicador se debe preguntar, para qué?

- *Para poder interpretar lo que esta ocurriendo*
- *Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos*

- *Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.*

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan casi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez mas una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es mas que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos de Planes Operativos Anuales. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

El objetivo es obtener información, datos, sobre el proceso y decidir si fuera necesario el establecimiento de acciones de mejora. Para ello se debe establecer indicadores, que deberán ser elegidos de forma que sean los mínimos pero con la máxima capacidad informativa sobre el estado de nuestro proceso. Se establecen los algoritmos de los indicadores, la periodicidad con la que vamos a evaluar los datos y el responsable tanto de obtener como de informar los resultados así como los objetivos de los mismos. Si los objetivos no se cumplieran se buscarían las causas y se establecerían las acciones necesarias para que esta situación no volviera a ocurrir.

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir,
- El mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica

2.2.6.1 EJEMPLO DE PRESENTACION DE INDICADORES:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento	Consiste en calcular el	Total de reclamos no solucionados a Tiempo	Sirve para controlar los errores que se presentan en la

reclamos de clientes	porcentaje real de los trabajos oportunos y efectivos a los reclamos de clientes	$\frac{\text{Total de reclamos Despachados}}{\text{Total de reclamos}} \times 100$	empresa y que no permiten ejecutar los trabajos de los reclamos realizados por los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}} \times 100$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}} \times 100$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}} \times 100$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.

FUENTE: INTERNET

ELABORADO POR: www.indicadores.com

2.2.6.2. GRAFICAS DE CONTROL

Es una herramienta estadística que detecta la variabilidad, consistencia, control y mejora de un proceso

Una vez obtenido los indicadores necesarios y claros lo siguiente es calcular, el límite de control, establecer límites de control superior e inferior para observar la tendencia que nos permitirá tomar acciones, esta información lo encontramos en la Gráfica de Control.

Los gráficos de control ayudan en la detección de modelos no naturales de variación en los datos que resultan de procesos repetitivos dan criterios para detectar una falta de control estadístico. Un proceso se encuentra bajo control estadístico cuando la variabilidad se debe sólo a "causas comunes".

Los gráficos de control de Shewart son básicamente de dos tipos; gráficos de control por variables y gráficos de control por atributos. Para cada uno de los gráficos de control, existen dos situaciones diferentes; a) cuando no existen valores especificados y b) cuando existen valores especificados.

Se denominan "por variables" cuando las medidas pueden adoptar un intervalo continuo de valores; por ejemplo, la longitud, el peso, la concentración, etc. Se denomina "por atributos" cuando las medidas adoptadas no son continuas; ejemplo, tres tornillos defectuosos cada cien, 3 paradas en un mes en la fábrica, seis personas cada 300, etc.

Antes de utilizar las Gráficas de Control por variables, debe tenerse en consideración lo siguiente:

- a.-El proceso debe ser estable
- b.- Los datos del proceso deben obedecer a una distribución normal
- c.- El número de datos a considerar debe ser de aproximadamente 20 á 25 subgrupos con un tamaño de muestras de 4 á 5, para que las muestras consideradas sean representativas de la población
- d.- Los datos deben ser clasificados teniendo en cuenta que, la dispersión debe ser mínima dentro de cada subgrupo y máxima entre subgrupos
- e.- Se deben disponer de tablas estadísticas

ejemplo:



a) Si los puntos de los resultados de las actividades sobrepasan el límite superior es necesario realizar acciones de mejora que permitan cambiar el promedio general y establecer nuevos límites de control más reales.

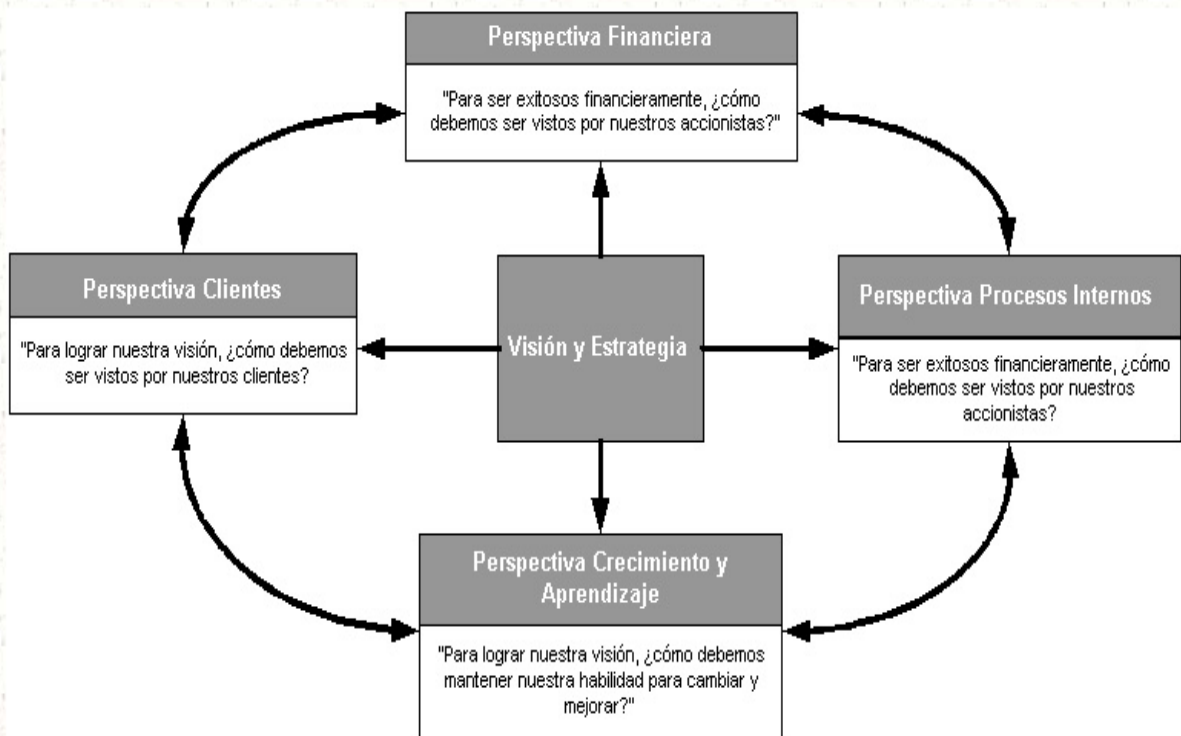
b) Si los puntos de los resultados de las actividades salen del límite inferior es necesario realizar acciones correctivas inmediatas para mejorar los procesos,.

c) En caso de que los puntos sean estables y dentro del límite de, es necesario efectuar planes de mejoramiento continuo, como todo proceso se debe verificar y mejorar cada seis meses.

2.2.6.3. Estos indicadores deben ser manejados por un analista del área y debe entregar los resultados a las jefaturas designadas para analizar la información e indicadores y tomar acciones pertinentes, de la misma forma, y de acuerdo a su importancia los indicadores deben ser monitoreados y analizados cada mes, trimestralmente, semestralmente o anual dependiendo de su interés.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL²

²



FUENTE: www.planificacionestrategica.com
 ELABORADO POR: Dr. Alfonso López Viñegla

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es considerado como uno de los modelos más importantes de planificación y gestión de los últimos años, ya que se trata de un modelo que ayuda a las empresas a transformar la estrategia en objetivos, que se miden a través de indicadores y que están ligados a unos planes de acción.

El Cuadro de Mando Integral es un marco descriptivo no preceptivo que se caracteriza por complementar indicadores financieros y no financieros con indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura

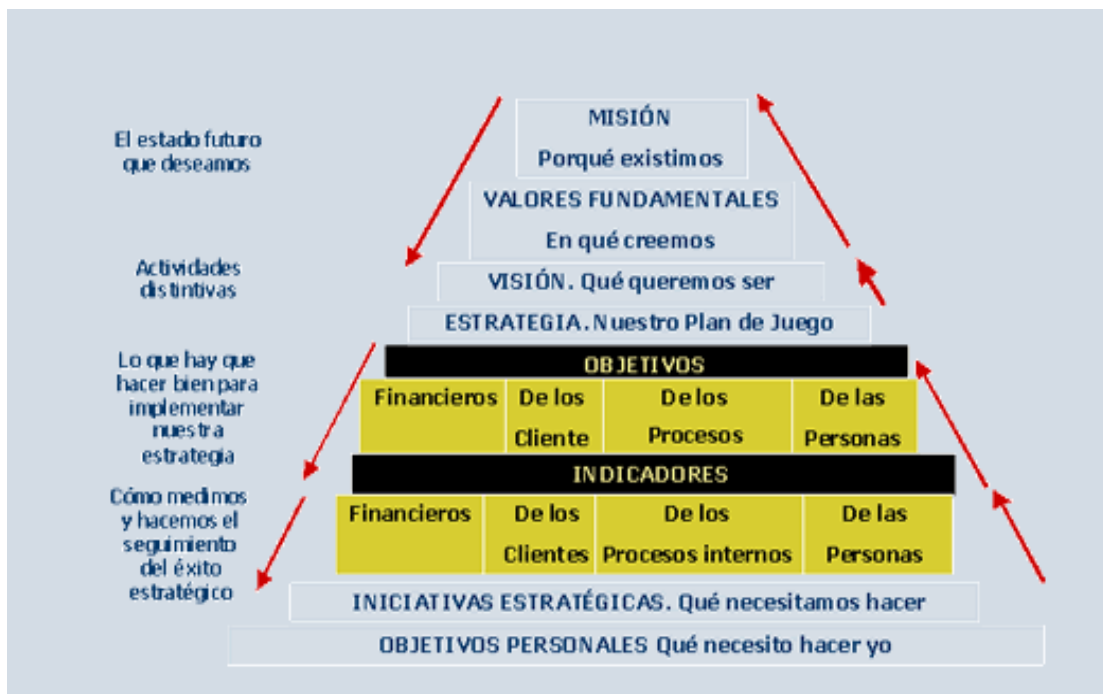
El Cuadro de Mando se está utilizando en las organizaciones para:

- Operativizar la estrategia. Convertir la estrategia en objetivos operativos, que se relacionan entre ellos y tienen indicadores que van a servir para medir su consecución o logro.
- Asignar estratégicamente los recursos. Asignar los recursos de la empresa de

acuerdo con la estrategia definida por la misma.

- Monitorizar la estrategia. Controlar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos.
- Alinear el comportamiento de los miembros de la empresa. Conseguir que las personas trabajen día a día en la consecución de la estrategia.

La secuencia de desarrollo del Cuadro de Mando Integral es la siguiente:



FUENTE: www.planificacinestrategica.com

ELABORADO POR: Dr. Alfonso López Viñegla

1. Misión, Visión, valores. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia que puede ser representada por los mapas estratégicos.
2. Las perspectivas, objetivos, mapas estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas son los principales elementos del CMI. Las cuatro **perspectivas** habitualmente utilizadas por Norton y Kaplan: finanzas, clientes, interna, formación y crecimiento son orientaciones para el análisis de la estrategia desde los distintos ejes clave del negocio.



FUENTE: www.planificacionestrategica.com
 ELABORADO POR: Dr. Alfonso López Viñegla

Los mapas estratégicos son la aportación más importante del Cuadro de Mando Integral . Se denomina mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales y ayudan a la empresa a entender la coherencia entre los distintos objetivos estratégicos, permitiendo visualizar de forma gráfica la estrategia de la empresa.

Los objetivos estratégicos son la propuesta estratégica, aquello que se quiere conseguir, los indicadores son los instrumentos que utilizamos para medir el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos son por tanto el fin y los indicadores el medio que tenemos para medirlos. Un CMI tendrá más indicadores que objetivos. Para cada indicador se deben fijar metas que deberán ser ambiciosas pero posibles de alcanzar.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la empresa se va centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Un aspecto clave es la priorización de estas iniciativas o acciones; dichas acciones deberán tener hitos de cumplimiento y deberán contar a su vez con indicadores que midan el cumplimiento, o no, de la acción.

La definición correcta de los elementos que componen el CMI no garantiza ser implantación con éxito. Aspectos como el liderazgo por parte de la dirección, la comunicación son, entre otros factores, cruciales en la implantación del CMI.

Es importante destacar que el objetivo del CMI no es el de añadir burocracia sino facilitar la gestión al centrarse en lo importante. El CMI debe ser un instrumento que simplifique, mejore la gestión de la empresa a través de la clarificación del modelo de negocio.

Los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

2.3.1.1 Fases del Ciclo de vida:

Crecimiento: Obtener un porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Sostenimiento: Rentabilidad, Siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.

Cosecha: Aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación

2.3.1.2 Temas estratégicos para la perspectiva financiera:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos/Mejora en la productividad
- Utilización de activos/Estrategia de

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> por transacción)	Periodo de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

FUENTE: Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.
ELABORADO POR: Kaplan Roberth,

Inversión.

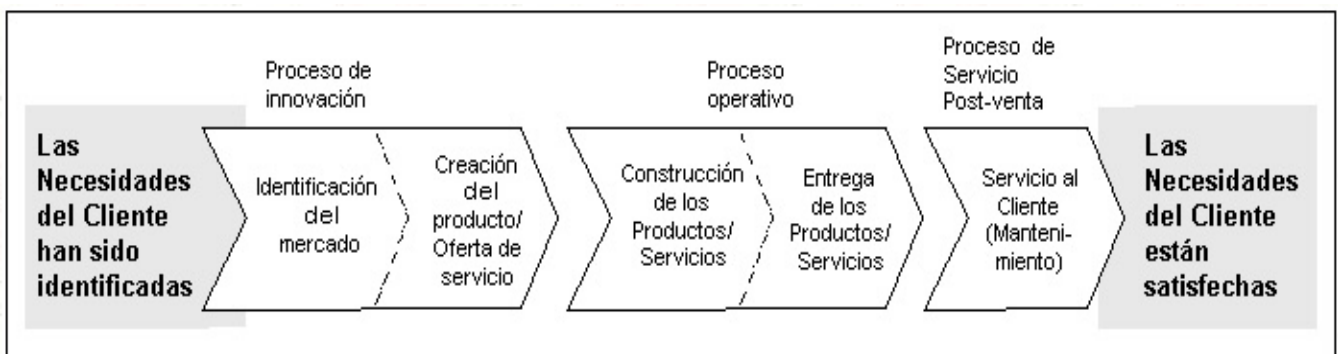
2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a

través de los procesos operativos entregando los productos y servicios a los clientes existentes y termina con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Para los principales procesos de la organización, tales como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción, se acostumbra medir y definir las medidas de costo, calidad, productividad y tiempo



FUENTE: Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.
ELABORADO POR: Kaplan Roberth,

2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura: Personal, Sistemas y Procedimientos si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero de largo plazo.

Las tres categorías principales de variables en esta perspectiva son: Las capacidades de los empleados, Las capacidades de los sistemas de información y Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Algunos indicadores clave son:

La satisfacción del empleado, es de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones, es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, normalmente requerirá que sean atendidos por empleados satisfechos.

Normalmente se mide a través de una encuesta, cuyos principales elementos son:

Participación en las decisiones

- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien su trabajo
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo
- Si se le anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa
- Si se sienten apoyados por los directivos
- Si están satisfechos, en general, con la empresa

Normalmente, se asignará un puntaje de 1 (descontento) a 5 (muy satisfecho) a cada rubro y luego se saca un índice global, que podría ser desagregado por división, departamento, localización y supervisor.

La retención de los empleados, representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.

Cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del negocio.

La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La productividad de los empleados, es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

Para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, se puede utilizar el costo laboral en lugar del número de empleados.

2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE¹.

¹

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir.

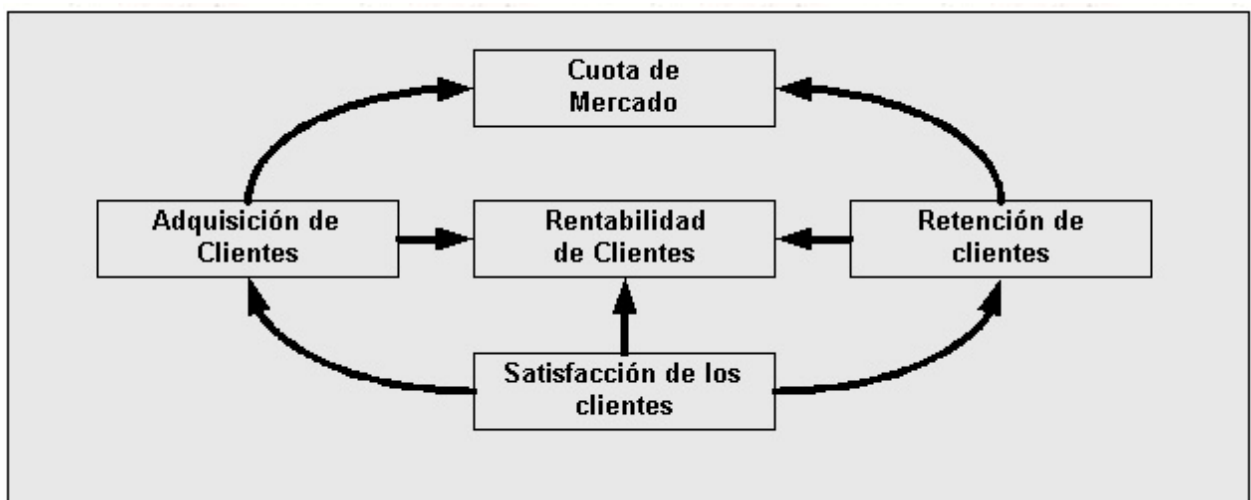
Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas.

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Además permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Para cada segmento de cliente y mercado que se desee cubrir, deberá identificarse claramente sus preferencias en cuanto:

Precio, Calidad, Tiempo, Funcionalidad, Imagen, Prestigio, Relaciones y Servicio



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

FUENTE: Balanced Scorecard - Cuadro de mando Integral, De la Estrategia a los Resultados operativos,
ELABORADO POR: Dr. Alfonso López Viñeola

a. Cuota de Mercado

Porcentaje de los negocios que reciben de los clientes pertenecientes a un segmento dado.
Cuota de compras de los clientes de un segmento, en proporción a las compras totales del negocio.

b. Retención de los clientes

Número de clientes, por segmento, que se mantienen de un período a otro.
Porcentaje del crecimiento del negocio con los clientes existentes.

c. El incremento de clientes

Número de nuevos clientes

Ventas totales de los nuevos clientes, puede ser como porcentaje del total.

Número de clientes nuevos dividido entre el número de peticiones prospectivas.

Costo de cada nuevo cliente adquirido:

Nuevos clientes dividido entre visitas de ventas

Nuevos clientes dividido entre total de gastos de captación

d. La satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

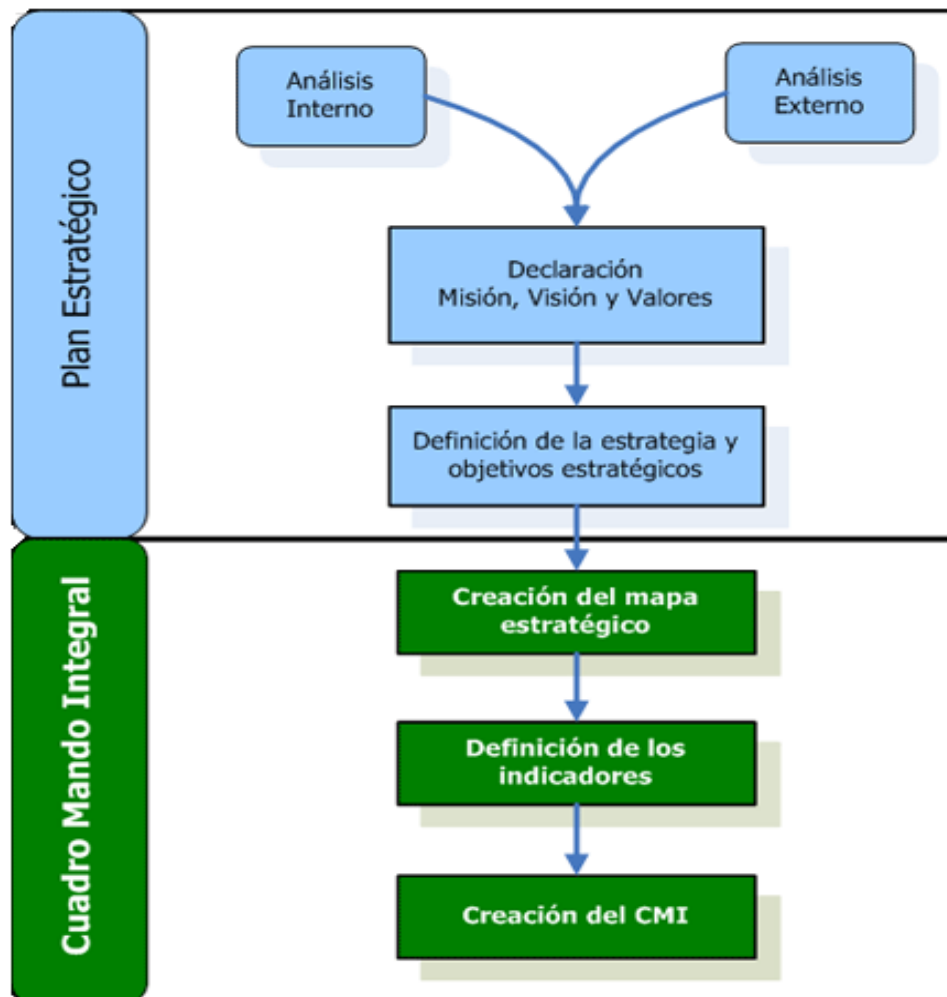
Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.

e. La rentabilidad del cliente

Las cuatro anteriores medidas centrales NO garantizan que una empresa tenga clientes rentables.

Los sistemas de Costeo basado en actividades (ABC) permiten medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.

En definitiva es, Los pasos a seguir para la confección, **creación y desarrollo del Cuadro de Mando Integral** (CMI), debe de seguir las siguientes etapas



FUENTE: Balanced Scorecard - Cuadro de mando Integral, De la Estrategia a los Resultados operativos,
ELABORADO POR: Dr. Alfonso López Viñegla

Como podemos observar la metodología para la creación del Cuadro de mando Integral (CMI), parte de una primera etapa (azul), en donde se define el Plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio Cuadro de Mando Integral CMI (verde

Después del éxito del Cuadro de Mando Integral en entidades financieras, Kaplan y Norton decidieron trasladar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin fines

de lucro motivo de este proyecto. En la aplicación de esta herramienta, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocó dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial. De ahí que Kaplan y Norton plantearan la necesidad de ubicar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía.

En el libro *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*, Kaplan y Norton, plantean que la colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización, ellos lo muestran en la siguiente figura que no es más que la adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas:



Fuente: Kaplan, Robert et David Norton: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000, Barcelona, 2001, p 149

CAPITULO III

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO
MANTENIMIENTO DE LA DIRECCIÓN
COMERCIAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
QUITO S.A. POR EL PRIMER SEMESTRE
2009**

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS:

3.1.1 PROCESOS RELEVANTES:

La Empresa Eléctrica Quito S.A., tiene certificado los Macro procesos principales, que son: Generación, Trasmisión, Distribución y Comercialización.

Macro Procesos que son los que generan ingresos por la entrega de energía, los demás procesos son de apoyo como Financiero, Sistemas, Administración de Recursos.

Dentro del gran Macro Proceso de Comercialización¹ están los que generan la cadena de valor como son:

a) Matrícula: Subproceso que encierra las actividades de la incorporación de clientes a nuestro sistema como son ingreso de solicitud, Diseño, Valoración, Instalación y Codificación en el sistema.

b) Facturación: que comprende, Registro de lecturas, Control y cálculo de facturación y Emisión y distribución de facturas.

c) Recaudación: Comprende, Recepción e ingreso del pago, Recuperación de cartera, Control caja.

Bajo este sistema de trabajo existen actividades que NO están incluidas en el Sistema de Gestión de la Calidad, estas actividades son tan importantes como las principales tanto por su volumen de trabajo y cuanto por el cumplimiento de los objetivos rectores de la Institución, como son Cliente Satisfecho y Finanzas Sanas².

Adicionalmente estas actividades son parte de los Planes Operativos Anuales³ así como son consideradas en el Presupuesto Anual (ahora del Estado).

Por tal motivo es necesario que las actividades de MANTENIMIENTO se incluyan en el grupo de los procesos de las Normas ISO 9001:2000.

3.1.2 OBJETIVOS:

¹ Hoja de Caracterización del Macro Proceso Comercial.

² Plan Estratégico 2006-2010

³ Plan Operativo Anual, Presupuesto anual, Plan de mejoramiento.

Para esto se procedió a identificar las actividades que dan valor al nuevo Proceso considerando como:

3.1.2.1 Objetivo Principal

Regular las actividades del mantenimiento de acometidas, medidores y la actualización de la base de datos, para garantizar la calidad de servicio comercial entregada por la Empresa Eléctrica Quito.

3.1.2.2. Otros objetivos:

- Evitar reclamos de los clientes
- Mayor confianza cliente-empresa
- Mejorar la imagen institucional
- Aportar a la reducción de pérdidas comerciales
- Eliminar facturación estimada, consumos ceros

Mantener actualizada la base de datos del SiseeQ comercial, apuntando al objetivo rector (información oportuna, asequible apropiada y transparente)

3.1.2.3. Alcance:

Define los pasos desde la planificación, coordinación, ejecución y evaluación, para atender los pedidos y/o reclamos generados por parte de clientes internos o externos, así como la actualización de la base de datos comercial.

Dentro de estos pasos se han definido claramente los conceptos de las variables:

3.1.3 VARIABLES:

3.1.3.1 MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Acción de carácter periódica y permanente que tiene la particularidad de prever anticipadamente el deterioro, desuso, producto del uso y agotamiento de la vida útil de componentes, partes, piezas, materiales y en general, elementos que constituyen la infraestructura física y de software, permitiendo su recuperación, restauración, renovación y

operación continua, confiable, segura y económica, sin agregarle valor a la Empresa Eléctrica Quito S.A. para evitar o reducir los reclamos de los consumidores.

3.1.3.2 MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Es el mantenimiento que se desarrolla cuando a consecuencia de una falla se ha dejado de proporcionar la calidad de servicio esperada, permitiendo su recuperación, restauración o renovación.

Una vez creado el Procedimiento, identificado el Objetivo, Alcance y sus conceptos principales se han determinado las áreas que lo ejecutan las mismas que son:

Departamento de Instalaciones (zona urbana)

Departamento de Clientes Especiales

División Zona Periférica.

Departamento de Pérdidas Comerciales

Control Clientes.

La cantidad de reclamos y trámites son receptados por varios tipos especialmente:

Reclamos por interrupción individual, Cambio de Medidor por daño o por haber cumplido su vida útil, desconexión de servicio, problemas en toma de lecturas, facturación elevada entre otros.

Este grupo de trámites en Comercialización haciende a unos **60 000 reclamo⁴s aproximadamente por año**, se han atendido unos **31 000 casos en el semestre**, de acuerdo a la muestra extraída del sistema CRM de atención al cliente por el mes de junio 2009.

Este es un valor sumamente importante de clientes que deben ser satisfechos con sus reclamos y peticiones como clientes nuestros.

3.1.3.3 ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO:

3.1.3.3.1 Mantenimiento Preventivo:

Planificación con las diferentes áreas comerciales y que tienen problemas en sus procesos por falta de mantenimiento.

⁴ Reclamos atendidos de acuerdo al CRM de atención al cliente.

Presentación del Programa anual de mantenimiento para determinar presupuesto de materiales y mano de obra.

Ejecución operativa desde la red de baja tensión, hasta cambio y/o ajuste de contactos en el medidor, otorgando un valor agregado en revisión de las instalaciones internas. Es importante indicar que el mantenimiento físico comprende desde revisión y ajuste en la red de baja tensión hasta la revisión, ajuste de contactos en protecciones de medidores, cambio de acometidas y medidores y la actualización de la base de datos comercial⁵.

Informe final, considerando los costos ocasionados y el beneficio obtenido.

3.1.3.3.2 Mantenimiento Correctivo:

Comprende la restitución de servicio luego de una interrupción individual.

Atención a pedidos de clientes externos como Cambios de medidores, retiros, revisiones, atención a pedido de clientes internos como revisiones, reubicaciones, otros.

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

Para obtener los indicadores se realizaron varias preguntas entre ellas:

Qué se quiere medir?, Con qué información se cuenta?, Donde se obtendrá la información?

Adicionalmente a esto fue necesario mantener una redacción técnica de indicadores como por ejemplo:

AGREGACIÓN MÁS PREPOSICIÓN:

Cantidad de

Porcentaje de.....

SUSTANTIVO PRURAL (VARIABLES)

Personas.....

Cuentas por Cobrar.....

VERBO EN PARTICIPIO PASADO (ACCION)

Capacitadas

Recuperadas

COMPLEMENTOS CIRCUNSTANCIALES (TIEMPO, LUGAR, CARACTERÍSTICAS)

⁵ Procedimiento para mantenimiento por aprobarse en Agosto 2009, Mapeo del procedimiento e Instructivos.

En el año 2008 la Empresa la Lojanita.

Por el departamento de cobranzas de la Cooperativa del Sur en el segundo semestre del año 2008.....

Con la información antes indicada se estructura los indicadores de la siguiente manera:

Que se quiere medir?: Es necesario que se midan los tiempos de atención en las reparaciones que se efectúan a causa de una interrupción individual, y los cambios de medidores por fallas, según la regulación 12/08 emitida por el Concejo Nacional de Electricidad (CONELEC), la misma que dice:

“ REGULACIÓN No. CONELEC – 012/08 PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS DE LOS CONSUMIDORES DE EMPRESAS ELÉCTRICAS DE DISTRIBUCIÓN....

OBJETIVO

“ Establecer los procedimientos que deben emplear las empresas eléctricas distribuidoras para atender los reclamos de los consumidores del servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica.....

a. Comerciales

Corresponden a aquellos reclamos originados por incumplimiento en los tiempos de atención de conexión del servicio eléctrico o, por incumplimiento en la reconexión del servicio una vez que el consumidor procedió a la cancelación de las facturas pendientes, así como también por mala calidad de lecturas y/o facturación, y otros que se desprendan de aspectos comerciales.

PLAZOS DE LOS RECLAMOS

Para la presente Regulación se han definido dos subetapas a fin de que las empresas adecuen sus sistemas y procesos para la atención oportuna de los reclamos a sus consumidores. La Subetapa 1, tendrá una duración de 1 año a partir de la vigencia de la presente Regulación; y la Subetapa 2, que se inicia inmediatamente cuando finaliza la subetapa 1, tendrá una duración indefinida.

Para el caso de los reclamos técnicos y comerciales su atención y resolución no podrá exceder los plazos establecidos en la Tabla No 1; en tanto que para los reclamos por daños de equipos su atención no podrá ser superior a los cuatros días, y su resolución deberá observar lo indicado en la Tabla No.1

Tabla No. 1

Reclamos		Plazos max. para la conclusión del reclamo			
		Urbano		Rural	
Tipo	Descripción general	Subeta pa 1	Subeta pa 2	Subeta pa 1	Subeta pa 2
Técnicos	Alteraciones técnicas (como variaciones de voltaje) o interrupciones del servicio	36 h	24 h	48 h	36 h
	Daños en el alumbrado público	24 h	12 h	48 h	12 h
	Daños en la red eléctrica de distribución bajo voltaje	24 h	12 h	36 h	24 h
	Daños en la red eléctrica de distribución medio voltaje	40 h	24 h	48 h	36 h
	Revisión de medidores	6 d	5 d	10 d	6 días
Comerciales	Facturación errada de planillas	36 h	24 h	48 h	24 h
	Cambio de categoría de consumo	36 h	24 h	48 h	24 h
Daños de equipos	Daños de los equipos debido a fallas del sistema de distribución	15 d	10 d	20 d	15 d

Nota: h = horas laborables ; d= días laborables

En caso exista una reconsideración del reclamo original, el plazo para resolver este no podrá ser mayor al señalado en la tabla anterior.”

FUENTE: Regulación de atención a reclamos
ELABORADO POR: CONELEC.

3.2.1 Con qué Información se cuenta y donde se obtendrá ? :

Para obtener los datos necesarios para crear los indicadores se utilizó:

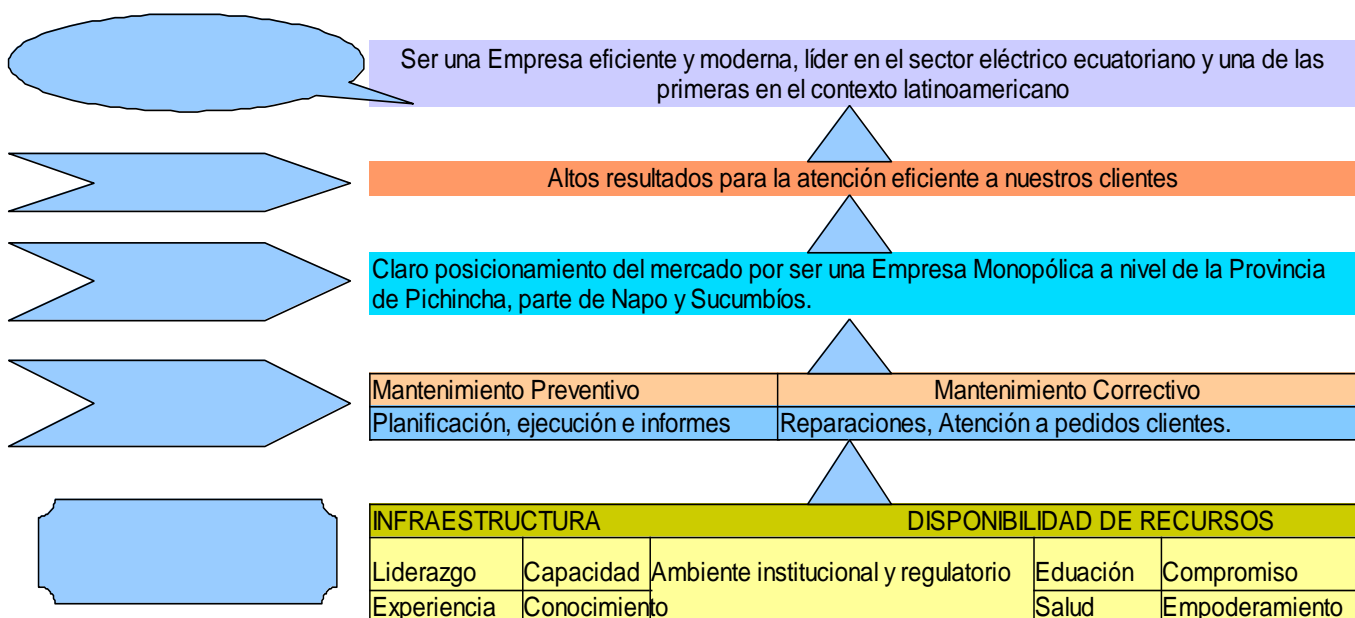
Plan Estratégico 2006-2010, Regulación 012/08 CONELEC, Plan Operativo Anual 2009, Plan de Mejoramiento 2009, Presupuesto anual 2009, e informes de control como son: Avance al plan Operativo 2009, avance presupuestario a junio 2009, reporte segundo nivel

(SIDEBENCH), trámites Pendientes (TRAPENDI) obtenidos del sistema comercial de la EEQ S.A y Análisis FODA Sección Acometidas⁶

Complementado la información se puede apreciar mejor de acuerdo al mapeo estratégico para simplificar la complejidad del procedimiento:

MAPEO Y TEMAS DE ESTRATEGIA

Estrategia de desarrollo del Procedimiento de Mantenimiento.



FUENTE: Archivos de la Sección Centro de Instalaciones

ELABORADO POR: Lic. Freddy Manosalvas Ponce

3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

Se han definido en el Plan estratégico 2006-2010 según código EQ.GG.54.ODI.01 cuya revisión fue en junio 2007, en el punto:

4.8.1 Los Objetivos a largo Plazo, como son:

- CLIENTE SATISFECHO: Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en las áreas de calidad percibida y desempeño de los atributos de calidad y
- FINANZAS SANAS: Mejorar el nivel de recaudación y reducir el nivel de pérdidas comerciales.

4.8.2 Los Objetivos a Corto Plazo, como son:

⁶ Análisis FODA

- Mejora la comunicación con el cliente, orientada hacia los derechos y deberes como consumidor de energía eléctrica.
- Mejorar la comprensión de la información en la factura.
- Mejorar los resultados en el proceso de Facturación.
- Aumentar la claridad de la información proporcionada al cliente.
- Mejorar la calidad de atención al cliente.
- Mejorar los plazos en la solución de solicitudes⁷.

La utilidad de los indicadores es ayudar a evaluar los resultados definidos en la planificación, nos permiten medir los logros de las áreas relevantes de la organización o parte de ella y facilitan la adopción de acciones correctivas en la organización y proporcionan información necesaria para mantener el perfil competitivo empresarial.

⁷ Indicadores del Macro Proceso Comercial, según Plan Estratégico 2006-2010

CUADRO DE INDICADORES FICHA TÉCNICA N° 1

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE LA FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1. Atender en un tiempo no mayor a 36 horas desde el momento que se ingresa la solicitud hasta la ejecución del trabajo	Demora en el envío de la información por Atención al Cliente. Demora en el proceso de Compras Públicas. Falta de presupuesto.	TRS= Tiempo de reposición de servicio. TISR= Tiempo ingreso de solicitud de servicio TITE =Tiempo de ingreso de trabajo ejecutado dr = densidad. FORMULA TRS(dr)= TITE(dr)-ISR(dr)	HORAS	MENSUAL	36 HORAS	Sección Zona Centro de Instalaciones	Indicador sobre el resultado del cálculo para el estándar por 100 para analizar la condición, y la causa que es igual a la diferencia.
2. Atender al menos el 95% de los trámites ingresados en mantenimiento correctivo	Falta de personal técnico especializado. Falta de materiales en bodega Falta de presupuesto. Falta de compromiso del personal.	PAR = Porcentaje de atención a reclamos. RR = Reclamos atendidos RI = Reclamos ingresados FORMULA PAR= (RA/RI)*100	PORCENTA JE	MENSUAL	95%	Sección Zona Centro de Instalaciones	Indicador sobre el resultado del cálculo menos el estándar para analizar la condición, y la causa que es igual a la diferencia
3. Atender el 100% de los	Materiales de mala calidad.	Porcentaje de reclamos atendidos	PORCENTA JE	MENSUAL	100%	Sección Zona Centro de	Indicador sobre el resultado del cálculo

reclamos por artefactos dañados	Falta de Mantenimiento preventivo. Falta de conocimiento técnico.	RR = Reclamos recibidos RA = Reclamos atendidos FORMULA RA-RR				Instalaciones	menos el estándar, si es cero esta dentro de lo planificado, si es mayor a cero no se cumple con lo establecido.
4. Ejecutar 6000 mantenimientos preventivos en el año 2009	Falta de personal técnico Falta de presupuesto	CSA = Cantidad de servicios atendidos. CUP = Cantidad de usuarios presupuestados FORMULA Cantidad de servicios atendidos / cantidad de usuarios presupuestados	CANTIDAD	MENSUAL	6000	Sección Zona Centro de Instalaciones	Medir la eficiencia en el servicio: Sí el indicador es 1 el proyecto es eficaz. Sí el indicador es <1 el proyecto es ineficaz o crítico. Sí el indicador es >1 El proyecto es más que eficaz.
5. Atender el 15000 reclamos de los clientes por interrupción individual	llenada de vacantes. Falta de presupuesto	RR = Reclamo recibido TE = Trabajo ejecutado FORMULA (TE/RR)*100	PORCENTA JE	MENSUAL	100,00%	Sección Zona Centro de Instalaciones	Indicador sobre el resultado del cálculo para el estándar para analizar la condición, y la causa que es igual a la diferencia
6. Utilizar el 100% o menos del presupuesto para el mantenimiento	Recorte de partidas presupuestarias. Atender casos emergentes	VG = Valor gastado VP = Valor presupuesto FORMULA (VP/GV)*100	PORCENTA JE	MENSUAL	100%	Sección Zona Centro de Instalaciones	Indicador sobre el resultado del cálculo menos el estándar para analizar la condición, y la causa que es igual a

Preventivo	Falta de personal						la diferencia
7. Mantener entre 3.5 a 5 puntos la percepción de satisfacción del cliente en los trabajos ejecutados en la Sección, según encuesta	Falta de presupuesto Falta de personal	ISC = Índice de satisfacción del cliente FORMULA ISC = >3.5 PUNTOS	PUNTOS	POR PROYECTO	5	Sección Zona Centro de Instalaciones	Sí el indicador se localiza entre 3.5 a 5 es muy satisfactorio la meta y el proyecto. Sí el indicador es <3.5 se hablaría de una pérdida social al no cumplir la meta establecida y considera poco satisfactorio
8. Ejecutar efectivamente el presupuesto para mantenimiento preventivo 2009	Falta de personal Daño en Vehículos Falta de materiales	PA = Presupuesto aprobado PU = Presupuesto utilizado Formula PU-PA	VALOR	POR PROYECTO	999 340,00	Sección Zona Centro de Instalaciones	Indicador sobre el resultado del cálculo menos el estándar: Si el resultado es mayor considerando la misma cantidad de clientes el presupuesto está mal realizado. Sí es igual o por debajo de los presupuestado, se debe atender mayor cantidad de clientes

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez obtenido los Indicadores del procedimiento se analiza e interpreta los resultados de la siguiente manera:

1. Atender en un tiempo no mayor a 36 horas desde el momento que se ingresa la solicitud hasta la ejecución del trabajo.

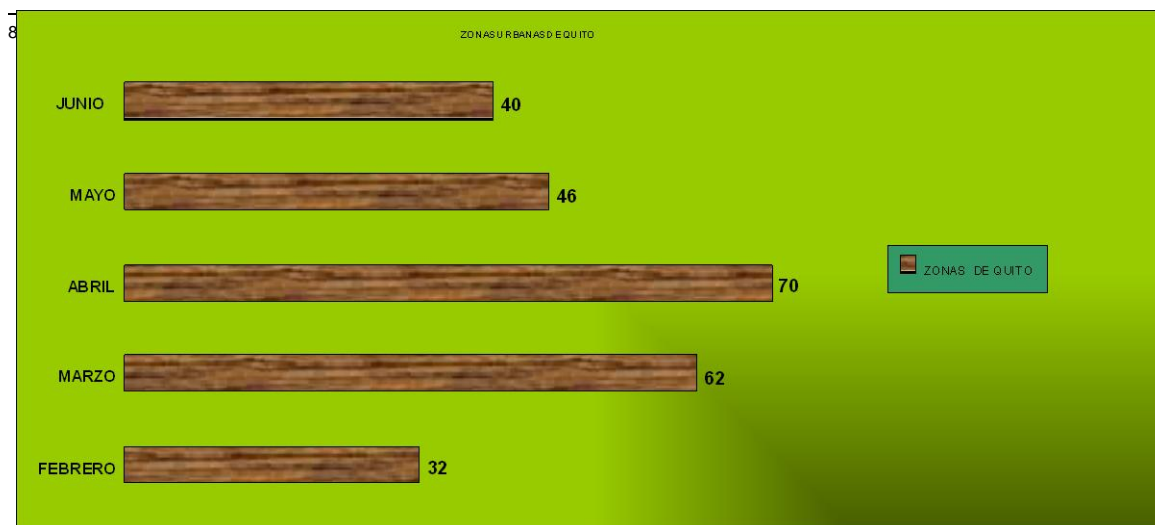
Según reporte del SIDEBENCH se observa que ninguna zona cumple con el

ZONAS DE QUITO	HORAS
ENERO	44
FEBRERO	32
MARZO	62
ABRIL	70
MAYO	46
JUNIO	40
PROMEDIO SEMESTRAL	49

indicador.

El tiempo promedio⁸ mensual 2009 es de 48 HORAS, no cumple con lo establecido por CONELEC, a excepción del mes de febrero 2009 en donde el tiempo ha sido menor a 36 horas.

Adicionalmente según la interpretación en ficha técnica N° 1 dice: “ Indicador sobre



el resultado del cálculo para el estándar por 100 para analizar la condición y la causa que es igual a la diferencia” se procede a:

$$(36/48)*100 = 75\%$$

Esto quiere decir que la actividad no es consistente y tiende a variar mucho para lo cual es necesario determinar las causas y efectos que hacen que no se pueda cumplir con el indicador.

2. “Atender al menos el 95% de los trámites ingresados para mantenimiento correctivo”

En cuanto al segundo indicador, los datos se extraen manualmente de la información que se archiva, hasta tanto exista la disposición de la Dirección para que el área de apoyo de Sistemas realice el cálculo automático, sin embargo se puede observar que el porcentaje promedio de atención según Plan Operativo es de 91%, esto quiere decir que no se cumple con lo establecido en el indicar que es el de atender un 95% de las órdenes recibidas.

Realizando la interpretación según Ficha Técnica N°1: $95-91 = 4\%$, se observa que falta cuatro porciento para atender los pedidos de los clientes y que traduciendo en números por mes la diferencia sería un promedio de 60 clientes.

MANTENIMIENTO CORRECTIVO				INFORME SEMESTRAL										
MES	ene	%	feb	%	%	%	abr	%	may	%	jun	%	TOTAL ATENDIDAS	%
ORDENES INGRESADAS	1238		1333				1684		1515		1734		9271	
ORDENES ATENDIDAS	1125	0,91	1212	0,91			1531	0,91	1377	0,91	1576	0,91	8427	0,91
ORDENES NO REALIZADAS	113		121				153		138		158		844	

Es necesario considerar un reporte SQL del sistema y un análisis FODA de estas actividades para determinar causas y efectos. Adicionalmente es necesario crear las gráficas de control para verificar si el indicador es el correcto o si es necesario

cambiar este indicador del al menos el 95% a 90%, considerando actividades que no son responsabilidad de la Empresa como ordenes rechazadas por decisión del cliente, esto es, cuando el cliente ya no desea que se realice el trabajo o porque no hay quien atienda.

3. “ Atender el 100% de los reclamos por artefactos dañados”

Revisando la información proporcionada se observa que los análisis y evaluación técnica de los reclamos presentados por artefactos dañados para determinar si la Empresa Eléctrica tiene participación o es responsable de aquellos daños se determina que existe un promedio de 100% de casos atendidos, considerando los factores de estandar, quiere decir que se cumple con la meta que es 100%, de acuerdo a la interpretación del indicador, sería: $100-100 = 0\%$ CUMPLE

4. “ Ejecutar 6000 mantenimientos preventivos”

Según la información proporcionada se atendió a 3350 clientes en el primer semestre 2009, tomando en cuenta las mismas condiciones como son recursos y planificación se pretende sobrepasar los 6000 clientes a Diciembre 2009.

Haciendo referencia al primer semestre se obtendría como dato base 3000 clientes y de acuerdo a la formula sería:

$3350 / 3000 = 1.12$ esto quiere decir según la interpretación del indicador que el proyecto es más que eficaz.

5. Atender 15000 de los reclamos de los clientes por interrupción individual

Según indicador en la Sección Zona Centro se atendió hasta junio 2009 (primer semestre) 8 8831 reclamos es decir el 59% de lo esperado para el año 2009.

Realizando una correlación para el primer semestre se debería atender 7500 reclamos y considerando la interpretación del indicador se obtiene:

$(8831/7500)*100 = 117\%$ es decir un 17% más efectivo que lo programado.

6. “Utilizar el 100% o menos del presupuesto para realizar mantenimiento preventivo”

SECTOR	FECHAS DE ATENCIÓN	BARRIOS	CANTIDAD CLIENTES	VALOR POR CLIENTE	COSTO DEL PROYECTO
LA ISLA	Diciembre 2008 a Febrero 2009	La Isla, Pambachupa, las Casas	950	200,00	190 000,00
SAN JUAN	Marzo a mayo 2009	San Juan, América	1200	150,00	180 000,00
LA FORESTAL	Mayo a Julio 2009	Chuiryacu	1200	160,00	240 000,00
TOTAL			3 350		610 000,00

PARTIDA PRESUPUESTARIA	DESCRIPCION	VALOR
51400-59	Gastos Operativos	\$ 120 000,00
51400-31	Gasto Materiales	\$ 879 340,00
TOTAL		\$ 999 340,00

De acuerdo a la formula del indicador se obtiene:

$(VP/GV)*100 = (610000/999340)*100 = 61\%$ en el primer semestre, si la tendencia se mantendría hasta diciembre 2009 se observa que inflaría el costo frente al presupuesto, haciendo una proyección año 2009 el valor gastado sería \$ 1 220 000 USD es decir \$220660 USD más de lo presupuestado.

Es necesario controlar más los costos por mantenimiento, determinar acciones que permitan reducir los costos en la utilización del material y mano de obra presupuestada.

7. “ Atender el 100% de los clientes presupuestados en mantenimiento preventivo”:

En la Encuesta de la Percepción de satisfacción del Cliente⁹, se puede apreciar con la ejecución de encuestas realizadas a tres barrios que están atendidos con el mantenimiento preventivo como son San Juan, La Isla y La Forestal sumando una cantidad de 3 150 clientes, así:

Se obtuvieron 153 encuestados es decir un 4.5% del total de los trabajos realizados con un nivel de confianza del 96%, y aplicando la metodología establecida¹⁰ se determina que los cinco atributos establecidos cumplen como Muy Satisfactorios ya que pasan los 3.5 puntos según metodología para realizar encuestas establecido en las Normas ISO 9001-2000.

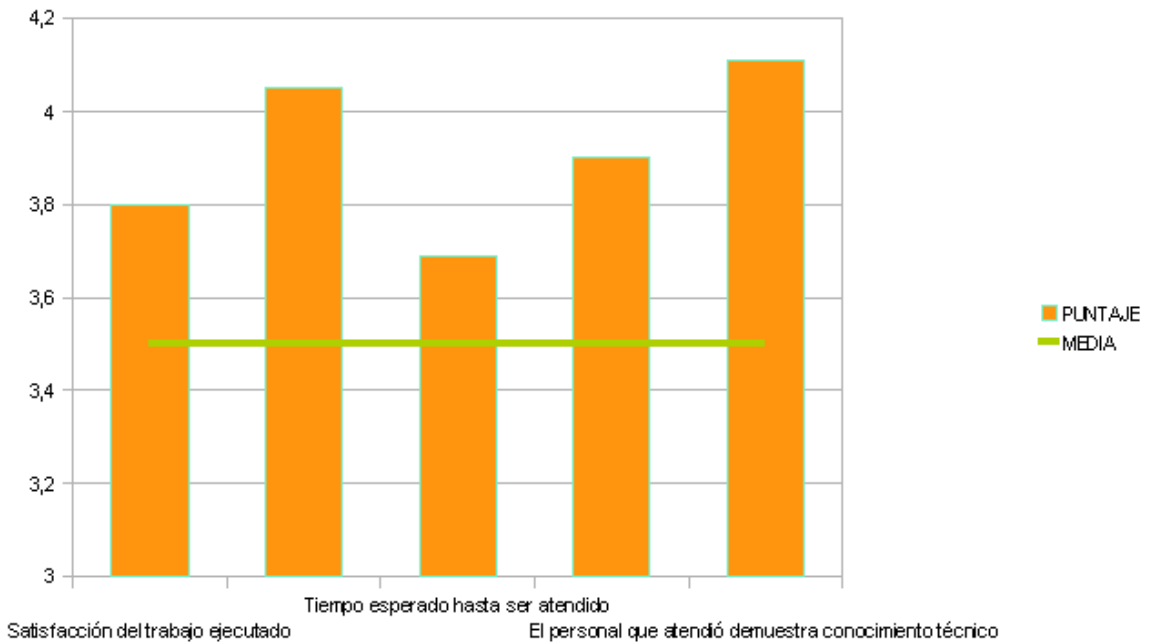
RESUMEN CALIFICACION DE LA ENCUESTA

ATRIBUTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL	PUNTAJE	MEDIA
Satisfacción del trabajo ejecutado	21	90	35	4	3	153	3,80	3,5
Calidad en la atención, cortesía, respecto, amabilidad	31	95	17	2	1	146	4,05	3,5
Tiempo esperado hasta ser atendido	18	83	32	8	5	146	3,69	3,5
Agilidad de los empleados en el momento de la atención	24	93	21	7	1	146	3,90	3,5
El personal que atendió demuestra conocimiento técnico	31	99	11	2	0	143	4,11	3,5

⁹ Informe final y resultado de encuesta

¹⁰ Encuesta para determinar la satisfacción del cliente

GRAFICACION DE LA ENCUESTA REALIZADA BARRIO LA FORESTAL



8. “ Ejecutar efectivamente el presupuesto para mantenimiento preventivo”

SECTOR	FECHAS DE ATENCIÓN	BARRIOS	CANTIDAD CLIENTES	VALOR POR CLIENTE	COSTO DEL PROYECTO
LA ISLA	Diciembre 2008 a Febrero 2009	La Isla, Pambachupa, las Casas	950	200,00	190 000,00
SAN JUAN	Marzo a mayo 2009	San Juan, América	1200	150,00	180 000,00
LA FORESTAL	Mayo a Julio 2009	Chuiryacu	1200	160,00	240 000,00
TOTAL			3 350		610 000,00

Según Presupuesto 2009 para el mantenimiento preventivo de 6 000 usuarios es de:

Los \$ 999 340,00 dividido para 6 000 usuarios según POA, se determina el costo unitario de \$ 166,56 por usuario.

Barrio La Isla, el valor por clientes es de 200.00 USD, dividido para el presupuesto 166,56 USD, se determina que es < 1 por consiguiente se gastó más de lo presupuestado y se considera pérdida social al no cumplir con lo estipulado. Hay que tomar en cuenta que en este barrio de un nivel económico alto los trabajos fueron más complejos y se necesitó mayor cantidad de material.

Barrio San Juan valor por cliente es de 150.00 USD, y dividido para el presupuesto de 165,56.00 USD se determina que se > 1 y por consiguiente se ha ahorrado a la Empresa 15,56USD por lo tanto existe efectividad en la prestación del servicio

Barrio La Forestal, el valor por cliente es de 160.00 USD, y dividido para el presupuesto de 166,56 USD se determina que se ha ahorrado a la Empresa 6,56 USD por cliente, existiendo una efectividad en el mantenimiento.

3.4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OPERATIVAS.

CUMPLIMIENTO DE EFICACIA:

Según el Manual de Auditoría de Gestión el concepto de Eficacia dice entre otras cosas: "... Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los previstos.

En conclusión las actividades de mantenimiento Correctivo no se han ejecutado de forma EFICAZ, por el tiempo en que se demoran en atender, más de las 36 horas laborables.

De igual manera los trámites atendidos por pedidos de clientes no cumplen con el 95% que consta en el indicador, es menor la cantidad de ordenes atendidas.

Y en cuanto al mantenimiento preventivo se observa que existe una relación y eficacia en los trabajos efectuados.

CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA:

Según el Manual de Auditoría de Gestión dice en el concepto de EFICIENCIA: “Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos...”

Por lo tanto en el mantenimiento preventivo se observa un indicador de eficiencia ya que su volumen de servicios prestados va disminuyendo frente al recurso económico presupuestado.

Para verificar la calidad de los trabajos realizados por mantenimiento preventivo se realizaron encuestas en donde el 95% de los encuestados dicen estar satisfechos con los trabajos realizados.

El 98% indica que se siente segura que personal propio de la empresa haga este tipo de trabajos con calidad.

El 5% de los encuestados indica que no está de acuerdo con el trabajo realizado.

En consecuencia se determina un 95% de satisfacción que es muy bueno para continuar con los proyectos.

Al finalizar el primer semestre 2009 se observa una tendencia creciente sobre los gastos por mantenimiento preventivo del presupuesto aprobado, siendo que a la fecha se atiende en el orden del 61% por lo que esta actividad debe ser recalculada para el segundo semestre 2009 y dependiendo del presupuesto aprobado se reajustarán los programas de mantenimiento preventivo.

3.5 INFORME.

Señores

Empresa Eléctrica Quito S.A.

Presente:

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la auditoría de gestión al Procedimiento para Mantenimiento que se encuentra en la Dirección Comercial de la Empresa Eléctrica Quito S.A., al 31 de julio de 2009, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador, con cargo al Plan operativo y de Mejoramiento 2009 de la Dirección de Comercialización.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente aceptadas aplicables al sector público y Normas Técnicas de Auditoría generalmente emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes el procedimiento de Mantenimiento y como subcomponentes a los Procesos de Matrícula, Facturación y recaudación y cuyos resultados se detallan a continuación:

El procedimiento de Mantenimiento se encuentra en proceso de certificación de acuerdo a las Normas ISO 9001:2000 aceptadas en toda la Empresa Eléctrica, por lo que su aprobación debe ser emitida por la máxima autoridad de la Dirección, en el lapso de tiempo estipulado.

Los Planes Operativos de acuerdo al análisis se están cumpliendo de acuerdo a lo programado, lo que permite definir como una buena planificación y permite elaborar los indicadores de gestión.

Se observa que los indicadores de gestión no están cumpliendo con su objetivo relacionado, adicionalmente es necesario crear Gráficas de Control estableciendo

límites superiores e inferiores para poder manejar un control y realizar acciones que permitan:

- En caso de estar bajo los límites inferiores realizar una acción inmediata correctiva.
- En caso de estar dentro de los límites inferiores de control es necesario realizar una acción preventiva, la misma que permitirá prevenir que el procedimiento pierda control.
- En caso de estar dentro del límite de control superior, se recomienda realizar acciones de mejora que permitirán mejorar el promedio. Adicionalmente es necesario que si el indicador mensual es constante y superior a la media se deberá cambiar la media para establecer otro tipo de límites.

El resultado del indicador de los tiempos de atención a las reparaciones nos indica que tiene un tiempo mayor promedio mes en horas de 40 a lo esperado que es de 36 horas. Esto nos indica que el cliente está sin servicio eléctrico por más tiempo y por consiguiente se espera una recaudación menor por cuanto el equipo de medición no toma las lecturas correctas, por lo que no cumple con un resultado de buena economía.

El resultado de aplicación del índice de gestión sobre el porcentaje de atención en reubicaciones de medidores arroja un 91% debiendo ser no menor al 95%, por lo tanto es necesario tener una base informática para establecer reportes y determinar acciones a seguir.

Por lo tanto no es un indicador efectivo que refleje una satisfacción del cliente.

Los resultados para llegar a los niveles de excelencia, deben alcanzar la efectividad, eficiencia y la economía, considerando que la efectividad es el logro de resultados, es decir lograr los objetivos programados y esto no se ha cumplido.

La eficiencia es lograr los resultados programados con el menor costo y en el menor tiempo posible y definitivamente no se llega a cumplir. La Economía es mantener y aplicar la racionalidad en las actividades institucionales para evitar desgaste y desperdicio en la utilización de los recursos humanos, físicos,

financieros, tecnológicos y de tiempo, y para cumplir este precepto es necesario que se verifiquen resultados individuales para determinar los problemas mayores.

Cabe señalar que se observa esfuerzo y empoderamiento en las actividades principales del procedimiento; pero se necesita que se realicen exámenes objetivos y acciones tendientes a mejorar los actuales indicadores, considerando por último, que estos indicadores no están aprobados por el Sistema de Gestión de la Calidad; pero que sin embargo son parte de las leyes externas del Gobierno Nacional con su organismo de Control como es CONELEC, por lo tanto deben ser cumplidas con o sin las Normas ISO 9001:2000.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 361 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, las recomendaciones que constan en el cronograma aceptado por la entidad se aplicará en el tiempo programado.

CONCLUSIONES

El procedimiento debe ser revisado por la Alta Dirección y emitir criterios que permitan optimizar los objetivos relacionados con los planes operativos y de mejoramiento aprobados por el año 2009.

Es necesario que el área de Sistemas apoye con reportes capaz de visualizar los requerimientos en los ocho indicadores, automatizando el procedimiento.

El control y seguimiento dependerá de las herramientas tecnológicas que sean proporcionadas.

Si bien los objetivos están trazados y los resultados obtenidos implican realizar acciones tendientes a mejorarlos, es necesario que se realicen reuniones de trabajo para efectuar Acciones de causa efecto, lluvia de ideas u otros mecanismos de administración por procesos que permita atacar a los problemas mejorando la calidad en el ambiente laboral y la calidad del trabajo ejecutado.

RECOMENDACIONES

Realizar un cronograma de acciones, el mismo que debe ser cumplido efectivamente, desde la revisión de documentación, revisión de resultados y acciones a seguir y comunicación a la Dirección para mejorar estas actividades enmarcadas en el procedimiento de Mantenimiento.

Reorganización de las actividades del área, considerando los objetivos relacionados y sus resultados.

Determinar tiempos de ejecución de trabajos para realizar cálculos que permitan optimizar recursos (humanos, financieros, equipos y herramientas).

Los jefes de las áreas involucradas deberán en común acuerdo crear Gráficas de Control de acuerdo al método estadístico necesario para mantener un monitoreo y control sobre los indicadores.

Los jefes responsables de cada área realizarán una encuesta al interior de las mismas, para identificar el ambiente laboral más adecuado, esto implica sueldos, incentivos, ambiente físico (infraestructura) considerando el código del buen vivir, para incrementar la autoestima, capacidad de autocrítica y toma de decisiones, propiciando la consecución de las metas.

Los Jefes de cada área involucrados en este procedimiento deberán adoptar las medidas que sean necesarias para innovar, mejorar y promover el desarrollo de este procedimiento y esperar a fin de año 2009 mejorar sustancialmente los indicadores de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
- GEORGE A. STEINER (1998). “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- JEAN PAUL Sallenave. “La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
- JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) “Dirección Estratégica”. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- PHILLIP KOTLER (1993) “Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.
- Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) “Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias”. Editorial FEDUPEL.INTERNET.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (junio 2003), “ Manual de Auditoría de Gestión”, Segunda Edición.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.
- Páginas Web sobre Indicadores y Administración por procesos.
- Página: www.eeq.com.ec
- Balanced Scorecard - Cuadro de mando Integral, De la Estrategia a los Resultados operativos, Dr. Alfonso López Viñegla

ANEXOS.

1. Hoja de Caracterización del Macro Proceso Comercial.
2. Plan Estratégico 2006-2010
3. Plan Operativo Anual 2009,

4. Plan de mejoramiento 2009.
5. Presupuesto anual 2009 de Materiales
6. Mano de obra presupuesto 2009,
7. Reclamos atendidos de acuerdo al CRM de atención al cliente.
8. Flujograma de los pasos de las actividades del procedimiento
9. Mapeo del Procedimiento.
10. Indicadores del Macro Proceso Comercial, según Plan Estratégico 2006-2010
11. Resultado de la Encuesta Barrio La Forestal
12. Datos estadísticos de los reclamos por artefactos dañados
13. Análisis FODA der la Sección Zona Centro de Instalaciones
14. Reporte de la reposición de servicio luego de una interrupción Individual a Junio 2009
15. Procedimiento para mantenimiento de acometidas, medidores y base de datos de comercialización

INDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Indice de Contenidos	vii-xi
Resumen Ejecutivo	xii-xv

CAPITULO I

1.1 Descripción de la Empresa Eléctrica Quito S.A.	
Reseña Histórica	2
1.2 Introducción al sistema de Gestión de la Calidad	4
1.2.1 Compromiso del Sistema de Gestión de la Calidad	5
1.2.2 Objeto	5
1.2.3 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	5
1.2.4 Servicio que presta la Empresa Eléctrica Quito S.A.	6
1.3 Base Legal	6

1.4 Organigrama		10
1.5 Mapa de Procesos		11
1.6 Plán Estratégico		12
1.6.1 Misión	vii	12
1.6.2 Visión		12
1.6.3 Valores		12
1.6.4 Objetivos Rectores		14

CAPITULO II

2.1 Planificación		16
2.1.1 Planificación Estratégica		16
2.1.1.1 Definición		16
2.1.1.2 Planeación Estratégica		17
2.1.1.3 Utilización del Proceso		17
2.1.1.3.1 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la Empresa		18
2.1.1.3.2 Análisis Interno		18
2.1.1.4 Estrategia		19
2.1.1.4.1 Concepto		19

2.1.1.4.2 Orígenes de las Estrategias	19
2.1.1.4.3 Usos y Finalidades	20
2.1.1.5 Sistemas de Estrategias	20
2.1.1.5.1 Desarrollo de los Planes Tácticos	21
2.1.1.5.2 Estudio del Entorno	21
2.1.1.5.3 Matriz Dofa (FODA)	22
2.1.1.5.4 Planeación Estratégica (Aplicación en un concepto determinado)	23
viii	
2.1.1.5.5 Examinar los ciclos vitales del Producto	23
2.1.1.5.6 Encontrar una posición conveniente en el Mercado	23
2.1.1.5.7 Inventar	24
2.1.1.5.8 Modelo de Computadoras	24
2.1.1.5.9 Identificar factores estratégicos para el éxito comercial	24
2.1.1.6 Criterios para los objetivos	25
2.1.2 Planeación Estratégica Corporativa	28
2.1.3 Planeación Operativa	30
2.1.3.1 Nivel Operativo	30
2.1.3.2 Comunicación	30
2.2 Indicadores	32
2.2.1 Concepto	32

2.2.2 Características	32
2.2.3 Importancia	33
2.2.4 Clasificación	33
2.2.4.1 Indicadores de Cumplimiento	35
2.2.4.2 Indicadores de Evaluación	35
2.2.4.3 Indicadores de Gestión	36
2.2.5 Aspectos a conciderar en la formulación de Indicadores	37
2.2.6 Manejo y presentación de los Indicadores	40
2.2.6.1 Ejemplo de presentación de indicadores	41
2.2.6.2 Gráficas de Control	42
2.3 Cuadro de Mando Integral	44
2.3.1 Perspectiva Financiera	47
2.3.1.1 Fases del ciclo de vida	47
2.3.1.2 Temas estratégicos para la perspectiva financiera	47
2.3.2 Perspectiva Procesos Internos	48
2.3.3 Perspecetiva Aprendizaje-Crecimiento	49
2.3.4 Perspecetiva Cliente	50

CAPITULO III

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	
3.1.1 Procesos Relevantes	56
3.1.2 Objetivos	56
3.1.2.1 Principal	57
3.1.2.2 Otros objetivos	57
3.1.2.3 Alcance	57
3.1.3 Variables	
3.1.3.1 Mantenimiento Preventivo	57
3.1.3.2 Mantenimiento Correctivo	58
3.1.3.3 Actividades principales del procedimiento mantenimiento	58
3.1.3.3.1 Mantenimiento Preventivo	58
3.1.3.3.2 Mantenimiento Correctivo ^x	59
3.2 Preparación de Indicadores	59
3.2.1 Con qué información se cuenta y donde se obtendrá?	61
3.3 Diseño Cuadro de Indicadores	62
3.4 Análisis e interpretación	67
3.4.1 Conclusiones y Recomendaciones Operativas	72
3.5 Informe	74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones	76
2. Recomendaciones	76

BIBLIOGRAFIA	78
---------------------	----

ANEXOS	79
---------------	----