



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA
DIRECCIÓN COMERCIAL DE EMELNORTE**

Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en
Administración de Negocios

AUTOR: Ing. Mauricio Vásquez

TUTOR: Dr. Eduardo Lara

Ibarra, enero de 2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el ingeniero Alfonso Mauricio Vásquez Brito, para optar por el Grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe

En la ciudad de Ibarra, a los 6 días del mes de enero de 2010.

Dr. Eduardo Lara
TUTOR
CI 1000748317

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

**MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE
EMELNORTE**

Por: Ing. Mauricio Vásquez Brito

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad
Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 28 días del mes de
enero de 2010.

Dr. Mario Montenegro
CI 0500818034

Econ. Estuardo Ayala
CI 0400467981

Dr. Benito Scacco
CI 1001243268

DEDICATORIA

A mi esposa y a mis hijos quienes siempre me han brindado su apoyo para poder continuar con mi preparación personal y profesional.

Mauricio

RECONOCIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte por haberme dado la oportunidad de continuar con mi preparación profesional, a todos los Docentes que participaron en el ciclo de estudios de la Maestría. Mi especial reconocimiento al doctor Mario Montenegro, Director del Instituto de Postgrado y al Dr. Eduardo Lara, Director de Tesis, por su guía y colaboración para concretar este trabajo.

Agradezco a Emelnorte, en especial a su Presidente Ejecutivo, directores de las áreas Comercial, Recursos Humanos y Centro de Cómputo y al personal que labora en atención al cliente, por haber atendido los requerimientos de información y haber colaborado en actividades que se llevaron a cabo con su participación.

El autor

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Aprobación del Jurado Examinador	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimiento	v
Índice General	vi
Índice de Gráficos, Figuras y Tablas	x
Listado de siglas	xi
Resumen	xii
Summary	xiii

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes	1
1.2. Situación actual del problema	4
1.3. Proyección del problema	6
1.4. Planteamiento del problema	7
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos	7
1.6. Preguntas de investigación	8
1.7. Justificación	8
1.8. Factibilidad	9

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Emelnorte y el servicio eléctrico	10
2.1.1. Distribución y comercialización de energía eléctrica en el Ecuador	10
2.1.2. Aspectos legales	12
2.1.3. Encuestas de satisfacción del cliente	14
2.1.4. Plan Estratégico de Emelnorte	15
2.1.4.1. Misión	15
2.1.4.2. Visión	15
2.2. Proceso	16
2.2.1. Definición de proceso	16
2.2.2. Clasificación de procesos	17
2.2.3. Valor de tareas y actividades	19
2.2.4. Orientación a procesos	20
2.2.5. Construcción de procesos	22
2.2.5.1. Determinación de usuarios o clientes	24
2.2.5.2. Determinación de los productos o servicios	24
2.2.5.3. Determinación de proveedores	25
2.2.5.4. Determinación de las entradas del proceso	26
2.2.5.5. Determinación de las tareas/actividades	26
2.2.5.6. Diagramación de procesos	27
2.3. Manual de procesos	31
2.4. Productividad	31
CAPÍTULO III	
3. METODOLOGÍA	
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Diseño de la investigación	33
3.3. Población y muestra	34
3.4. Procedimiento seguido en la recopilación de la información	35
3.5. Métodos	36
3.6. Variables analíticas	37
3.7. Instrumentos	38

3.7.1. Validación de instrumentos	39
3.7.1.1. Directores de la Dirección Comercial de Emelnorte	39
3.7.1.2. Empleados de la Dirección Comercial de Emelnorte	39
3.7.1.3. Clientes de Emelnorte	40
3.8. Procedimiento diagnóstico	40
3.9. Procedimiento para construir la propuesta	41
3.10. Valor práctico	41

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados	42
4.1.1. Encuesta realizada a Directivos de Emelnorte	42
4.1.1.1. Resultados de las encuestas	43
4.1.2. Encuesta realizada a Empleados de Emelnorte	56
4.1.2.1. Resultados de las encuestas	57
4.1.3. Encuesta realizada a Clientes de Emelnorte	64
4.1.3.1. Resultados de las encuestas	64
4.2. Discusión de resultados	76
4.3. Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación	80

CAPÍTULO V

5. SOLUCIÓN PERTINENTE Y VIABLE DEL PROBLEMA

5.1. Antecedentes	83
5.2. Propósito	83
5.3. Base teórica	84
5.4. Descripción de la propuesta	84
5.5. Beneficiarios	84
5.6. Diseño técnico de la propuesta	85

5.6.1. Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte	85
5.6.1.1. Generalidades	85
5.6.1.2. Macroproceso de Atención al Cliente	88
5.6.1.3. Proceso de Atención de Solicitudes	94
5.6.1.4. Proceso de Atención de Reclamos	105
5.6.1.5. Proceso de Información al Cliente	118
5.7. Diseño administrativo	128
5.8. Impacto	129
5.9. Validación de la propuesta	130
5.10. Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta	132
Conclusiones	134
Recomendaciones	136
 BIBLIOGRAFÍA	 137
 ANEXOS	 141

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

GRÁFICO	PÁGINA
Del 1 al 20 : resultados de las encuestas realizadas a directivos de Emelnorte	43
Del 21 al 31: resultados de las encuestas realizadas a empleados de Emelnorte	57
Del 32 al 50: resultados de las encuestas realizadas a clientes de Emelnorte	64
FIGURA	
1: Encuesta de satisfacción del cliente	14
2: Niveles de los procesos	19
3: Procesos y funciones	22
4: Componentes de un proceso	23
5: Diagrama IDEF0	28
6: Símbolos de diagramas de flujo de funciones cruzadas	30
7: Símbolos de diagramas de flujo de funciones cruzadas	87
8: Diagrama Macroproceso de Atención al Cliente en Emelnorte	89
9: Diagrama Macroproceso de Atención al Cliente	94
10: Diagrama Proceso de Atención de Solicitudes	96
11: Diagrama Proceso de Atención de Reclamos	107
12: Diagrama Proceso de Información al Cliente	120
TABLA	
1: Definición del proceso	27
2: Matriz de operacionalización de variables	37
3: Actividades atención de solicitudes	101
4: Actividades atención de reclamos	113
5: Actividades información solicitada por el cliente	123
18: Actividades información periódica y específica	127

LISTA DE SIGLAS

EMELNORTE:	Empresa Eléctrica Regional Norte S. A.
CONELEC:	Consejo Nacional de Electricidad
CIER:	Consejo de Integración Eléctrica Regional
INECEL:	Instituto Ecuatoriano de Electrificación
CENACE:	Centro Nacional de Control de Energía

MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE EMELNORTE

Autor: Ing. Mauricio Vásquez

Tutor: Dr. Eduardo Lara

Año: 2010

RESUMEN

Este trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de determinar los problemas que existen en la atención al cliente en Emelnorte y las alternativas de solución a los mismos, para, contando con la información bibliográfica relacionada con la administración por procesos, plantear un Manual de Procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en dicha Empresa. Para esta investigación se determina primeramente los objetivos que permiten establecer hacia dónde se quiere llegar, se plantean preguntas de investigación que al final del trabajo son contestadas. Con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se realiza la investigación bibliográfica que sirve de base para estructurar el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con la elaboración de un manual de procesos. Se establecen los instrumentos de investigación que se aplicaron a directivos, trabajadores y clientes de Emelnorte, cuyo resultado permitió determinar las falencias en la atención al cliente y las posibles soluciones. Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico y el estudio bibliográfico, se procede a elaborar el Manual de Procesos de Atención al Cliente para Emelnorte, el mismo que se pone en consideración de los directores: Comercial, Recursos Humanos y Centro de Cómputo, quienes lo validan.

PROCESS MANUAL TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY AND CUSTOMER SERVICE IN EMELNORTE'S DIRECCION COMERCIAL

Author: Ing. Mauricio Vásquez

Tutor: Dr. Eduardo Lara

Year: 2010

SUMMARY

This work of investigation has been realized by the intention of determining the problems that exist in the attention to the client in Emelnorte and the alternatives of solution to the same ones, for, possessing the bibliographical information related to the administration for processes, to raise a Process manual to improve the productivity and attention to the client in the above mentioned Company. For this investigation one determines firstable the aims that they allow to establish towards where it wants to come near, there appear questions of investigation that at the end of the work are answered. In order to have the necessary knowledge of the topics to investigate, there is realized the bibliographical investigation that uses as base to construct the theoretical framework, considering principally the aspects related to the elaboration of a process manual. There are established the instruments of investigation that were applied to executives, workers and clients of Emelnorte, whose result allowed to determine the failings in the attention to the client and the possible solutions. Finally, on the basis of the results of the diagnosis and the bibliographical study, one proceeds to elaborate the Process manual of customer service for Emelnorte, the same one on that puts in consideration of the directors: Comercial, Recursos Humanos y Centro de Cómputo, who validate it.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL NORTE, EMELNORTE S.A. es la empresa que tiene la concesión para distribuir y comercializar energía eléctrica en las provincias de Imbabura y Carchi, los Cantones Cayambe y Pedro Moncayo de la Provincia de Pichincha y el Cantón Sucumbios de la Provincia del mismo nombre, siendo por tanto su negocio la venta de energía eléctrica, para lo cual produce el 10% de la energía de los requerimientos de sus clientes y el 90% restante la adquiere en el Mercado Eléctrico Mayorista. Está constituida por la matriz, 12 agencias y 2 oficinas de atención al cliente. Dentro de la estructura actual de la Empresa las direcciones Comercial y de Distribución tienen relación directa con la atención al cliente.

La Dirección Comercial está compuesta por los departamentos de: Clientes, Acometidas y Medidores, Recaudación, Control de Pérdidas de Energía y Agencias, todos estos departamentos tienen relación directa con el cliente y las funciones que están a cargo de ellos se exponen a continuación.

- Departamento de Clientes

Este departamento se encarga de atender los requerimientos relacionados con el servicio comercial, así: nuevos servicios, cambios de domicilio, reubicaciones, revisiones por alto consumo y otras causas, informar al público. Adicionalmente se encarga de la toma de lecturas y facturación. Este departamento se divide en dos secciones.

La Sección Lecturas se encarga de la toma de lecturas de los equipos de medición de consumo de energía eléctrica, así como de reportar las novedades encontradas al área que corresponda para su corrección.

La Sección Facturación se encarga de facturar los consumos de energía y demanda, de acuerdo al pliego tarifario vigente, considerando tasas e impuestos, así mismo, se encarga del manejo estadístico de la información y de la incorporación de nuevos clientes al sistema. Cabe señalar que cada agencia es la encargada de ingresar la información al sistema, la misma que es revisada y validada por el Jefe del Departamento en la matriz. Para la facturación la Empresa se ha dividido en diferentes planes de lectura lo que permite realizar la facturación y recaudación en forma cíclica.

La atención al cliente en lo relacionado a solicitudes de servicio y temas relacionados con la toma de lecturas y facturación, se la maneja bajo la jefatura departamental.

- Departamento de Recaudación

Este departamento es el encargado del cobro de las facturas de consumo de energía eléctrica, del control de cartera y del corte y reconexión del servicio a los clientes morosos y del manejo estadístico de la recaudación.

En concordancia con los períodos de facturación, la recaudación de las facturas es realizada también en forma cíclica.

Los cortes a los consumidores morosos se los realiza una vez que el plazo de pago ha concluido.

- Departamento de Acometidas y Medidores

Este departamento se encarga de definir las normas y procedimientos para la instalación de acometidas y medidores que se aplican en toda la Empresa,

también está encargada de realizar las instalaciones a nuevos clientes, cambios y reubicaciones y revisión y mantenimiento de acometidas y medidores, ya sea como parte del plan de reducción de pérdidas de energía o por otro tipo de requerimiento.

- Departamento de Control de Pérdidas de energía

Este departamento es el encargado de realizar el análisis del sistema eléctrico de la empresa, en base al cual elabora el Programa de Reducción de Pérdidas de Energía, coordina su ejecución con las áreas operativas de la Empresa y evalúa los resultados del mismo.

- Departamento de Agencias

Este departamento participa en la planificación de todas las actividades y proyectos de la Dirección Comercial y ejecuta y supervisa en las agencias, las acciones previstas por los otros departamentos de la Dirección Comercial, incluida la Unidad de Control de Pérdidas, por lo que su accionar es muy importante y está involucrado en todas las actividades que se han descrito para los otros departamentos.

La Dirección de Distribución está compuesta por los departamentos de: Operación y Mantenimiento, Calidad de Energía, Ingeniería y Construcción, Fiscalización y Subestaciones, de éstos los tres primeros tienen relación con el cliente y las funciones que están a cargo de ellos se exponen a continuación.

- Departamento de Operación y Mantenimiento

Este departamento se encarga del mantenimiento de las redes de distribución y de los sistemas de alumbrado público, ya sea por pedido de los clientes o dentro de los programas previstos para el efecto.

- **Calidad de Energía**

Esta área de la Empresa es la encargada de realizar mediciones y análisis de la calidad de energía que la Empresa entrega a sus clientes, información que es entregada a los entes de control y a los clientes que lo requieran y sirve para realizar los correctivos que permiten corregir las deficiencias detectadas y los reclamos realizados.

- **Departamento de Ingeniería y Construcción**

Este departamento se encarga de realizar estudios para la instalación de nuevas redes de distribución y/o alumbrado público, así como para cambiar las instalaciones que se encuentren en mal estado o que no cubren los requerimientos de los clientes.

Hasta el año 2001 no se realizaba un control sobre los índices de calidad del producto y calidad del servicio, tampoco se realizaban encuestas a clientes para determinar los niveles de satisfacción en los dos aspectos, por lo que no se dispone de información que permita fijar un punto de referencia. El porcentaje de pérdidas de energía se situó en el 18%.

1.2. Situación actual del problema

En el año 2001 mediante Resolución 0116/01 del 23 de mayo de 2001 se expide la Regulación No. CONELEC 004/01 sobre Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución. En ésta regulación se establecen los niveles de calidad de la prestación del servicio eléctrico de distribución a ser observados por las Empresas Eléctricas Distribuidoras. Luego de la emisión de la mencionada regulación se inicia con la recopilación de información y la entrega de la misma al Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, como ente regulador del sector eléctrico ecuatoriano. Se miden los siguientes índices:

- a) **Atención de Solicitudes**

- b) Atención de Reclamos
- c) Errores en Medición y Facturación

Dentro de las obligaciones de las Empresas Eléctricas Distribuidoras está la elaboración de encuestas a sus clientes, con el fin de conocer el nivel de aprobación que tiene cada empresa, por lo que Emelnorte, a partir del año 2005, ha venido contratando a la empresa Vox Populi para que realice dicha encuesta, la misma que realiza este trabajo para la mayoría de las empresas eléctricas de Latinoamérica, empresas que se encuentran agrupadas dentro del Comité de Integración Eléctrica Regional, CIER. Los aspectos que se miden en esta encuesta son:

- a) Suministro de energía
- b) Información y comunicación con el cliente
- c) Factura de energía
- d) Atención al cliente
- e) Imagen de la empresa

Si bien se puede decir que cada uno de los departamentos de las direcciones Comercial y de Distribución de Emelnorte realizan varios procesos para cumplir con sus funciones, no se dispone de ningún documento referente a dichos procesos, ni manuales ni normativas relacionados con éstos y los mismos responden a manuales obsoletos que consideran la realización de actividades en base a funciones y no en base a procesos, haciendo que la atención al cliente sea muy engorrosa, la facturación y recaudación sean muy rígidas y no se permita optimizar tiempos y recursos.

Si bien existe el Departamento de Clientes, éste se limita a la atención relacionada con la toma de lecturas, tarifas y demás aspectos de la facturación y al no existir una oficina única de atención al cliente, los requerimientos de los clientes son

atendidos en cada una de las direcciones y departamentos de la Empresa, haciendo que las personas deambulen por diferentes oficinas.

La consecuencia de lo expuesto, se puede evidenciar en los Índices de Calidad del Servicio medidos por la Regulación emitida por el CONELEC y los niveles de satisfacción de los clientes determinados en la Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial 2008, de los que se presenta un resumen a continuación:

- Porcentaje de cumplimiento de los Índices de Calidad del Servicio

Atención de solicitudes	90
Atención de reclamos	88
Errores en medición y facturación	95

- Puntuación sobre 100 Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente

Información y comunicación con el cliente	47.40
Factura de energía	61.20
Atención al cliente	59.60
Imagen de la empresa	61.60

El porcentaje de pérdidas de energía para el año 2008 se sitúa en 11.75%

1.3. Proyección del problema

De continuar con la situación actual, la Empresa no podrá mejorar la atención al cliente, lo cual se reflejará en los parámetros indicados, se perderán recursos económicos al no poder optimizar personal, equipos y materiales y no se podrá mejorar los ingresos al optimizar la facturación y recaudación.

1.4. Planteamiento del problema

En virtud del análisis realizado y considerando que la Dirección Comercial de Emelnorte es la que atiende la mayoría de los requerimientos de los clientes, la presente investigación parte del siguiente problema:

¿Cuáles son las deficiencias en el manejo de los procesos en la Dirección Comercial de Emelnorte en el año 2008 y como elaborar un manual de procesos para solucionar los problemas de productividad y atención al cliente en dicha Empresa?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte, con el fin de mejorar la productividad y atención al cliente en dicha Empresa.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Explicar los fundamentos teóricos sobre manuales, diseño de procesos y la base legal de la distribución de energía eléctrica y la atención al cliente.
- Realizar un diagnóstico del funcionamiento actual de la atención al cliente en Emelnorte y las posibles alternativas de cambio para mejorarlo.
- Determinar el instrumento que permita mejorar la productividad y atención al cliente en Emelnorte y definir una estructura metodológica que permita su elaboración.
- Determinar las actividades, la información, los documentos, el control y monitoreo que se realiza para atender al cliente en los departamentos de la

las direcciones Comercial y de Distribución, para proceder a diseñar el Manual de Procesos.

1.6. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las falencias que se presentan en la atención al cliente en Emelnorte y cuáles son las alternativas para mejorar?
- ¿Qué instrumento permitirá mejorar la productividad y atención al cliente en Emelnorte y qué estructura metodológica es conveniente para su elaboración?
- ¿Qué actividades, información, documentos, control y monitoreo requieren realizar las áreas que prestan atención al cliente y cómo estructurar los mismos para diseñar un Manual de Procesos?

1.7. Justificación

Considerando el gran avance tecnológico, las cambiantes condiciones del mercado eléctrico que ha hecho que se pase de un sistema manejado por el estado, a través del Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL, a un sistema de Mercado Eléctrico que inicialmente se planteó para regirse por la oferta y la demanda y que actualmente ha cambiado a un esquema de precios regulados, hace que sea indispensable que la organización sea flexible a fin de ir acoplándose a estos cambios, siempre teniendo como finalidad el brindar un excelente servicio al cliente, flexibilidad que no se ha dado en la Dirección Comercial de Emelnorte, manteniendo actividades en base a funciones de las personas que laboran en esta dirección, sin que se disponga además de un solo punto de atención al cliente, que canalice los requerimientos de los usuarios y controle los tiempos y calidad del servicio prestado.

En este trabajo se aborda la problemática y la posterior propuesta de un Manual de Procesos de Atención al Cliente que permita atender a los usuarios en forma

centralizada y ágil, lo que se reflejará en un mejoramiento de los índices de atención al cliente y en la puntuación de las encuestas de satisfacción del cliente, considerando además que actualmente se encuentra en el mercado hardware y software de alto desempeño y muchas alternativas para la comunicación, herramientas que permiten mejorar el servicio tanto en tiempos como en calidad, siendo necesario previamente definir los procesos que permitan aprovechar de la mejor manera dichos elementos.

Por lo indicado, la elaboración y posterior implementación de un Manual de Procesos para Atención al Cliente se hace indispensable, con miras a mejorar sustancialmente la productividad y atención al cliente en Emelnorte.

1.8. Factibilidad

- La disponibilidad de tiempo, los conocimientos que se adquirieron en la Maestría y el análisis bibliográfico, hacen que los objetivos propuestos se hayan alcanzado.
- Las autoridades y funcionarios de Emelnorte brindaron la apertura y facilidades que se requerían para que este trabajo sea realizado en las mejores condiciones, ya que su producto servirá para emprender cambios profundos y necesarios en dicha Empresa.
- Las Leyes y Reglamentos vigentes no solo que permiten la realización e implementación de este tipo de manuales, sino que más bien exigen se den los cambios necesarios para lograr índices de gestión y calidad del servicio comparables a otros países de la región.
- Económicamente fue factible realizar este trabajo con autofinanciamiento y con asesoramiento técnico y profesional de la Maestría.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Emelnorte y el servicio eléctrico

2.1.1. Distribución y comercialización de energía eléctrica en el Ecuador

De acuerdo a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, el suministro de energía es un servicio de utilidad pública, siendo por tanto obligación del estado satisfacer en forma directa o indirecta las necesidades de energía eléctrica de la población, para lo cual se ha estructurado el sector eléctrico ecuatoriano con los siguientes actores:

- a) El Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC;
- b) El Centro Nacional de Control de la Energía, CENACE;
- c) Las empresas eléctricas concesionarias de generación;
- d) La Empresa Eléctrica Concesionaria de Transmisión; y,
- e) Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización, dentro de este grupo se ubica Emelnorte.

Al ser el estado el titular de la propiedad de los recursos naturales que permiten la producción de la energía eléctrica, solo él puede generarla, transmitirla y distribuirla a toda la población, permitiendo la ley entregar en concesión dichas actividades a otros sectores de la economía, como son empresas privadas, públicas y mixtas.

De éstos, las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización son las encargadas de prestar el servicio eléctrico en el país, en base a una concesión otorgada por el Consejo Nacional de Electricidad,

CONELEC, en representación del estado, dentro de este grupo se encuentra la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.

En la década de los 50 el servicio eléctrico ecuatoriano se encontraba diseminado en muchas empresas de distribución y comercialización de energía pertenecientes a las Municipalidades del país, con infraestructuras aisladas, limitadas y obsoletas, que solo permitían servir a un 17% de la población.

Con la creación del Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL, en 1961, el sistema eléctrico ecuatoriano toma un giro protagónico en el desarrollo económico y social de la nación, se estructura el primer plan maestro de energía eléctrica, cuyo objetivo fundamental era integrar, normalizar y masificar la cobertura de este servicio. Durante los años setenta y parte de los ochenta, aprovechando la bonanza petrolera del país y el consecuente acceso al crédito internacional, se ejecutaron macroproyectos de equipamiento en las áreas de generación, transmisión y distribución.

Esta inversión a la postre, es la que mantiene actualmente con energía al país y ha permitido que el índice de población servida supere el 80%.

En este contexto la empresa Eléctrica Regional Norte S.A., compañía con 34 años de existencia jurídica, es una de las empresas eléctricas nacionales, cuya misión fundamental consiste en la distribución y comercialización de energía eléctrica, en un mercado cautivo, conformado por consumidores industriales, comerciales, residenciales y de otras categorías, asentados en las áreas urbanas y rurales de las provincias de Imbabura y Carchi, así como en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha y en el cantón Sucumbios de la provincia del mismo nombre.

La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A "EMELNORTE." es de nacionalidad ecuatoriana y está constituida por accionistas ecuatorianos. Los accionistas de

Emelnorte son de conformidad con la Ley, todos y cada uno de los organismos seccionales; esto es, los Gobiernos Provinciales, Municipios de la zona de servicio y el Fondo de Solidaridad como accionista mayoritario. Además, la Empresa tiene como accionistas particulares minoritarios a ciudadanos Ibarreños. Su principal domicilio está en la ciudad de Ibarra y tienen establecidas agencias y oficinas en todos los cantones de las provincias de Imbabura, Carchi y Norte de Pichincha.

2.1.2. Aspectos legales

Al ser el suministro de electricidad un servicio catalogado como público, existen aspectos legales que hay que cumplir y que tienen relación directa con la atención al cliente, siendo por tanto la Ley de Defensa del Consumidor, la Ley del Sector Eléctrico y los Reglamentos y Regulaciones emitidos por el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, los principales instrumentos legales que rigen la distribución y comercialización de energía eléctrica en el país.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico (1996, reformas 2006) en su artículo 5 manifiesta: “Fíjense los siguientes objetivos fundamentales de la política nacional en materia de generación, transmisión y distribución de electricidad: a) Proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad que garantice su desarrollo económico y social”. Según la Ley de Defensa del Consumidor (2000) en su artículo 32 manifiesta: “Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos, permanentes y a precios justos”. De lo manifestado en las dos leyes, se puede concluir que es una exigencia brindar un servicio eléctrico de calidad y a precios justos y al ser la atención al cliente uno de los principales elementos que determinan que el servicio sea de calidad o no, resulta de mucha importancia disponer de una área de atención al cliente bien estructurada y que su

funcionamiento se base en un manual de procesos que esté enfocado a lograr este objetivo.

Dentro de la estructura del Sector Eléctrico Ecuatoriano, el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, se encarga de elaborar los planes de desarrollo en materia eléctrica y cumple actividades de regulación y control definidas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, por tanto, dicho organismo elabora y aprueba Reglamentos y Regulaciones en materia eléctrica que son de cumplimiento obligatorio para todos los actores del sector eléctrico.

Si bien en las leyes de Régimen del Sector Eléctrico y de Defensa del Consumidor se menciona que el servicio debe ser de calidad, no se fijan parámetros que determinan que servicio es de calidad y cual no, por lo que el CONELEC ha procedido, mediante el Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad (2006) Sección III, a fijar los parámetros para la evaluación de la prestación del servicio de energía eléctrica, dentro de estos los relacionados a la Calidad del Servicio Comercial los cuales son: atención de solicitudes de servicio, atención y solución de reclamos y errores en medición y facturación, los cuales en su conjunto constituyen el proceso de atención al cliente.

El CONELEC, mediante la Regulación No. CONELEC - 004/01 Calidad de Servicio Eléctrico de Distribución, establece los niveles de calidad de la prestación del servicio eléctrico de distribución y los procedimientos de evaluación a los que tienen que regirse las empresas eléctricas de distribución, dentro de éstos los que tienen relación directa con la atención al cliente y que se consideran como índices de Calidad del Servicio Comercial al Consumidor se tiene los siguientes:

- La Conexión del Servicio Eléctrico y del Medidor
- Resolución de Reclamos

- Plazo de Respuesta a las Consultas de los Consumidores.
- Información previa a los Consumidores acerca de Interrupciones Programadas

2.1.3. Encuesta de satisfacción del cliente

Con el fin de evaluar la satisfacción del cliente del servicio, todas las empresas eléctricas de distribución tienen la obligación de realizar encuestas a sus clientes con una periodicidad al menos anual. Al pertenecer Emelnorte a la CIER, Comité de Integración Eléctrica Regional, contrata anualmente la realización de la encuesta de satisfacción del cliente residencial dentro del grupo de empresas de Latinoamérica que pertenecen a la CIER. La encuesta está estructurada y mide los atributos agrupados de la siguiente manera:

Figura 1
Encuesta de satisfacción del cliente



Fente: Encuestas CIER 2008

Si bien el precio es un atributo importante para tener un cliente satisfecho o no, la calidad del servicio que entrega la empresa y que es percibida por el cliente está

dada por la atención al cliente, conjuntamente con otros atributos principales como el suministro de la energía que es el producto que se entrega al cliente, la información que se entrega, el nivel de comunicación e información, la imagen que proyecta la institución a la ciudadanía y las características de la factura de energía

2.1.4. Plan Estratégico de Emelnorte

En su Plan Estratégico para el período 2009-2014 Emelnorte establece lo siguiente:

2.1.4.1. Misión

Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del norte del país.

2.1.4.2. Visión

Emelnorte, será una empresa competitiva, técnica, moderna, modelo y referente del sector eléctrico; por la calidad de sus productos y servicios, gestión transparente y por su efectiva contribución al desarrollo del país.

Como se puede apreciar, se hace énfasis en la satisfacción de sus clientes y en la calidad de sus productos y servicios, por lo que, dentro de los valores institucionales se menciona también a la calidad de productos y servicios y como es lógico también se ha establecido como uno de los objetivos el incrementar anualmente en 10% el nivel de satisfacción del cliente interno, para lo cual se requiere implementar cambios que son necesarios.

2.2. Proceso

2.2.1. Definición de proceso

Según Diazgranados M. (2008), “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (materias primas, materiales, información) en salidas (bienes o servicios) con valor agregado para un cliente o grupo de clientes” (p. 6).

Cuando se trata de una empresa de distribución de energía eléctrica la salida está constituida por el servicio que se entrega en el área de concesión, el mismo que tiene tres componentes que son: servicio técnico, servicio comercial e información; el primero se refiere a la energía eléctrica que es entregada a cada uno de los clientes, el segundo se refiere a la atención en aspectos comerciales que se brinda al cliente en las instalaciones y el tercero tiene relación con la información que le corresponde entregar a la Empresa y la que le es solicitada por la ciudadanía.

En el presente trabajo se abordan los procesos para atender los requerimientos en general que tienen relación con el servicio eléctrico, por lo que las salidas deben estar orientadas a brindar a satisfacer al cliente, cumpliendo con los estándares de calidad fijados en la normativa vigente para el sector eléctrico ecuatoriano.

Al tratarse del servicio, los procesos son los que tienen relación directa con la atención al cliente, por tanto las entradas que pueden tener uno o varios componentes específicos y diferentes entre ellos, en todos los casos están constituidas por información, ya sea la que dispone la Empresa, como la proporcionada por el cliente, la misma que, con la participación de personas, equipos, materiales y sistemas computacionales organizados en una serie definida de pasos y acciones identificadas en cada uno de los procesos, da como resultado el servicio para el consumidor.

Para las empresas eléctricas de distribución, los procesos de atención al cliente iniciarán en el cliente, receptando sus requerimientos ya sea de un servicio y/o de información y terminarán también en el cliente, entregándole un servicio determinado y/o proporcionándole la información requerida.

Las empresas de servicios, como es el caso de las Empresas Eléctricas de Distribución, funcionan con estructuras verticales lo cual en la mayoría de los casos hace que muchos clientes se sientan insatisfechos, ya que al solicitar un servicio, que requiera la intervención de varias áreas, demore mucho tiempo y en algunos casos incluso no llegue a ser atendido, siendo el resultado de la falta de comunicación entre las áreas, la existencia de burocracia y que los objetivos y prioridades de cada una de ellas son diferentes.

Es claro que, para lograr una buena atención al cliente, las actividades necesarias y que se encuentran interrelacionadas entre si, hay que ejecutarlas bajo una orientación horizontal, es decir a través de las diferentes áreas de la Empresa, lo cual permitirá que se vea su funcionamiento desde el punto de vista del cliente que es el que va a recibir el producto y no de la organización administrativa, que, como se dijo, en la mayoría de los casos mantiene una estructura vertical con varios departamentos que no tienen una relación clara entre si.

2.2.2. Clasificación de procesos

Los procesos se clasifican de diversas maneras, así, una de las definiciones que más claramente describe los tipos de procesos en una empresa eléctrica de distribución es la dada por Peppard J. (1996) que los presenta de la siguiente forma:

- **“Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Aquí queda incluida la planeación estratégica, la elaboración de productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.**

- **Los procesos operacionales son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales día a día, como es “convencer al cliente”, satisfacerlo, apoyar al cliente, administración de efectivo y fiscal e informes financieros.**
- **Procesos de apoyo son los que permiten que se lleven a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de recursos humanos, contabilidad gerencial y administración de los sistemas de información”. (p. 12,13)**

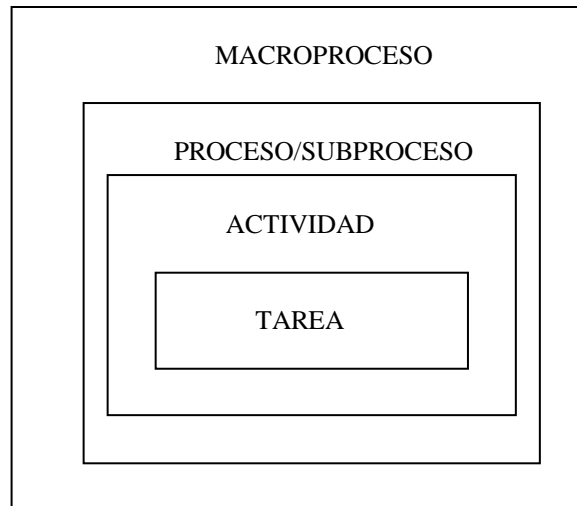
Por lo visto, el impacto de los procesos estratégicos estará enfocado a cumplir metas a mediano y largo plazo fijadas en la planeación estratégica. Para los procesos operacionales, su resultado está enfocado a satisfacer las necesidades del cliente y son los que se abordarán en este trabajo. Los procesos de apoyo no están enfocados a satisfacer directamente las necesidades del cliente, sin embargo son necesarios para que la institución opere.

Los procesos importantes, que se los conoce también como macroprocesos, pueden subdividirse en diferentes niveles, dando como resultado otros procesos o subprocesos más detallados, estos a su vez pueden subdividirse en un conjunto de actividades y estas en tareas, todo esto considerando a la organización como un todo.

Un proceso o subproceso se conforma con un conjunto de actividades que se relacionan entre si y que transforman entradas en salidas con valor agregado para un cliente o conjunto de clientes. La actividad está conformada por un conjunto de tareas relacionadas entre si que garantizan un resultado esperado. La tarea la conforman un conjunto de acciones simples.

En la figura siguiente se presenta una representación de los niveles de los procesos

Figura 2
Niveles de los procesos



2.2.3. Valor de tareas y actividades

Como ya se indicó, un proceso está conformado por un conjunto de actividades y éstas a su vez por un conjunto de tareas, por tanto es muy importante que las mismas sean necesarias y que agreguen valor que se reflejará en el producto final. Según Dávila S. (2001) puede realizarse la siguiente clasificación:

- Tarea/actividad de valor agregado: aquellas que dan valor agregado al proceso.
- Tarea/actividad de traspaso: cuando su resultado o producto se traslada a otra secuencia de información o dependencia para que continúe el curso normal del proceso.
- Tarea/actividad de control: tiene como finalidad mantener un control concurrente del desarrollo y ejecución del proceso (p. 17)

Resulta de fundamental importancia en el diseño o rediseño de procesos el determinar las tareas/actividades que agregan valor, para lo cual es necesario determinar como contribuye a satisfacer las necesidades y/o lo que desea el cliente. Una actividad/tarea se la puede ubicar como de valor agregado cuando su resultado puede ser apreciado por el cliente, produce un cambio en alguno de los elementos o entidades que intervienen en el proceso, por lo que es importante ubicarlos y reforzarlos para que su ejecución sea realizada correctamente.

Pueden existir ciertas tareas/actividades que no den valor agregado al proceso y otras que incluso significan un retroceso, pudiéndose considerar como de valor agregado negativo, estas tareas/actividades tendrán que ser eliminadas o transformadas en otras que si agreguen valor o que se enmarquen como tareas/actividades de traspaso o de control.

2.2.4. Orientación a procesos

Según Diazgranados M. (2008), la orientación a procesos “es la visión sistémica del funcionamiento organizacional de una empresa, que identifica los macroprocesos, procesos y actividades, su interacción y su interdependencia” (p.12).

Al ver el funcionamiento organizacional de la empresa como un todo, equivale a observar como se receipta los pedidos del cliente y como se le entrega el servicio, sin que tenga importancia la organización funcional, es decir, al cliente no le interesa saber quien le va a atender, a qué departamento pertenece, si dispone de las herramientas y transporte necesario; simplemente le interesa ser atendido bien y en el menor tiempo posible.

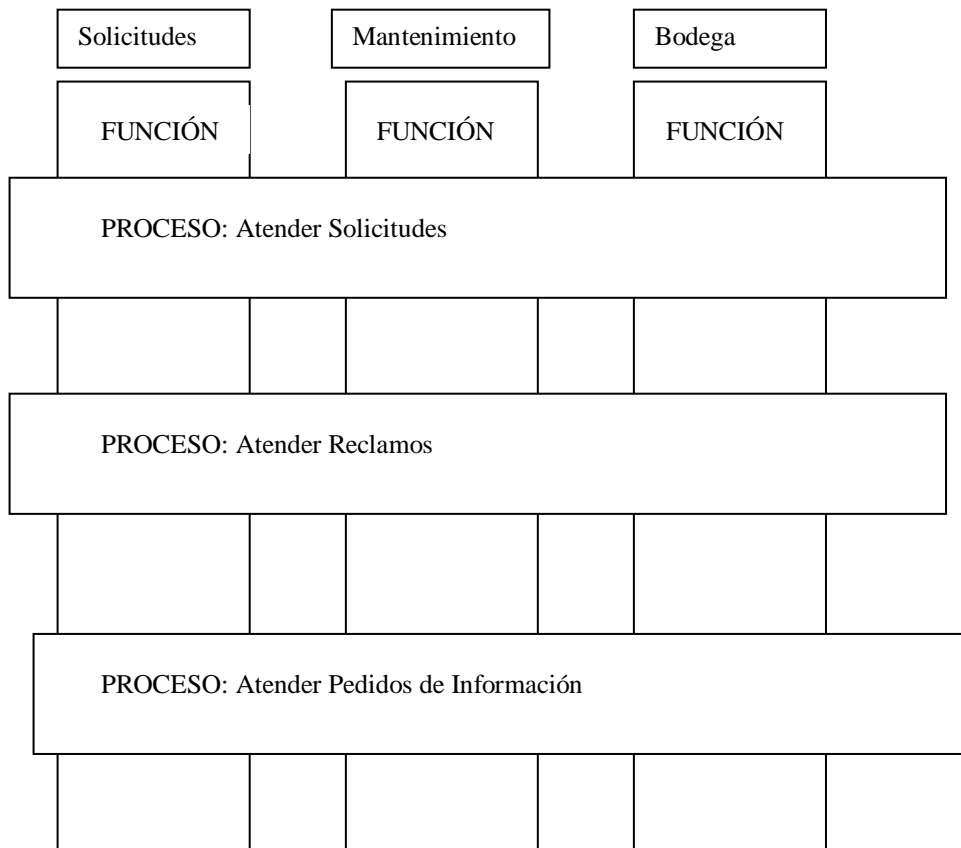
En una empresa organizada en base a funciones, el principal problema es que cada una de estas tiene su propio programa sin considerar el todo, por lo que los clientes encuentran que no existe un punto único de contacto con la organización,

es decir cada área está especializada en cierto tema y se requiere que el cliente se dirija a la que corresponda al servicio que va a requerir, lo cual crea islas funcionales que no permiten que la empresa funcione como un todo. En este tipo de organización cada área realiza su trabajo y pasa su resultado a otra, sin importar el resultado final y lo que es peor, sin tomar en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa ni la satisfacción del cliente, sino cumplir las funciones del puesto. Este tipo de empresa está organizada en forma piramidal, con las jerarquías que se extienden hacia arriba y la mayor parte de las personas trabaja hacia abajo dentro de la misma pirámide, existe un sin número de actividades que se repiten y no agregan valor, principalmente controles que se realizan dentro de la pirámide mayoritariamente de los mandos medios, el nivel directivo ejerce presión y control sobre el nivel operativo y en la mayoría de los casos no da soporte al personal a su cargo.

En una empresa organizada en base a procesos, cada uno de estos está enfocado al resultado final como un todo, por lo que existe un punto único de contacto con la organización y el cliente se dirigirá a él sin importar el servicio que requiera. En este tipo de organización cada área trabaja en función del resultado final esperado, tomando en cuenta los resultados estratégicos y la satisfacción del cliente. En estas empresas un proceso puede ejecutarse en una unidad organizacional o cruzar horizontalmente varias, es decir puede realizarse en uno o varios departamentos o funciones y las actividades, dependiendo de su naturaleza, pueden ser secuenciales o paralelas, se eliminan las tareas repetitivas, principalmente los controles, entregando mayor responsabilidad a cada persona, haciendo que el jefe delegue adicionalmente autoridad, lo que hace que los tiempos se reduzcan considerablemente y que el producto o servicio obtenido al final del proceso sea de mejor calidad, reflejándose en una mejora en los indicadores de satisfacción del cliente.

En la figura siguiente se puede apreciar como atravesarían los procesos a una organización funcional de prestación de servicios que podría tratarse de una empresa eléctrica de distribución.

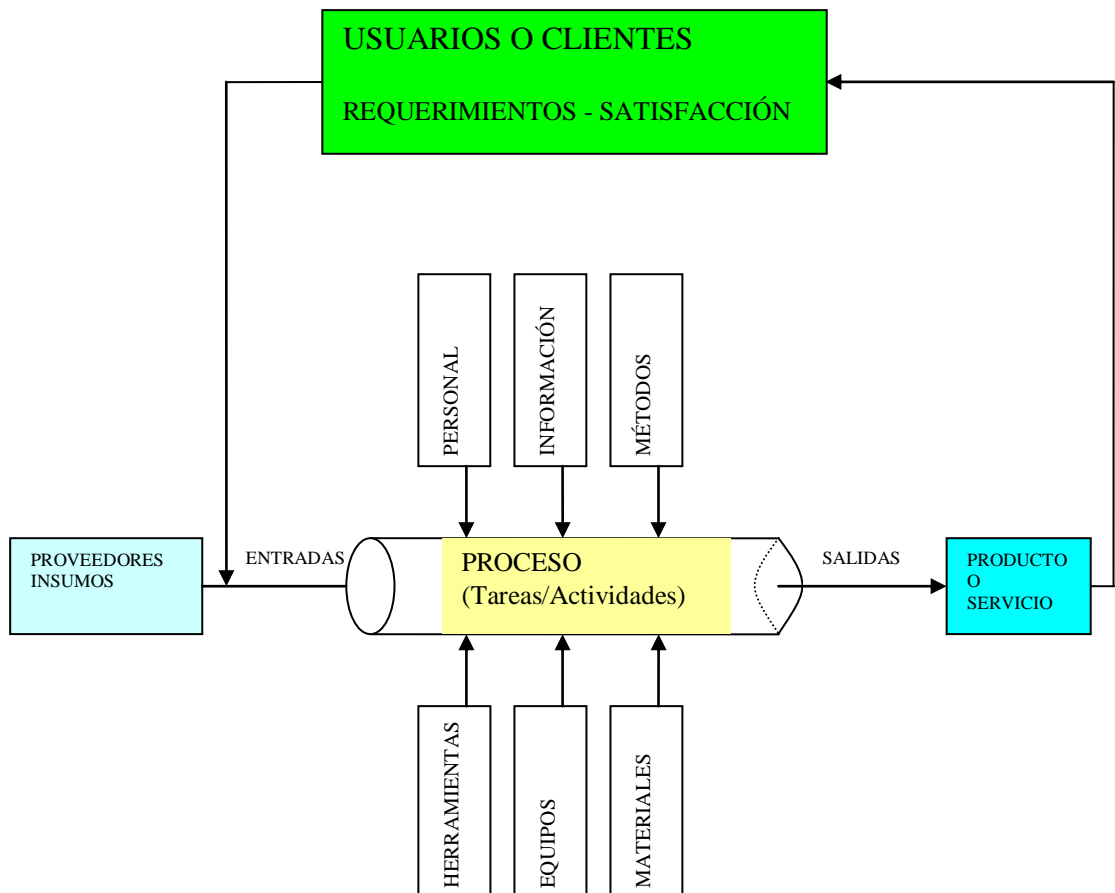
Figura 3
Procesos y funciones



2.2.5. Construcción de procesos

En base al análisis realizado, se puede elaborar la siguiente representación gráfica de un proceso con las diferentes entidades que intervienen en el mismo

Figura 4
Componentes de un proceso



De acuerdo a esto, es importante en primer lugar definir claramente los macroprocesos y procesos, para luego proceder con su diagramación. Para definir los procesos se requiere: identificar sus objetivos o propósitos, determinar quienes son los usuarios o clientes, qué productos o servicios quieren recibir y que característica deben tener éstos, quienes van a proveer los insumos y de qué tipo serán éstos, con lo que finalmente se podrá determinar las tareas/actividades que conforman el proceso y que permitirán producir el producto o servicio esperado.

2.2.5.1. Determinación de usuarios o clientes

Los clientes o usuarios de un proceso pueden ser internos y externos y son los que reciben el producto del proceso y son la razón de ser de éste, para el caso de los procesos relacionados con la entrega del servicio eléctrico a los clientes de una empresa eléctrica de distribución, los usuarios externos están constituidos por todas las personas, empresas y entidades en general que reciben energía eléctrica para satisfacer sus necesidades energéticas.

Si bien la distribución de la energía eléctrica es un negocio en el cual los clientes no tienen alternativas para escoger sus proveedores, a excepción de los grandes consumidores, no es menos cierto que todo el esfuerzo debe dirigirse a brindar un buen servicio a todos y cada uno de ellos, considerando las Leyes y Reglamentos vigentes que contemplan sanciones e incluso el retiro del Permiso de Concesión si no se cumple con los mismos.

Los clientes internos de los procesos relacionados con la entrega del servicio eléctrico, serán otros procesos dentro de la empresa que utilicen la información generada.

2.2.5.2. Determinación de los productos o servicios

Los productos o servicios son los resultados principales de las tareas/actividades de los procesos, por lo que tendrán ciertas características o especificaciones que requieren los clientes. Para el caso de los procesos relacionados con la entrega del servicio eléctrico, el producto será justamente el servicio eléctrico entregado a los usuarios, el mismo que está constituido por el servicio técnico y el servicio comercial.

El servicio técnico está constituido por la energía eléctrica que se utiliza en los aparatos eléctricos y electrónicos y es un producto que no se lo puede observar y

más bien apreciamos sus atributos como son: nivel de voltaje, nivel de flickers, nivel de armónicos, variaciones de voltaje, continuidad del servicio y que repercuten en el funcionamiento de los aparatos.

El servicio comercial está constituido por la atención de todo tipo de solicitudes, la atención de reclamos y el brindar información en todos los aspectos relacionados con el servicio eléctrico, por lo que este servicio es el que representa una mayor relación con la atención al cliente.

Tanto para el servicio técnico como para el comercial, las características o especificaciones mínimas que se requieren de estos productos están fijadas y controladas periódicamente por el CONELEC, ente que puede sancionar a la empresa que no cumple con dichos mínimos en períodos de tiempo que superan los aceptables. Adicionalmente las empresas eléctricas tienen la obligación de realizar encuestas a sus clientes para determinar como perciben ellos la calidad de los servicios técnico y comercial.

2.2.5.3. Determinación de proveedores

Los proveedores del proceso pueden ser internos o externos y son los que entregan los insumos que servirán como entrada al proceso.

En los procesos que tienen relación con la entrega del servicio eléctrico, los proveedores son: los clientes externos de la empresa que proporcionan la información necesaria para poder atender sus requerimientos, utilizando para ello varios canales de comunicación y también podrán ser otras áreas de la empresa que han definido o detectado que se requiere entregar un servicio a un cliente, así éste no lo haya solicitado.

2.2.5.4. Determinación de las entradas del proceso

Las entradas constituyen el principal insumo para hacer factible el trabajo a desarrollarse dentro del proceso, dichas entradas pueden ser materiales, información o de otro tipo y a su vez pueden ser el producto de otros procesos que se realizan dentro de la organización.

En los procesos que tienen relación con la entrega del servicio eléctrico, las entradas lo constituyen los requerimientos de los diferentes servicios que presta la Empresa, así como información que entrega ésta, ya sea por iniciativa propia o porque los clientes la han solicitado.

2.2.5.5. Determinación de las actividades

Como elementos que constituyen la base de los procesos, se requiere identificar y listar las principales actividades que se requieren ejecutar en el proceso, las mismas que, como ya se indicó, pueden ser: de valor agregado, de traspaso o de control; por lo que resulta de mucha importancia identificar y no considerar las que no agregan valor, que no son necesarias para otros procesos o que el control que realizan no es necesario y que más bien retrasan o dificultan el cumplimiento del propósito del proceso.

Una vez que se disponga de toda esta información se estará en capacidad de completar la información que se indica en la figura siguiente.

Tabla 1
Definición del proceso

PROCESO:				
OBJETIVOS:				
Proveedores	Insumos	Actividades	Producto	Clientes

2.2.5.6. Diagramación de procesos

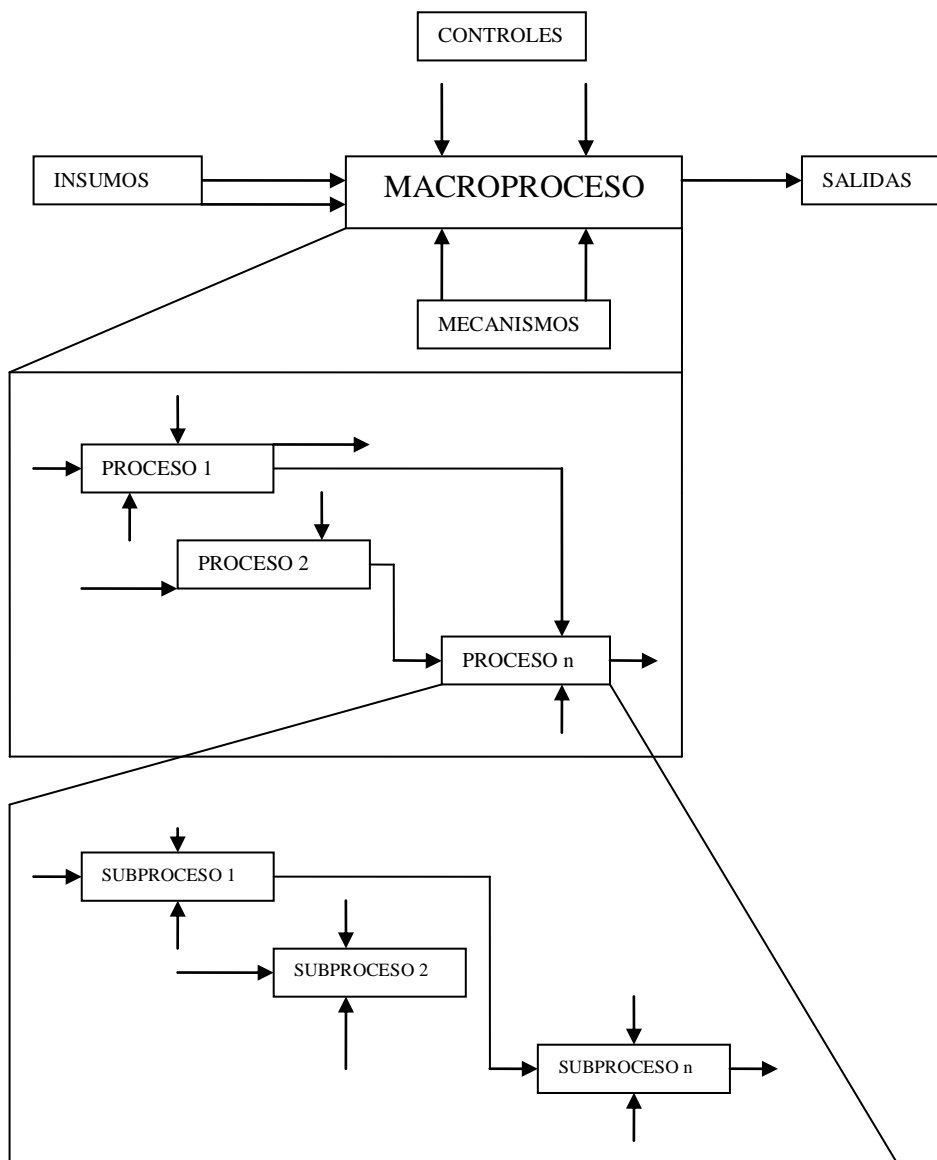
Una herramienta muy importante para representar, entender, implantar y evaluar un proceso es la representación del mismo en forma gráfica o de diagramas, para lo cual es conveniente utilizar simbología normalizada y herramientas computacionales que están disponibles; dichos diagramas facilitan la elaboración de los sistemas computacionales que se desprenderán de los procesos y que en la actualidad constituyen la principal herramienta para la ejecución de las tareas previstas en los procesos, permitiendo manejar, difundir y controlar en forma ágil la información.

El diagrama de un proceso debe representar en forma lógica y dinámica la secuencia del trabajo, mostrando: los proveedores, los clientes internos y externos, los insumos, los requerimientos, actividades, documentos y las áreas que intervienen en el proceso.

Existen algunos tipos de diagramas para la representación gráfica de los procesos, siendo las más utilizadas las denominadas: Diagramas IDEF0 y Diagramas de Flujo.

Según Johansson, et al (2000), los diagramas IDEF0 (Integrated Definition Language 0) comenzaron a ser utilizados en el año 1970 y se utilizan principalmente para describir cada proceso como una combinación de procesos, entradas, controles y mecanismos (p. 249), como se muestra en la siguiente figura que se presenta a continuación.

Figura 5
Diagrama IDEF0



De lo que se aprecia, este tipo de diagrama es ideal para, iniciando con el proceso principal o macroproceso, ir subdividiendo éste en procesos y estos a su vez en subprocesos o actividades, por lo que se requiere ir representando diagramas en cascada, en los cuales el nuevo diagrama presenta mayor detalle que el anterior.

Como simbología se utiliza únicamente rectángulos y se relaciona cada uno de ellos mediante flechas, las desventajas de esta representación gráfica son: que no se tiene información del desarrollo en el tiempo y su secuencia, no permite establecer responsabilidades fácilmente, no se puede hacer referencia a los documentos que existen en cada proceso, es difícil seguir su camino, al utilizar únicamente rectángulos se dificulta su comprensión.

Según http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo (2009), “un diagrama de flujo es una forma tradicional de especificar los detalles algorítmicos de un proceso y constituye la representación gráfica de un proceso multifactorial”, estos tipos de diagramas utilizan una serie de símbolos cuyo significado está normalizado y facilitan su comprensión.

Existen algunos tipos de diagramas de flujo, dentro de éstos el diagrama de flujo de funciones cruzadas es el más conveniente para ser utilizado en la representación de procesos necesarios para entregar servicio eléctrico, ya que, a más de mostrar claramente el camino que sigue el proceso, los insumos que requiere, los requerimientos y el producto, muestra la relación existente entre el proceso y las unidades organizativas o funcionales que son responsables de llevar a cabo las tareas que lo componen, lo que permitirá implementarlo con facilidad y posteriormente evaluarlo.

En la figura que se presenta a continuación se puede apreciar los símbolos más utilizados en los diagramas de flujo de funciones cruzadas y el significado de los mismos.

Figura 6

Símbolos de diagramas de flujo de funciones cruzadas

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	INICIO
	PROCESO O TAREA
	PROCESO O TAREA PREDEFINIDO
	DECISIÓN
	DATOS ALMACENADOS
	MODO PARALELO
	TRANSFERENCIA DE CONTROL
	DOCUMENTO
	REFERENCIA EN PÁGINA
	REFERENCIA A OTRA PÁGINA
	TERMINADOR

2.3. Manual de Procesos

Según http://www.trabajo.com.mx/crea_tu_manual_de_procesos.htm (2009), “un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta”.

Por tanto, el manual no solo debe servir para uniformizar las actividades a realizarse en una organización, sino que también debe permitir realizar un seguimiento continuo de las mismas que permita evaluar el cumplimiento del trabajo e implementar correctivos de ser el caso.

Por tanto, en un manual de procesos se debe describir claramente todos los elementos que lo conforman como son: objetivo del manual, justificación, una explicación de la simbología utilizada que permita su fácil comprensión y para cada proceso su alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, por lo que, en el manual de procesos para la atención al cliente se deberá incluir todos estos elementos claramente definidos.

2.4. Productividad

Según http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo (2009), “La productividad, es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos”.

Si bien esta definición da importancia a la producción obtenida, los recursos y el tiempo utilizados, también es importante considerar la forma en que se han

combinado y optimizado los recursos para cumplir con las metas propuestas en una organización; en el caso de la atención de los requerimientos de los clientes de Emelnorte, el producto es el servicio que la Empresa entrega y el implantar un modelo de administración por procesos permitirá mejorar la productividad, optimizando los recursos materiales y de personal.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

En la presente investigación se pretendió conocer la situación actual de la atención al cliente en Emelnorte y los criterios en cuanto a las posibles alternativas que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes; se utilizó un tipo de investigación mixta, es decir fue: exploratoria, descriptiva y propositiva, lo que permitió obtener información cuantitativa y cualitativa, con lo que se plantea un manual de procesos.

Exploratoria, ya que en el problema investigativo se extraen datos e información que permiten una visión más clara y precisa.

Es descriptiva, ya que se detallan particularidades del problema investigado

Es propositiva, ya que da una alternativa de solución al problema planteado.

3.2. Diseño de la investigación

Esta investigación, según la dimensión temporal, es de corte transversal, ya que se lo realizará en un período de tiempo determinado, para evaluar, describir y conocer la situación actual del objeto de estudio.

Esta investigación es no experimental, por cuanto no se plantea demostrar una hipótesis, sino que se plantea una solución a un problema existente en la atención al cliente en Emelnorte.

3.3. Población y muestra

Para esta investigación se consideraron tres segmentos que tienen relación con la atención al cliente en Emelnorte, cuya población y muestra se indica a continuación.

- *Directivos de la Dirección Comercial*

En este grupo se incluye al Director Comercial y a cuatro jefes departamentales que tienen relación directa con la atención al cliente.

- *Empleados de la Dirección Comercial relacionados con la atención al cliente*

En este grupo se consideraron a 28 empleados de la Dirección Comercial que tienen relación directa con la atención al cliente.

- *Clientes de Emelnorte*

La población total de clientes de Emelnorte a noviembre de 2008 alcanza los 180.000, para este tipo de investigación, según De la Peña, (2005), cuando la población supera los 100.000 se considera infinita y el tamaño de la muestra se determina de acuerdo a la siguiente relación:

$$n = \frac{k^2 * p * q}{e^2}$$

En donde:

n : Tamaño de la muestra

k : Grado de confianza, se considera un valor de 2, lo que significa que el nivel de confianza es del 95.5%.

p : Probabilidad de que un individuo entrevistado tenga el atributo considerado.

Para este caso se considera un valor de $p = 0.5$

q : Probabilidad complementaria de p , es decir, es la probabilidad de que no tenga dicho atributo, por lo tanto $q = 0.5$

e : Error máximo admisible. Para esta investigación se considera como admisible un error del 5%.

Por tanto:

$$n = \frac{2^2 * 0,5 * 0,5}{(.05)^2}$$
$$n = 400$$

Por tanto, la muestra a considerarse en la investigación estará compuesta por 400 clientes.

3.4. Procedimiento seguido en la recopilación de la información

Se aplicaron tres tipos de encuestas, una para cada uno de los segmentos descritos anteriormente y también se realizaron entrevistas con el fin de conocer cómo se realiza la atención al cliente en la actualidad, las dificultades que se tiene, la forma en que está organizada el área comercial para este propósito y se recogió información que permita levantar los procesos para la atención al cliente optimizando su funcionamiento.

Para obtener la información de los directivos de Emelnorte se visitó la empresa y se llevaron a cabo reuniones con cada uno de ellos, solicitando llenen las encuesta y proporcionen información adicional que se requiere para plantear la propuesta.

En el caso de los empleados, se visitó la empresa y se solicitó llenen las encuestas y proporcionen información de las funciones que realizan cada uno de ellos, en lo concerniente a la atención al cliente.

Para la recopilación de la información de los clientes de la empresa, se los visitó en sus domicilios y se les solicitó el llenado de las encuestas.

3.5. Métodos

Se utilizaron métodos empíricos y teóricos en la investigación, considerando que los dos son válidos en la ejecución del trabajo investigativo que se lleva a cabo.

Los métodos empíricos constituyen un conjunto de acciones prácticas que se realizan con el objeto de determinar rasgos y regularidades sobre el tema que se está investigando, por lo que se utilizó dentro del proceso de recolección de información.

Se llevaron a cabo encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores de la dirección Comercial de Emelnorte que tienen relación con la atención al cliente.

Una vez recopilada la información se realiza un análisis de porcentajes, utilizando la estadística descriptiva.

Para completar el diagnóstico de la situación actual, se aplican también métodos teóricos que posibilitan, en base a la información empírica, describir, explicar y determinar las causas del problema que se aborda, dentro de estos se considera el Analítico-Sintético, ya que, basándose en el análisis de resultados, se trata de explicar los aspectos negativos del actual funcionamiento de las áreas que atienden al público en Emelnorte y la falta de un Manual de Procesos que contribuyen a la mala atención al cliente y así llegar a determinar la solución al problema planteado.

Se utilizó también el método Inductivo-Deductivo, que permite inferir propiedades o relaciones basándose en los resultados empíricos de la

investigación, permitiendo generalizar aspectos de la misma, igualmente la parte deductiva de éste método llevará a deducir otros aspectos relacionados pero no recopilados como información.

Paralelamente se realizó la investigación bibliográfica, con el fin de analizar los diferentes enfoques de la teoría relacionada con el problema que puedan contribuir en la elaboración de la propuesta.

3.6. Variables analíticas

Las variables que sustentan la investigación son:

- Nivel de calidad en la atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte en el año 2008
- Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte.

En base a estas variables se elaboró la matriz de operacionalización de variables que se presenta en la figura siguiente, la misma que sirvió de base para determinar los instrumentos a aplicarse.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicadores	Fuentes de información	Técnica
Nivel de calidad en la atención al cliente en la Dirección Comercial de	Medición del desempeño en la atención al cliente, tanto en tiempos como en satisfacción	1. Área física de atención al cliente. 2. Personal asignado para atención al cliente. 3. Tiempo requerido para atender solicitudes y	1. Director y jefes Departamentales de la Dirección Comercial de Emelnorte 2. Personal que labora en atención al	Encuesta

Emelnorte en el año 2008		reclamos 4. Tiempo de espera y agilidad en la atención 5. Solicitudes y reclamos atendidos 6. Información brindada al cliente	cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte 3. Clientes de Emelnorte	
Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte	Recopilación minuciosa y detallada del conjunto de tareas, actividades o acciones que interrelacionadas entre si forman un proceso	1. Forma de organización de la Dirección Comercial 2. Sistematización del proceso de trámite de solicitudes. 3. Sistematización del proceso de trámite de reclamos 4. Sistematización del proceso de información al cliente	1. Director y jefes Departamentales de la Dirección Comercial de Emelnorte 2. Personal que labora en atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte 3. Clientes de Emelnorte	Encuesta

Fuente: Autor

3.7. Instrumentos

En base a la matriz de operacionalización de variables se determinaron los instrumentos a aplicarse, los mismos que se presentan en el Anexo 1. Se determinaron y aplicaron tres tipos de encuestas, una para cada uno de los segmentos indicados en la matriz y también se realizaron entrevistas con el fin de conocer cómo se realiza la atención al cliente en la actualidad, las dificultades que se tiene y la forma en que está organizada el área comercial para este propósito, información que adicionalmente permitió levantar los procesos incluidos en el manual que se presenta como propuesta de este trabajo.

3.7.1. Validación de instrumentos

Con el fin de validar los instrumentos, que se determinaron en base a la matriz de operacionalización de variables, éstos se aplicaron a las personas que se indican a continuación, quienes adicionalmente evaluaron los instrumentos de investigación, pronunciándose sobre la claridad, coherencia y pertinencia de las preguntas planteadas.

3.7.1.1. Directivos de la Dirección Comercial de Emelnorte

El instrumento incluye veinte preguntas cerradas, con múltiples alternativas para contestar, a las personas a las que se consultó fueron:

- Ingeniero Marco Lara, Director Comercial de Emelnorte
- Licenciado Marcelo Castillo, Jefe del Departamento de Recaudación.
- Ingeniero Ramiro Flores, Jefe del Departamento de Acometidas y Medidores.

Los resultados que se obtuvieron de la validación fueron:

- Claridad de las preguntas: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son claras.
- Coherencia: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son coherentes.
- Pertinencia: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son pertinentes.

3.7.1.2. Empleados de la Dirección Comercial de Emelnorte

El instrumento incluye once preguntas cerradas, con múltiples alternativas para contestar, a las personas a las que se consultó fueron:

- Tecnólogo Osvaldo Tapia, Auxiliar de Comercialización de Emelnorte

- Licenciada Ana Valencia, Auxiliar de Comercialización de Emelnorte
- Tecnóloga Paola Celi, Auxiliar de Comercialización de Emelnorte.

Los resultados que se obtuvieron de la validación fueron:

- Claridad de las preguntas: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son claras.
- Coherencia: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son coherentes.
- Pertinencia: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son pertinentes.

3.7.1.3. Clientes de Emelnorte

El instrumento incluye diecinueve preguntas cerradas, con múltiples alternativas para contestar, a las personas a las que se consultó fueron:

- Señor Eduardo Márquez, empleado público
- Señor Leonidas Cisneros, empleado público.
- Señor Camilo Pantoja, trabajador independiente.

Los resultados que se obtuvieron de la validación fueron:

- Claridad de las preguntas: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son claras.
- Coherencia: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son coherentes.
- Pertinencia: Todas las personas se pronunciaron indicando que la totalidad de las preguntas son pertinentes.

3.8. Procedimiento Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico, se realizaron los siguientes pasos:

- Elaboración de instrumentos de investigación.
- Selección de la muestra.
- Aplicación de instrumentos de investigación.
- Análisis y procesamiento de la información.
- Presentación de resultados

3.9. Procedimiento para construir la propuesta

Para la construcción de la propuesta se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Introducción de la propuesta
- Objetivos de la propuesta
- Componentes
- Estrategias y soluciones de la propuesta

3.10. Valor práctico

La presente investigación pretende dar solución al problema mencionado y analizado en las páginas precedentes y la aplicación del Manual de Procesos que se obtendrá como producto permitirá mejorar la productividad y la atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

A continuación se exponen los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos, empleados y clientes de Emelnorte, los mismos que permiten determinar como funciona actualmente la atención al cliente y plantear un manual de procesos que permitirá mejorar sustancialmente dicha atención y que se reflejarán en los índices que se aplican para determinar el cumplimiento de la normativa vigente.

Como ya se indicó, los instrumentos utilizados se presentan en el Anexo 1 y abarcan los servicios que presta Emelnorte, así, se evalúa: la atención de solicitudes, atención de reclamos y entrega de información. Se utilizó tres tipos de encuestas, una para cada uno de los segmentos de la muestra.

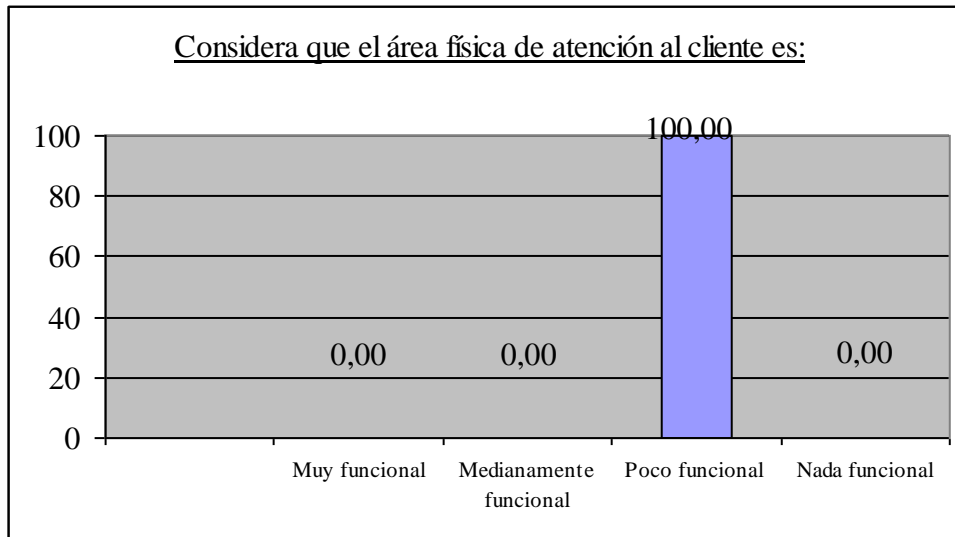
Los resultados se exponen en forma de gráficos donde claramente se observan los indicadores y sus porcentajes respectivos, al pie de los gráficos se manifiesta un comentario sobre lo más relevante del mismo y que permite ir apreciando poco a poco las características de la atención al cliente y los cambios que se requieren realizar.

4.1.1. Encuesta realizada a Directivos de Emelnorte

Esta encuesta se realizó al Director Comercial y a cuatro Jefes Departamentales de dicha dirección, incluye 20 preguntas cerradas, a continuación se presentan los resultados porcentuales en forma gráfica y el análisis correspondiente de cada una de ellas.

4.1.1.1 Resultados de las encuestas

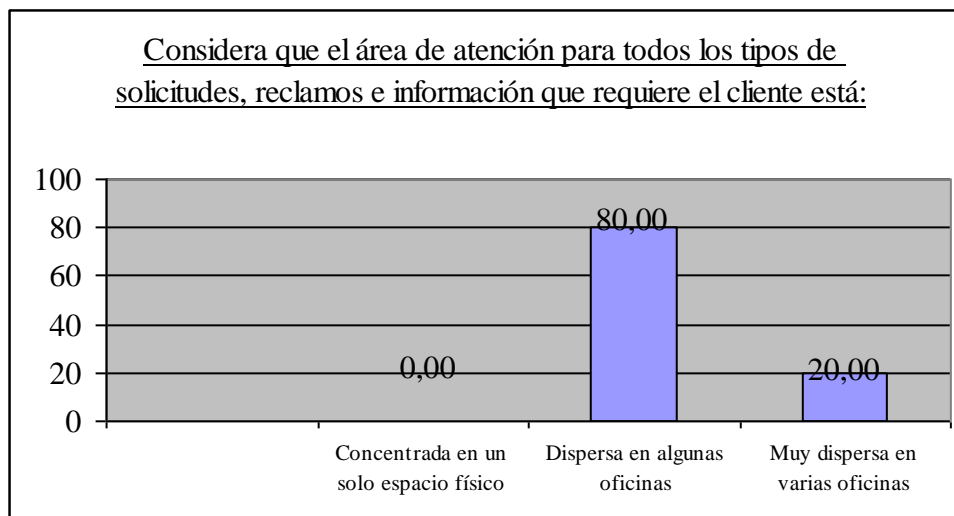
Gráfico 1



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La totalidad de los encuestados coinciden en señalar que el área física es poco funcional, lo cual incide negativamente en la calidad de atención al cliente que se brinda en esta Empresa.

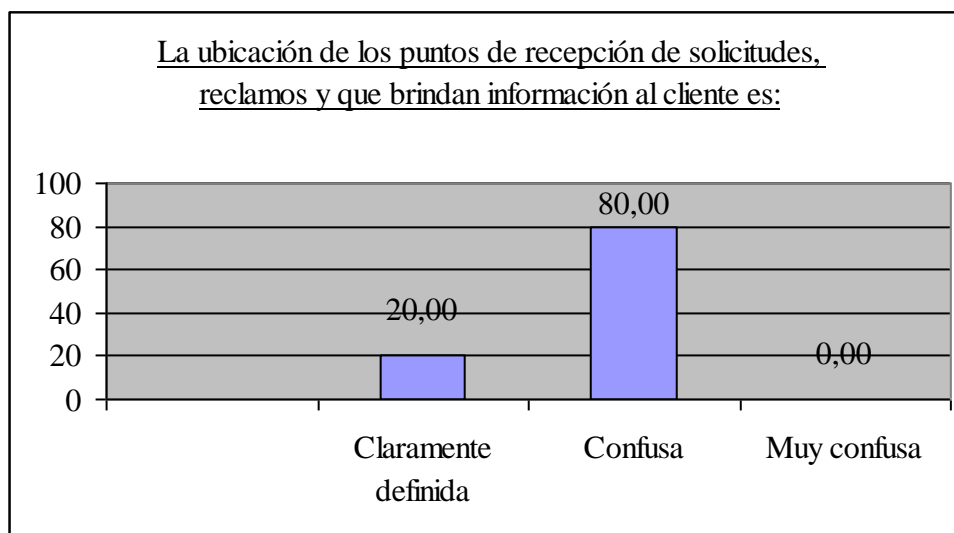
Gráfico 2



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Uno de los principales indicativos de que no se trabaja por procesos es justamente la existencia de varias oficinas en las que se atienden los requerimientos de los clientes, haciendo que estos vayan de un lugar a otro en cada paso que es necesario, hasta obtener el resultado del trámite iniciado con el requerimiento, situación que se refleja en el resultado obtenido de la pregunta indicada, lo que señala claramente que los directivos de la Dirección Comercial coinciden en ese tema.

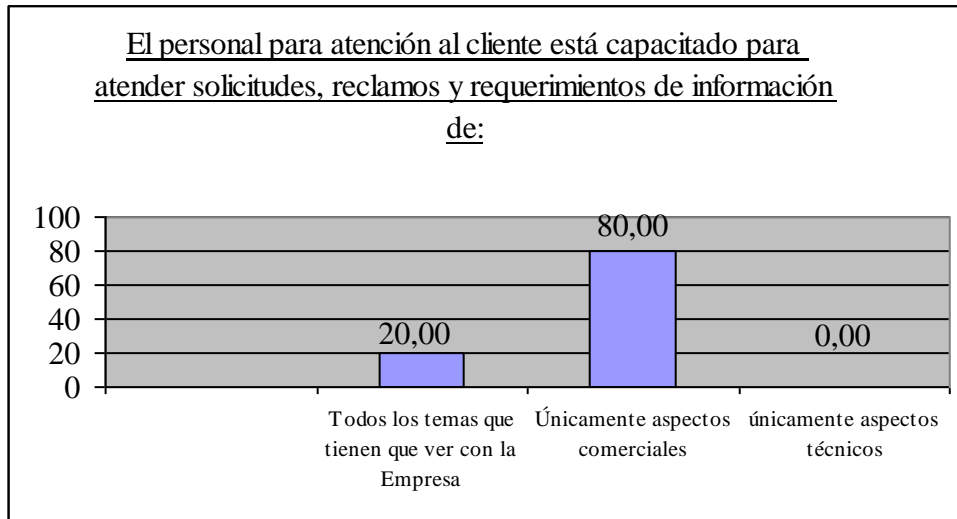
Gráfico 3



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Adicionalmente a lo indicado en las dos primeras preguntas, en ésta se indica que la ubicación de los puntos de recepción de requerimientos de los clientes es confusa, lo que es un indicativo de que no se tiene definidas claramente las actividades y los responsables de éstas.

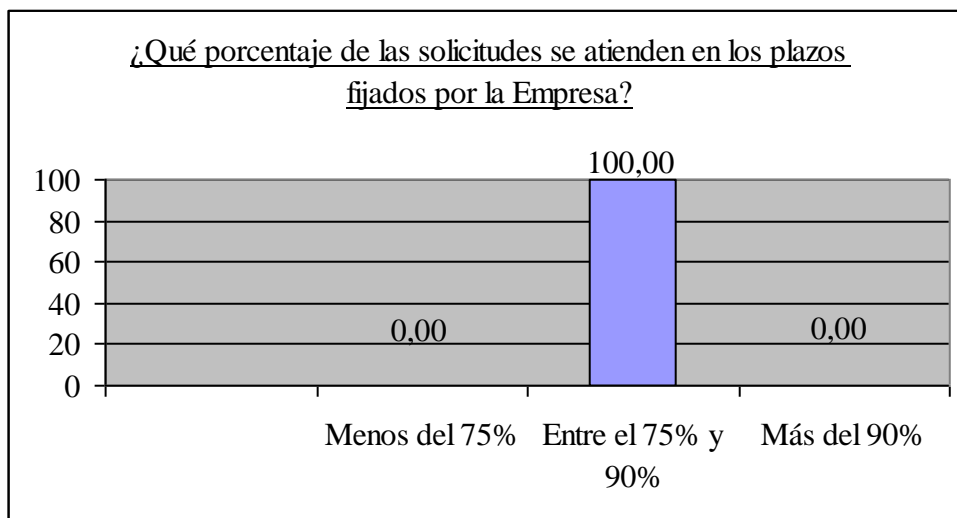
Gráfico 4



Fuente: Encuestas noviembre 2008

El resultado de esta pregunta indica claramente que el personal de la Dirección Comercial que atiende a los clientes, se limita únicamente a su área en particular y que los pedidos que no se incluyen en sus funciones tendrán que ser atendidos por otras áreas funcionales, haciendo que los clientes deambulen por las instalaciones de la empresa.

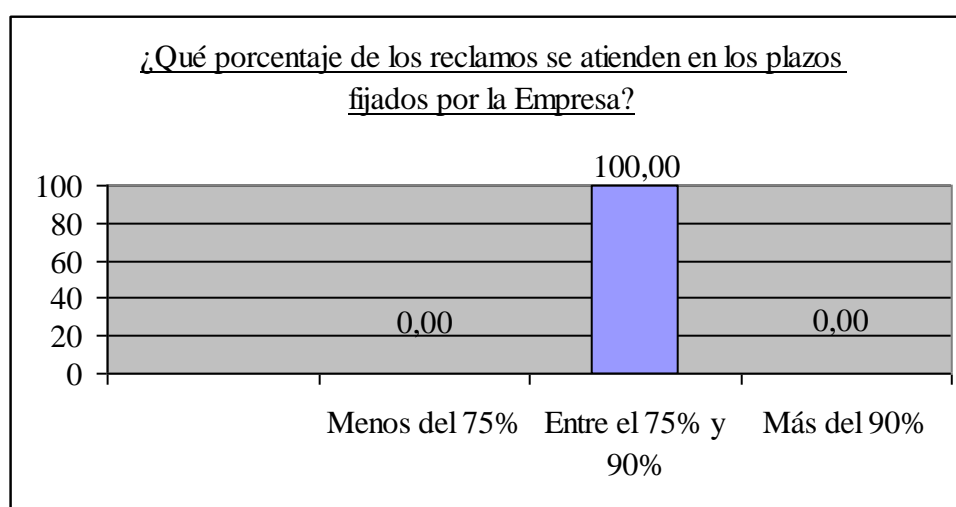
Gráfico 5



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En forma unánime se indica que el porcentaje de las solicitudes que son atendidas en los plazos fijados por la empresa está comprendido entre el 75 y 90, lo cual explica el porqué no se cumplen los índices fijados por el CONELEC y que un buen porcentaje de los encuestados por la CIER no están satisfechos con la atención que les brinda la empresa.

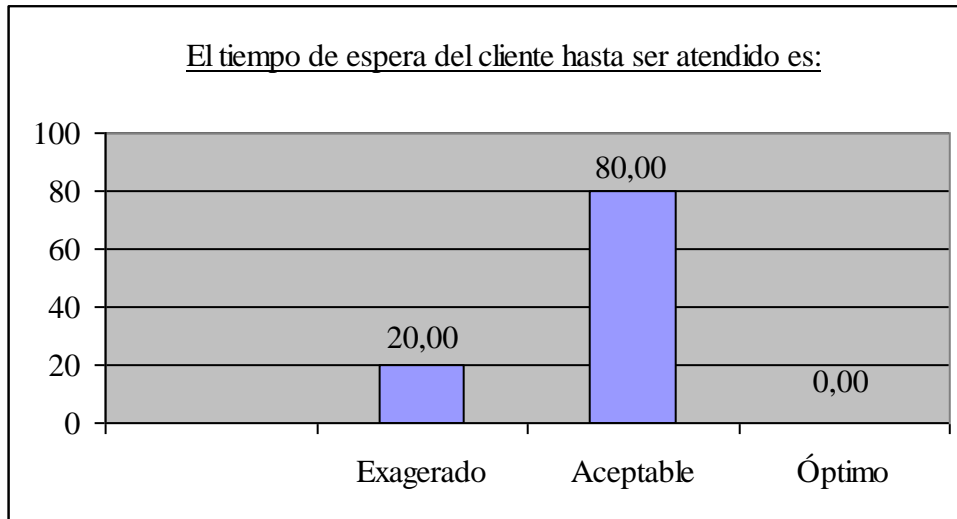
Gráfico 6



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En forma similar a lo expresado para las solicitudes, los reclamos no son atendidos en los plazos fijados por la empresa, en porcentajes que superan los márgenes exigidos por los organismos de control y siendo los reclamos generalmente debidos a problemas en el suministro eléctrico, la no atención en tiempos adecuados dañan mucho la imagen de la institución.

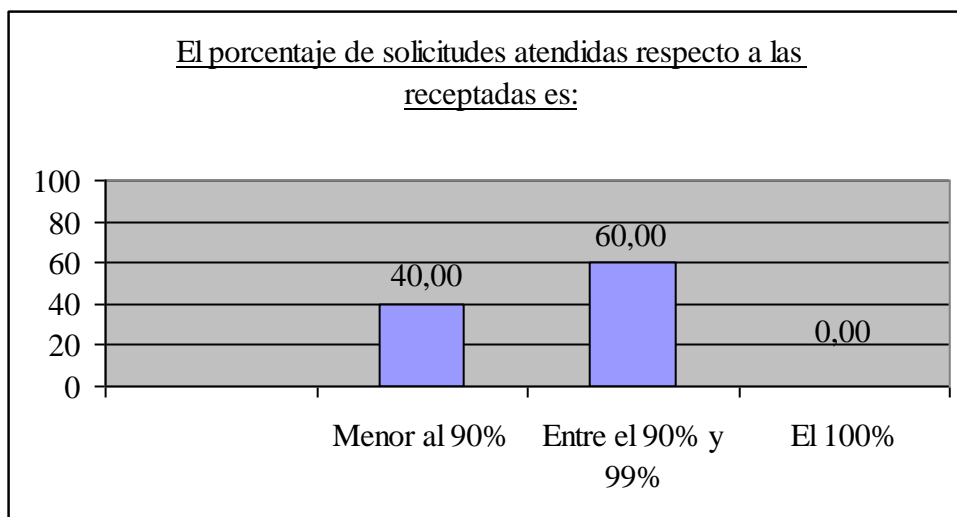
Gráfico 7



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En relación al tiempo que tiene que esperar un cliente hasta ser atendido, se manifiesta que es aceptable, lo cual indica que se dispone del suficiente número de personas y las herramientas necesarias para evitar demoras y aglomeraciones en los puntos de atención al cliente.

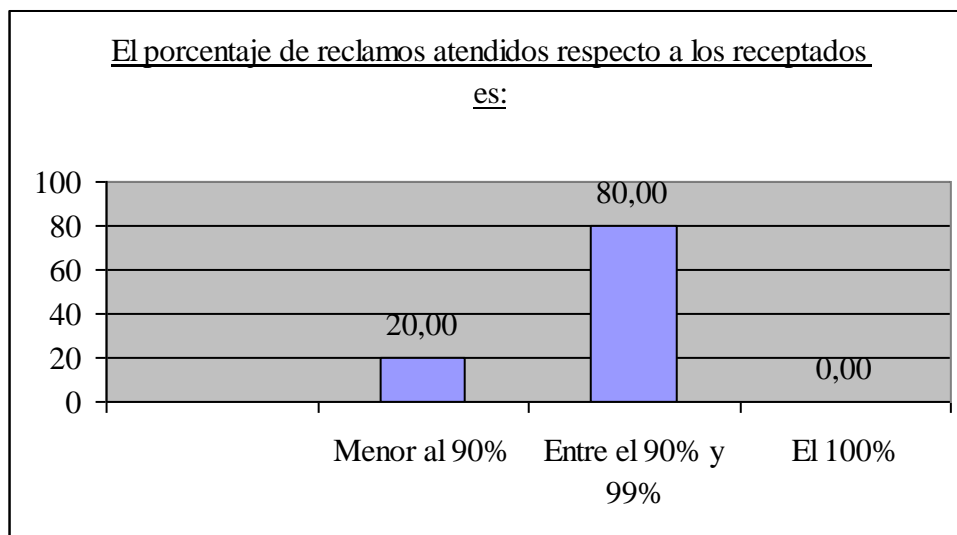
Gráfico 8



Fuente: Encuestas noviembre 2008

De lo que se puede apreciar, un buen porcentaje de las solicitudes receptadas no es atendido, pero al no existir otra empresa eléctrica de distribución que preste el servicio, las personas insistirán en su pedido de servicio hasta lograr que sea atendido, lo cual se traduce en insatisfacción del cliente y en pérdidas económicas, debido a los recursos utilizados en receptar repetidas veces las solicitudes de servicio presentadas por el cliente.

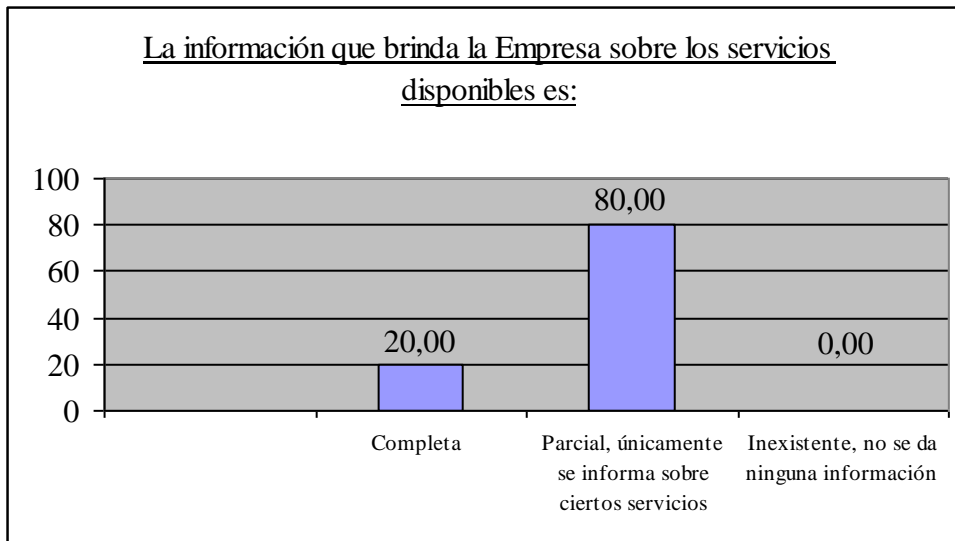
Gráfico 9



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Si bien las personas encuestadas se manifiestan en el sentido de que los reclamos atendidos son menores al 90% es un 20%, es preocupante que nadie se pronuncie en el sentido de que se atiende el 100% de los reclamos que sería el objetivo de una empresa prestadora de servicios.

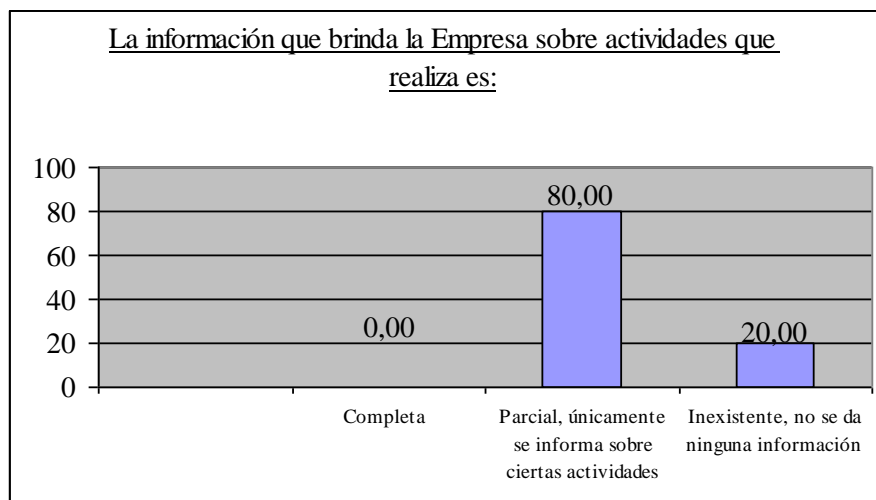
Gráfico 10



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En el gráfico se puede observar que la información que se brinda en el área comercial es parcial y corresponde únicamente a los aspectos relacionados con la comercialización de energía eléctrica, por lo que, si un cliente requiere otro tipo de información deberá dirigirse al área funcional que maneja la misma, ocasionando que los clientes deambulen por las oficinas de diferentes direcciones, hasta conseguir la información requerida.

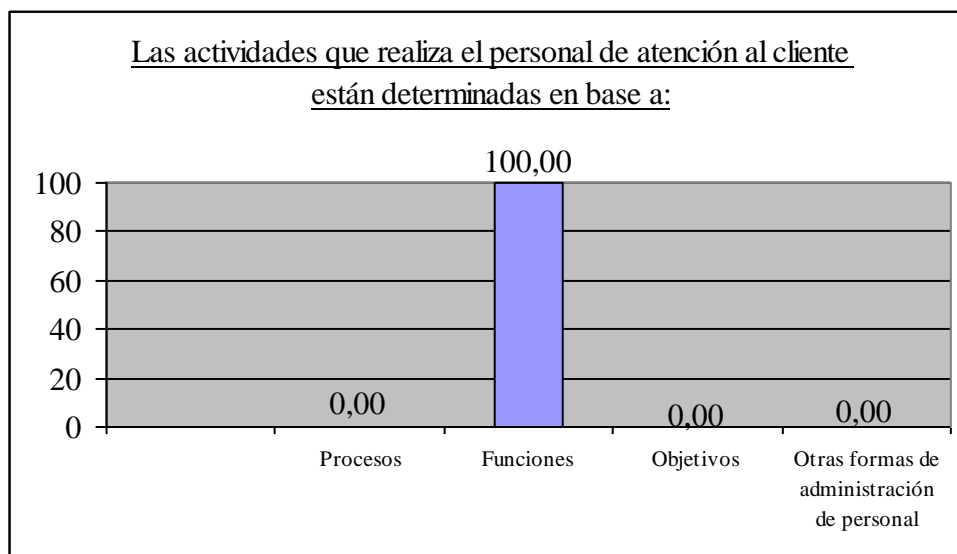
Gráfico 11



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La comunicación con los clientes y la población en general es un aspecto muy importante de una empresa de servicios y la misma debe incluir todos los aspectos que tienen relación con el servicio y en este caso se aprecia que Emelnorte brinda una información parcial, haciendo que este nexo de comunicación con el cliente sea insuficiente.

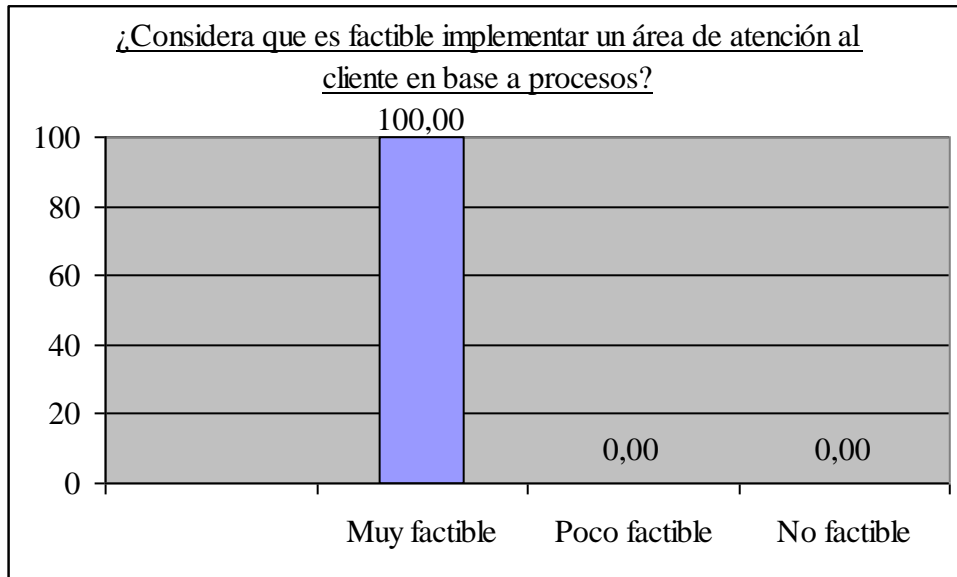
Gráfico 12



Fuente: Encuestas noviembre 2008

El personal que realiza las actividades de atención al cliente realiza sus actividades en base a funciones, existiendo un manual de funciones para todas las áreas de la Empresa.

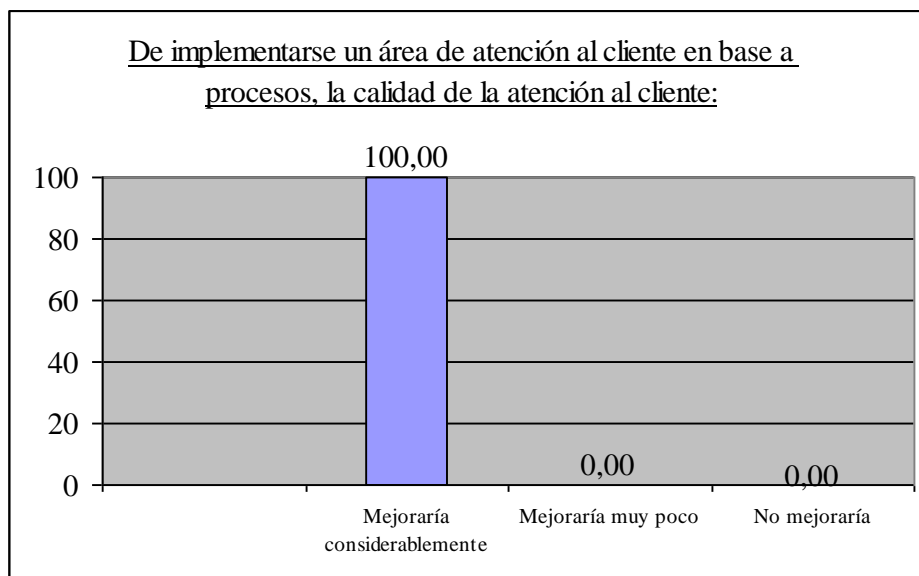
Gráfico 13



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Es criterio de todos los directivos de la Dirección Comercial que si es factible la implementación de un área de atención al cliente, considerando los actuales recursos en cuanto a área física, equipamiento y personal, lo que viabiliza la propuesta que se plantea más adelante.

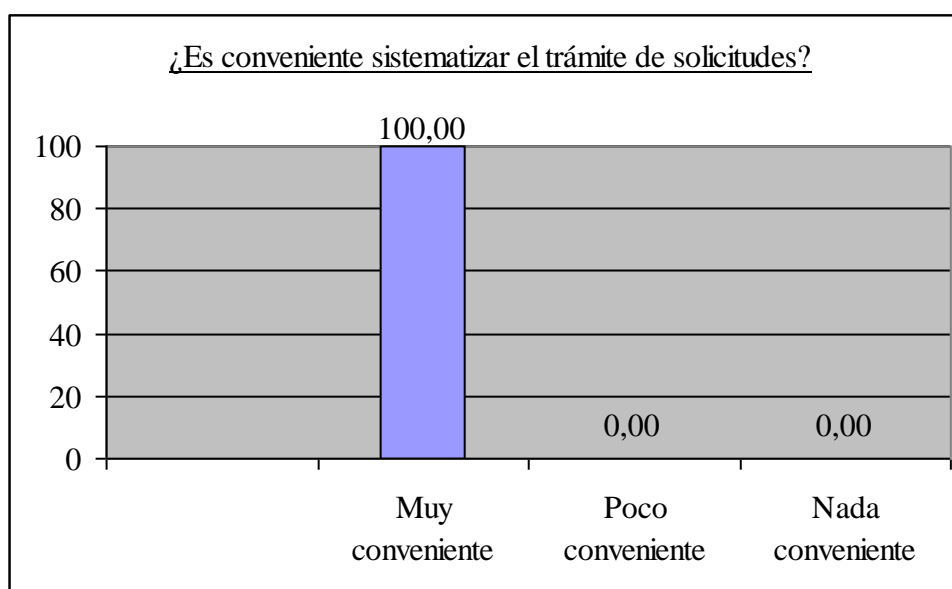
Gráfico 14



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Como se puede apreciar, se considera que la implementación de un área de atención al cliente en base a procesos mejoraría considerablemente la calidad de la atención al cliente, lo cual indica que los directivos de la Dirección Comercial han estado analizando alternativas para mejorar y su criterio es que una buena alternativa es implantar un sistema de administración por procesos en esta importante área de la Empresa.

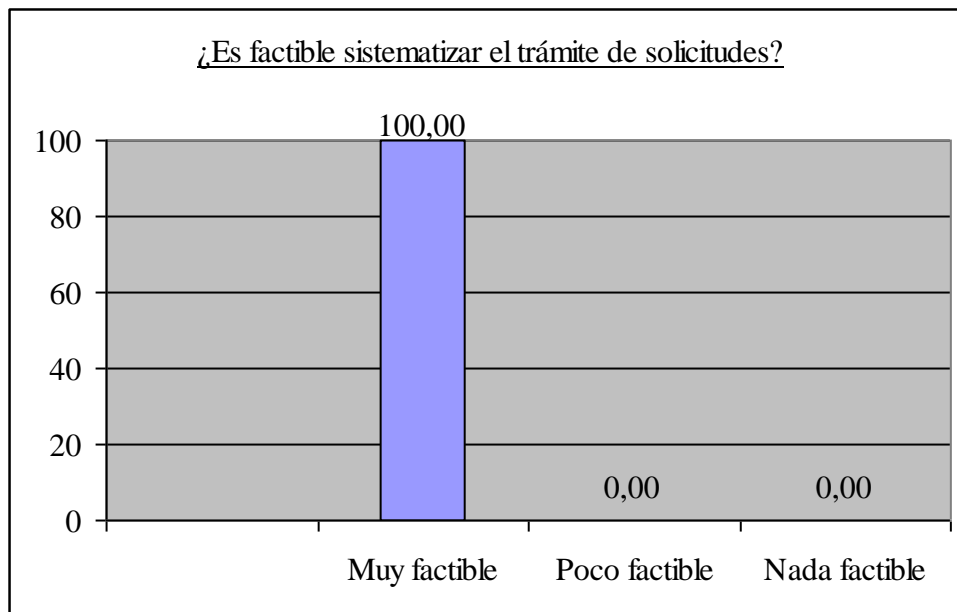
Gráfico 15



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En cuanto a la sistematización del trámite de solicitudes, se considera que es muy conveniente sistematizarlo, por lo que un manual que describa totalmente este proceso permitirá que todas las personas conozcan las actividades que se requieren realizar, los responsables de las mismas, los tiempos y adicionalmente se facilitará realizar cambios al mismo para optimizarlo, así como también evaluarlo en su conjunto. Así mismo, los clientes se verán beneficiados, ya que la atención se la realizará en forma centralizada, los tiempos disminuirán y no tendrán que deambular por las diferentes oficinas de la Empresa.

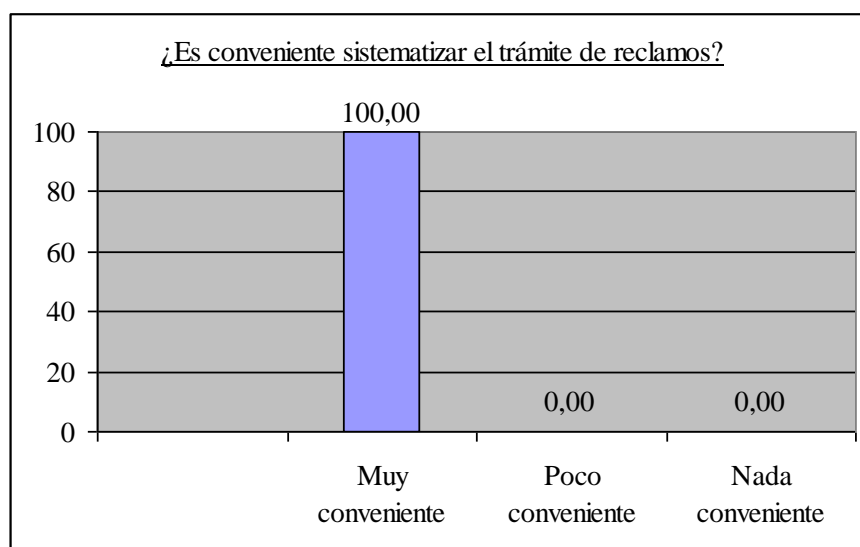
Gráfico 16



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Se considera que es muy factible sistematizar el trámite de solicitudes, denotando así que los recursos en equipamiento, espacio físico y el elemento humano son suficientes y permitiría realizar el cambio a la atención de este tipo de requerimiento de los clientes como un proceso.

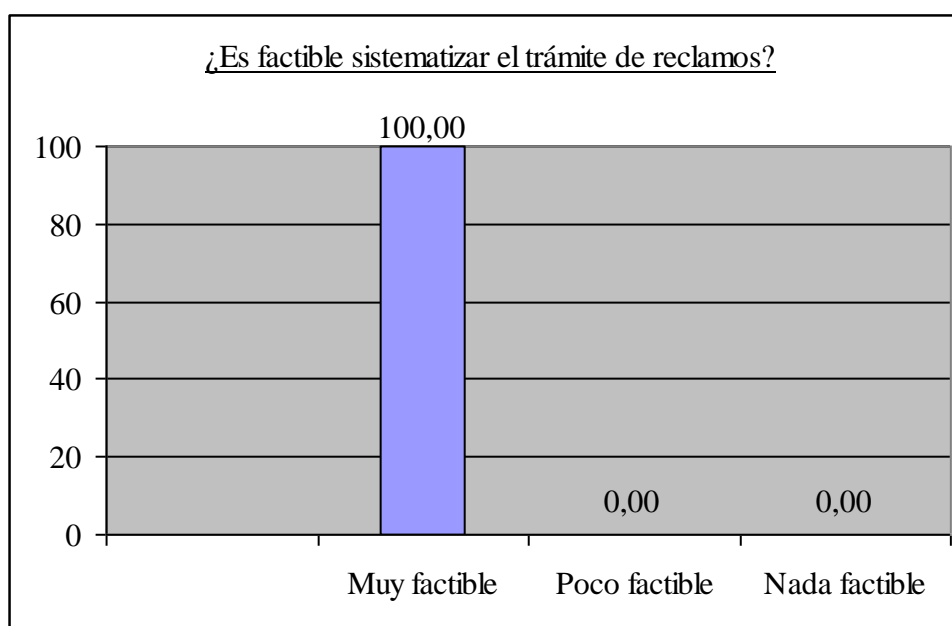
Gráfico 17



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En cuanto a la sistematización del trámite de reclamos, se considera que es muy conveniente sistematizarlo, por lo que un manual que describa totalmente este proceso permitirá que todas las personas conozcan las actividades que se requieren realizar, los responsables de las mismas, los tiempos y adicionalmente se facilitará realizar cambios al mismo para optimizarlo, así como también evaluarlo en su conjunto. Así mismo, los clientes se verán beneficiados, ya que la atención se la realizará en forma centralizada, los tiempos disminuirán y no tendrán que deambular por las diferentes oficinas de la Empresa.

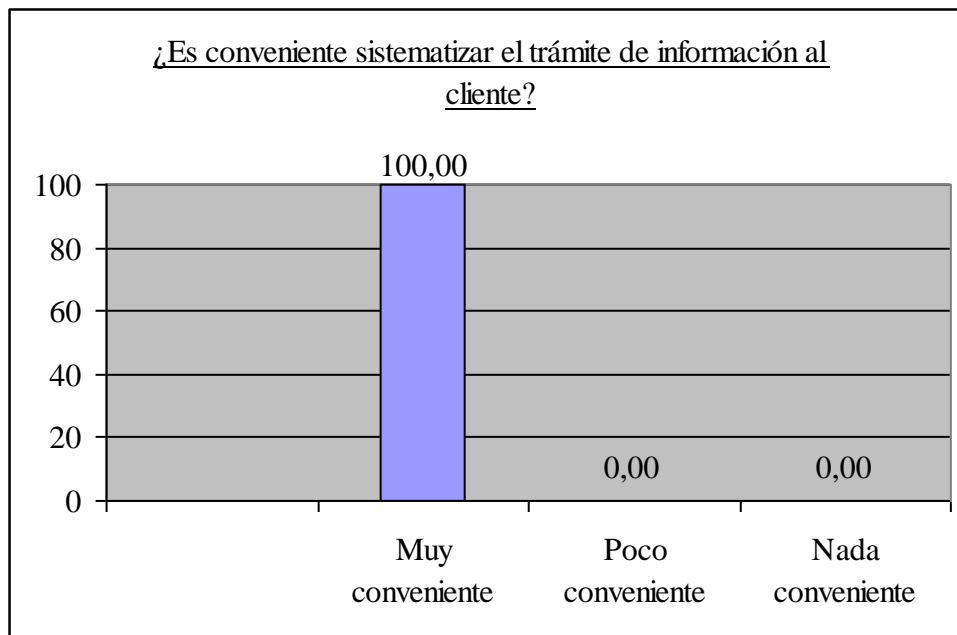
Gráfico 18



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Se considera que es muy factible sistematizar el trámite de reclamos, denotando así que los recursos en equipamiento, espacio físico y el elemento humano son suficientes y permitiría realizar el cambio a la atención de este tipo de requerimiento de los clientes como un proceso.

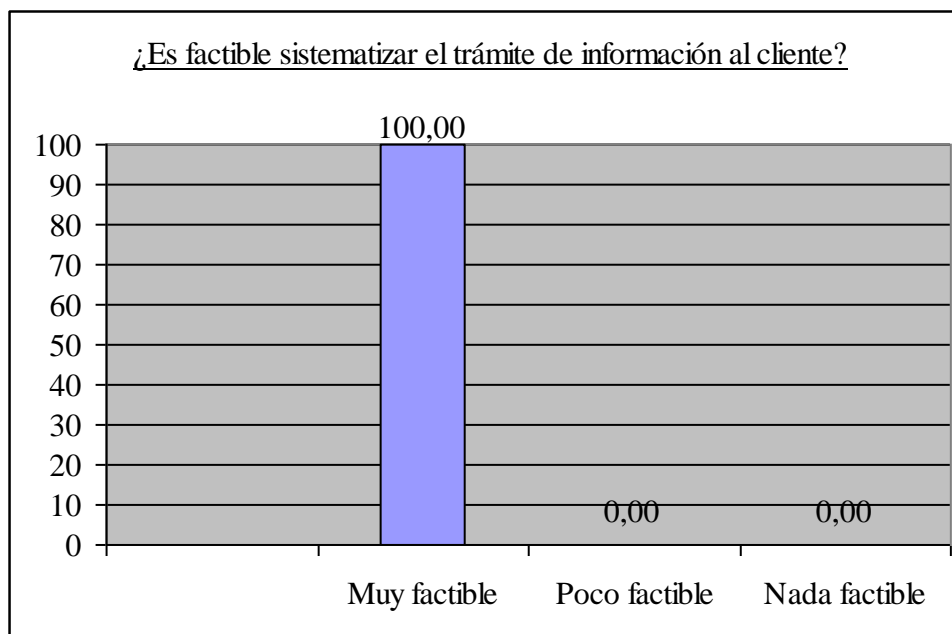
Gráfico 19



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En cuanto a la sistematización del trámite de entrega de información, se considera que es muy conveniente sistematizarlo, por lo que un manual que describa totalmente este proceso permitirá que todas las personas conozcan las actividades que se requieren realizar, los responsables de las mismas, los tiempos y adicionalmente se facilitará realizar cambios al mismo para optimizarlo, así como también evaluarlo en su conjunto. Así mismo, los clientes se verán beneficiados, ya que la atención se la realizará en forma centralizada, los tiempos disminuirán y no tendrán que deambular por las diferentes oficinas de la Empresa.

Gráfico 20



Fuente: Encuestas noviembre 2008

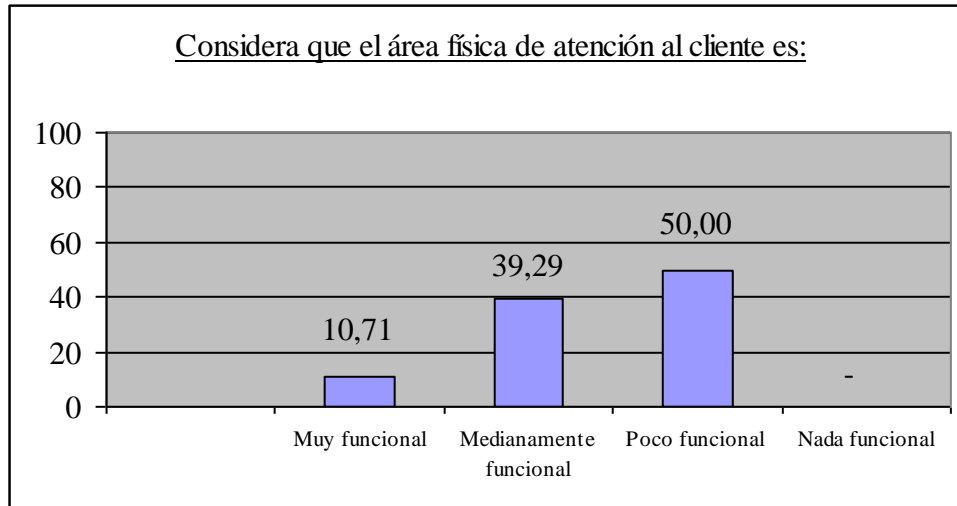
Se considera que es muy factible sistematizar el trámite de entrega de información, denotando así que los recursos en equipamiento, espacio físico y el elemento humano es suficiente y permitiría realizar el cambio a la atención de este tipo de requerimiento de los clientes como un proceso.

4.1.2. Encuesta realizada a empleados de Emelnorte

Esta encuesta se realizó a 28 empleados de la Dirección Comercial que tienen relación directa con la atención al cliente, incluye 11 preguntas cerradas, a continuación se presentan los resultados porcentuales en forma gráfica y el análisis correspondiente de cada una de ellas.

4.1.2.1. Resultados de las encuestas

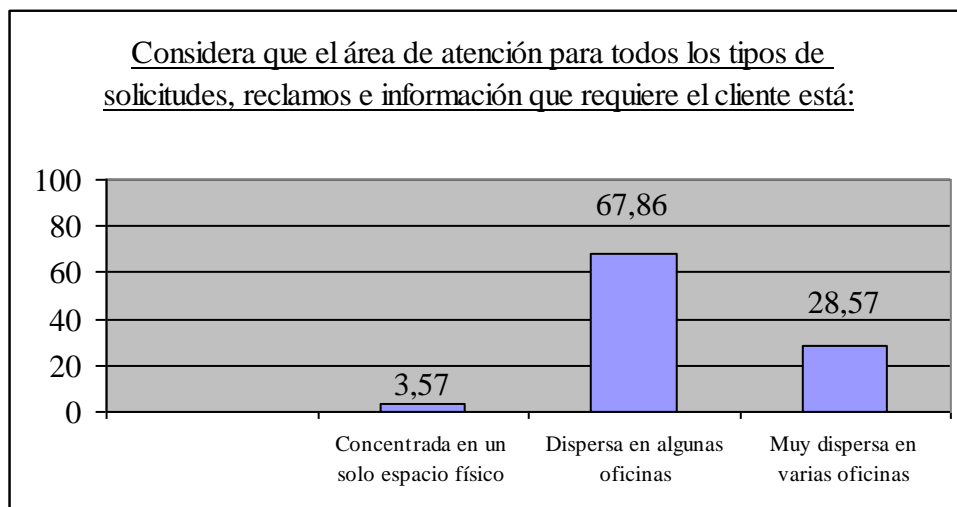
Gráfico 21



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Es criterio de la mitad de las personas que trabajan en atención al cliente de la Dirección comercial que el área física de atención al cliente es poco funcional, situación que incidirá negativamente en la imagen de la Empresa y en los índices de satisfacción de sus clientes.

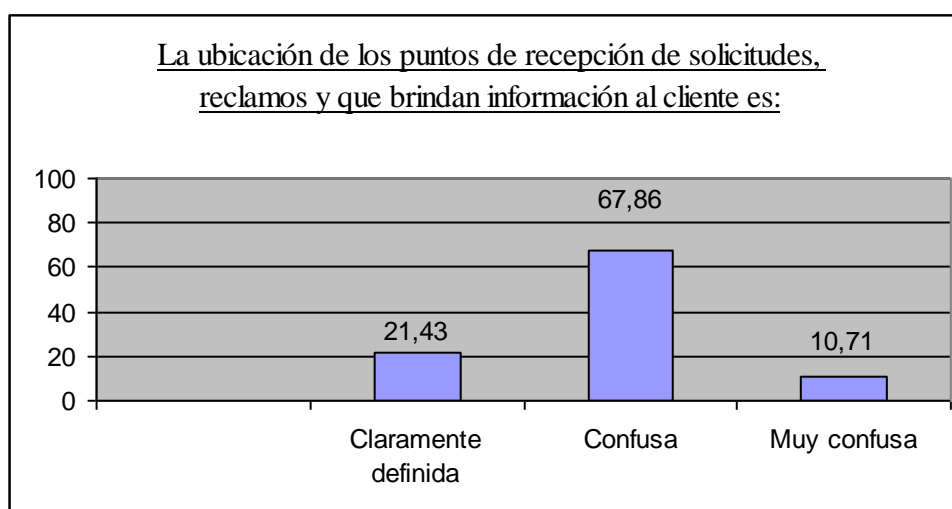
Gráfico 22



Fuente: Encuestas noviembre 2008

También en este caso la mayoría de personas encuestadas manifiestan que el área de atención al cliente está dispersa en algunas oficinas, lo que refleja que la actual forma de operar considera muchas oficinas para atender los requerimientos, dependiendo qué área tiene dentro de sus funciones el atender los mismos, teniendo que el cliente desplazarse por muchas oficinas, hasta que su pedido sea atendido

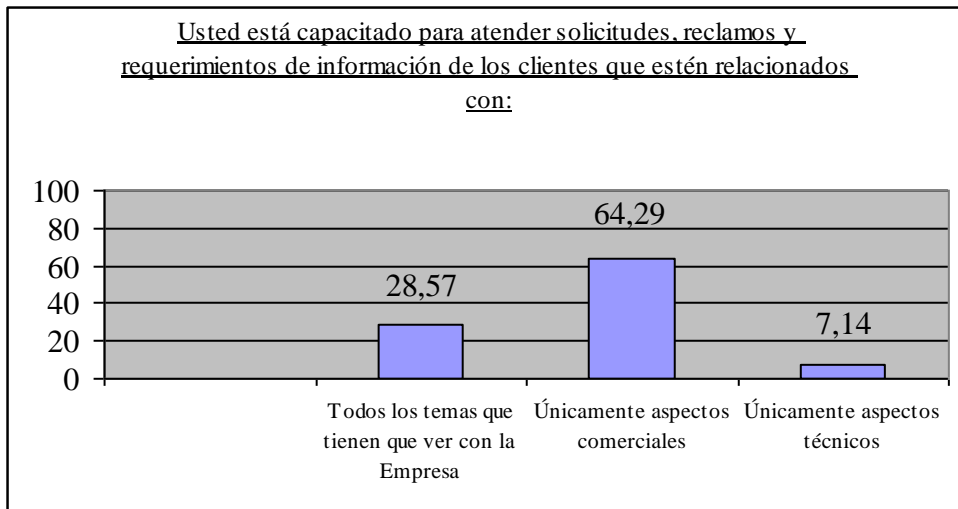
Gráfico 23



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Los resultados de esta pregunta indican que la ubicación de los puntos de recepción de solicitudes, reclamos y entrega de información es confusa, por lo que los clientes no saben a dónde dirigirse a realizar su pedido, faltando por consiguiente que sean claramente definidos, lógicamente determinando primeramente los procesos, las tareas y los responsables.

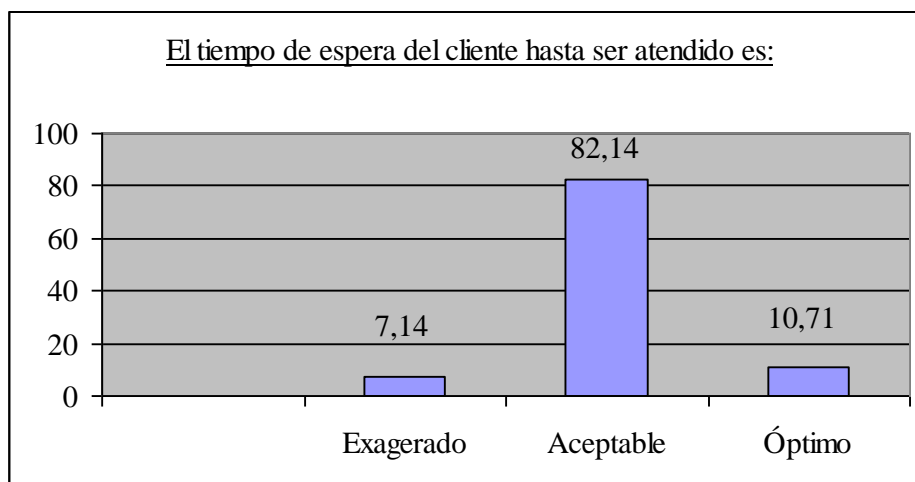
Gráfico 24



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Los resultados indican claramente que la mayoría del personal de atención al cliente de la Dirección Comercial han sido capacitados para atender requerimientos de información únicamente de su área, lo cual dependerá de las funciones del puesto específico que ocupe cada persona y no pensando en la atención al cliente como un gran proceso que involucra a algunas áreas de la Empresa.

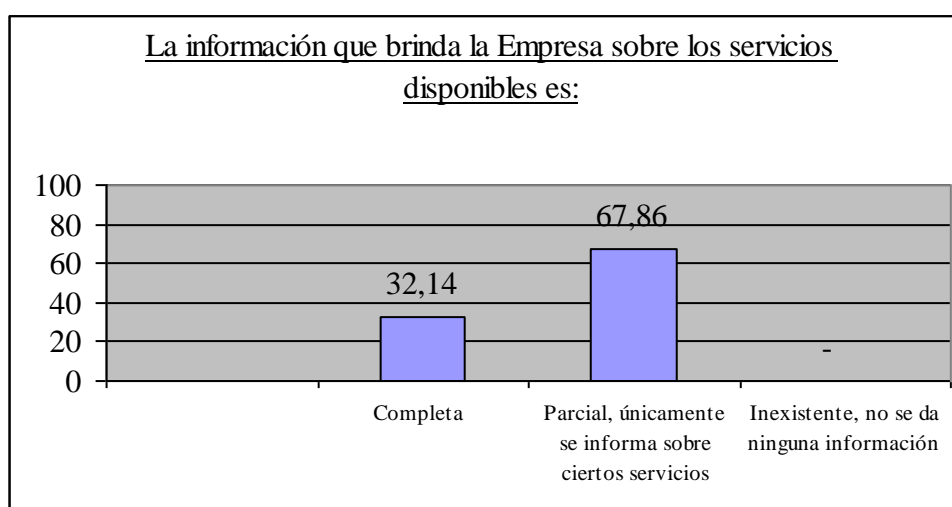
Gráfico 25



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Mayoritariamente se considera que el tiempo que los clientes tienen que esperar hasta ser atendido es aceptable, demostrando con esto que se dispone de suficiente número de personas, equipos y sistemas.

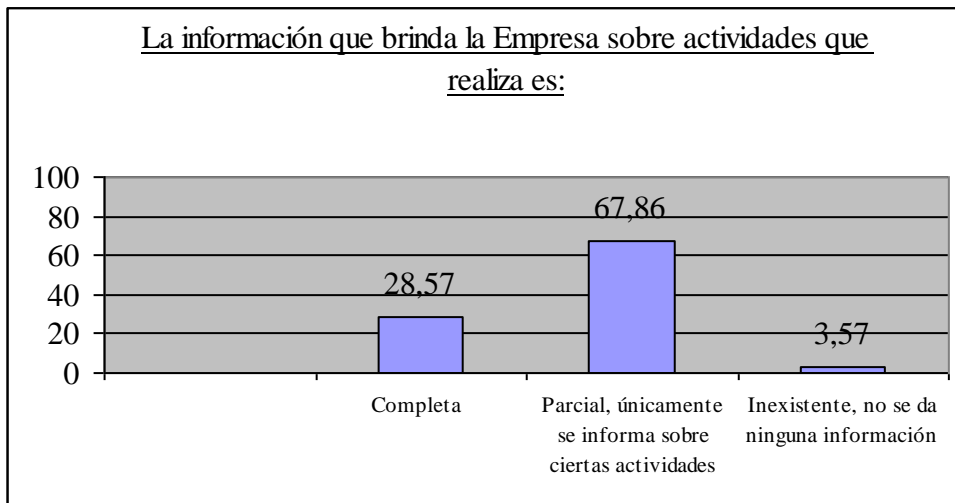
Gráfico 26



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Uno de las principales obligaciones de una empresa de servicios es brindar información clara y completa sobre todos los servicios que presta, pero como se puede ver en el área de atención al cliente se brinda información parcial que tiene que ver únicamente sobre el área comercial y el cliente tendrá que desplazarse a otras oficinas de la Empresa, si es que requiere información que tiene que ver con otras áreas.

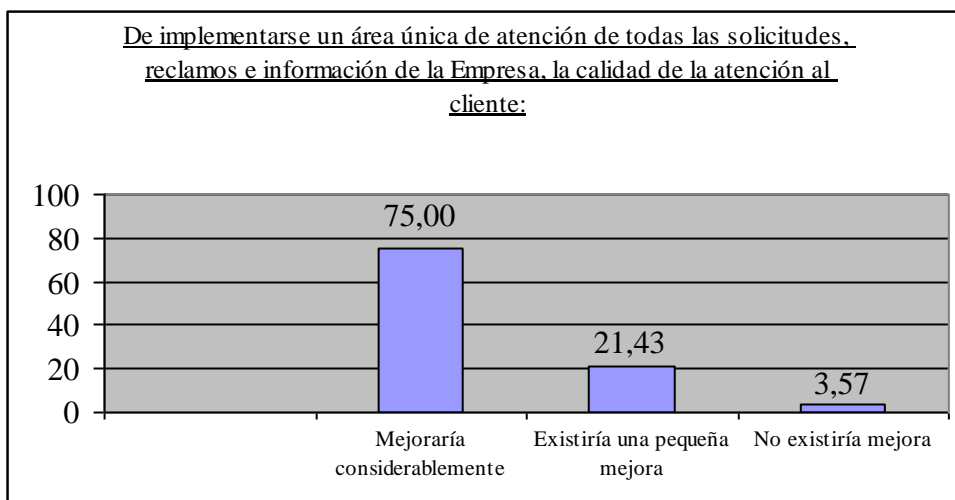
Gráfico 27



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Con el fin de mantener totalmente informada a la ciudadanía se requiere comunicar sobre las actividades que realiza la Empresa, pero como se aprecia la que actualmente entrega la Dirección Comercial es parcial, lo que da una imagen equivocada a la ciudadanía en general.

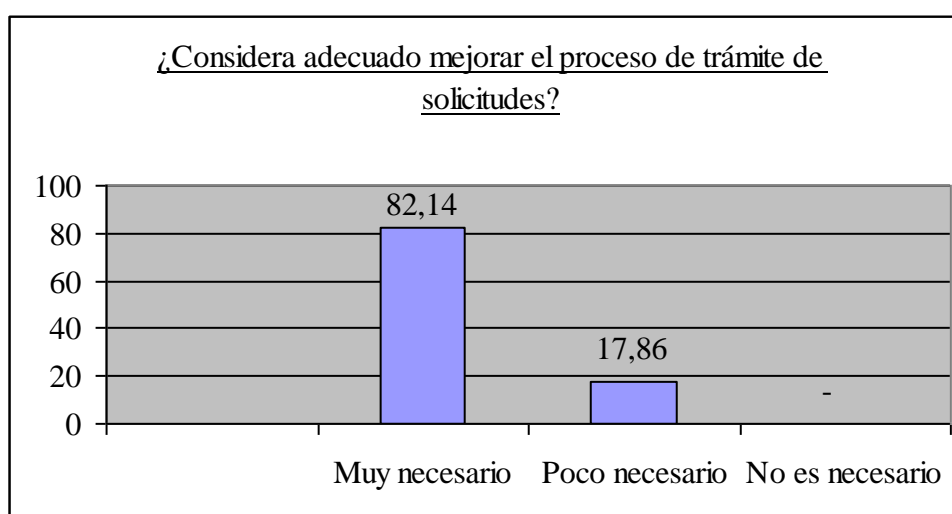
Gráfico 28



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Consientes del problema que actualmente se tiene en la atención al cliente, los empleados de la Dirección Comercial consideran que el implementar la atención de todo tipo de solicitudes, reclamos e información en una sola área mejoraría considerablemente la calidad de la atención, con lo que se corregiría la mayoría de las dificultades que se han hecho evidentes en las respuestas a las preguntas anteriores.

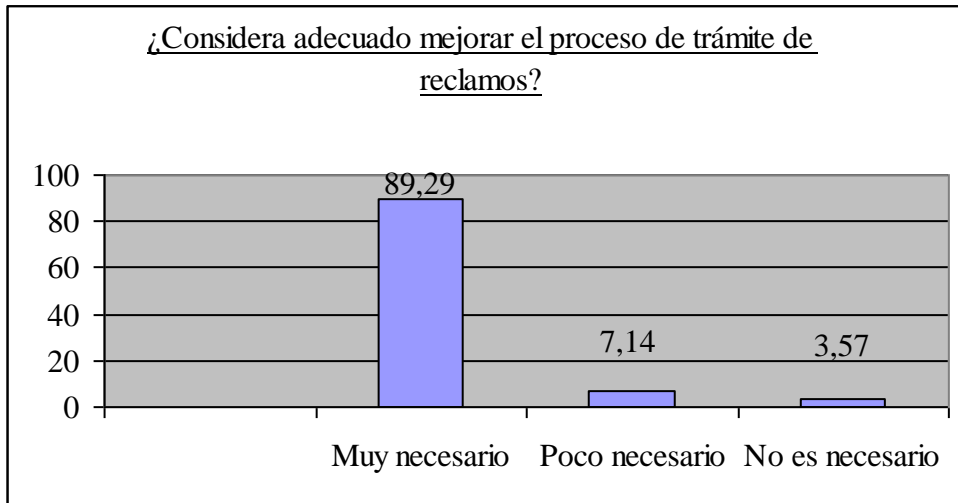
Gráfico 29



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Es criterio de la gran mayoría de los encuestados que es muy necesario cambiar el proceso de trámite de solicitudes que actualmente se maneja, lo cual refleja que en realidad no se está trabajando en base a procesos, sino que más bien se refieren a los pasos que se dan actualmente hasta atender una solicitud en base a las funciones de cada una de las personas, lo cual causa principalmente los problemas señalados en la atención al cliente.

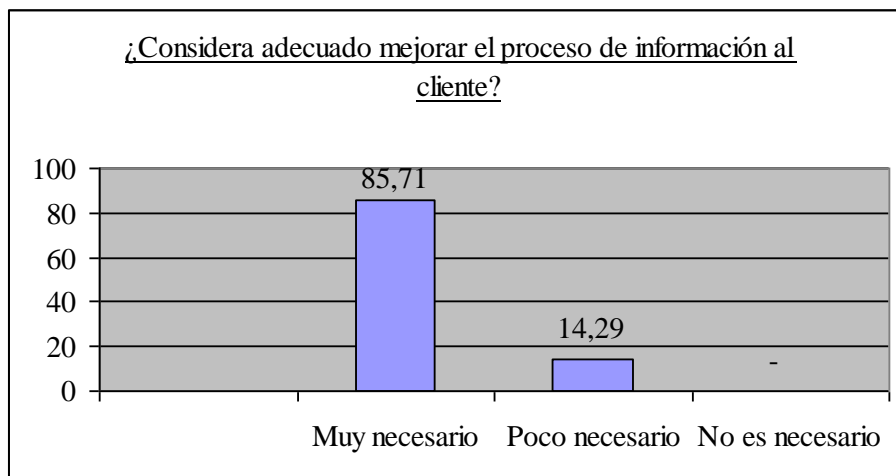
Gráfico 30



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En forma similar a lo observado para la atención de solicitudes, la gran mayoría de los encuestados se pronuncian en el sentido de que es muy necesario cambiar el proceso de trámite de reclamos que actualmente se maneja, lo cual refleja que en realidad no se está trabajando en base a procesos, sino que más bien se refieren a los pasos que se dan actualmente hasta atender un reclamo en base a las funciones de cada una de las personas, lo cual causa principalmente los problemas señalados en la atención al cliente.

Gráfico 31



Fuente: Encuestas noviembre 2008

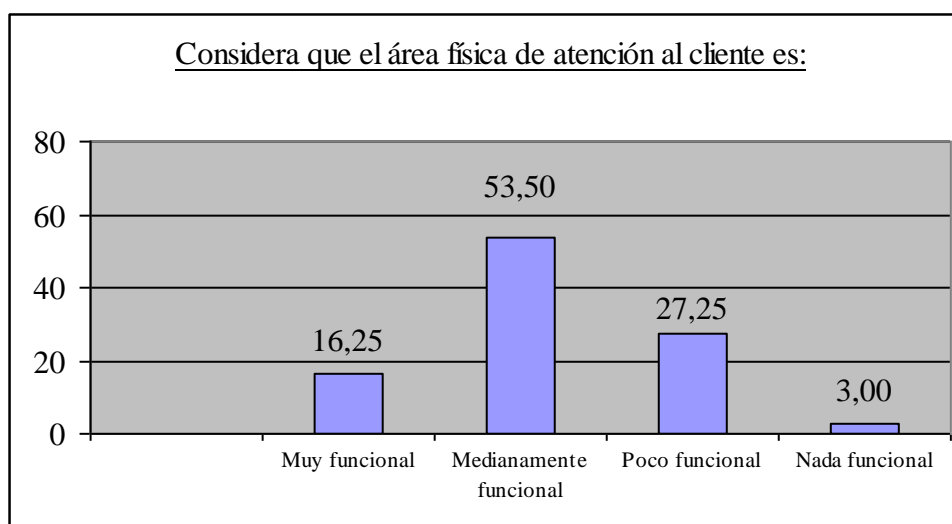
También en el caso de la entrega de información al cliente se considera muy necesario cambiar el proceso actual, lo cual refleja que en realidad no se está trabajando en base a procesos, sino que más bien se refieren a los pasos que se dan actualmente hasta atender el pedido de información en base a las funciones de cada una de las personas, lo cual causa principalmente los problemas señalados en la atención al cliente.

4.1.3. Encuesta realizada a clientes de Emelnorte

Esta encuesta se realizó a 400 clientes, incluye 19 preguntas cerradas, a continuación se presentan los resultados porcentuales en forma gráfica y el análisis correspondiente de cada una de ellas.

4.1.3.1. Resultados de las encuestas

Gráfico 32

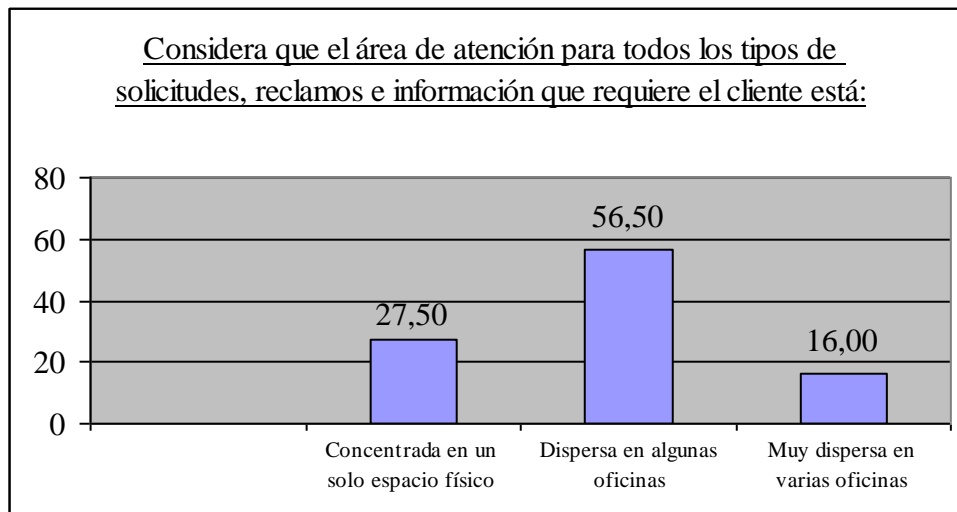


Fuente: Encuestas noviembre 2008

La mayoría de los clientes consideran que el área física de atención al cliente es medianamente funcional, haciendo que no se encuentren totalmente satisfechos, lo

que se refleja en los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente que anualmente realiza la Empresa,

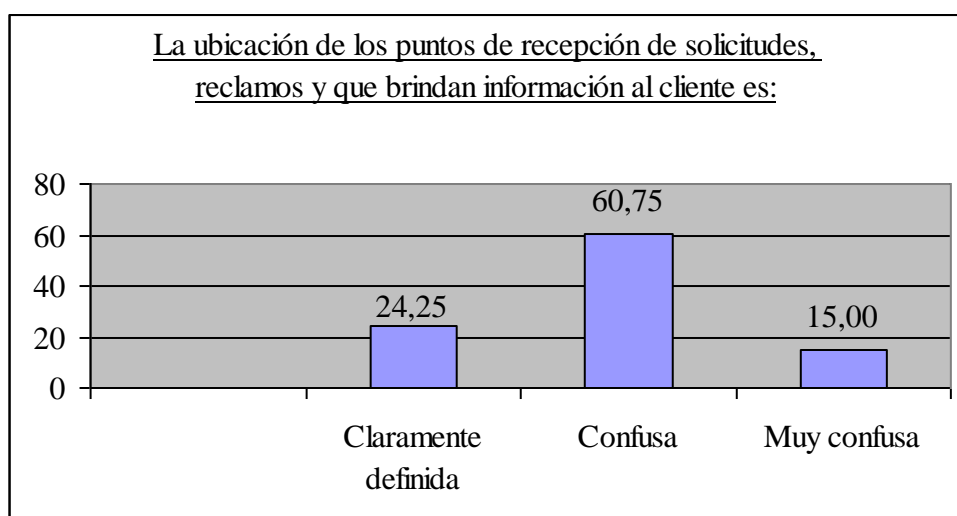
Gráfico 33



Fuente: Encuestas noviembre 2008

También la mayoría de clientes encuestados considera que la atención al cliente se la realiza en varias oficinas de la Empresa y no en una forma centralizada que daría mucha facilidad y comodidad a las personas, evitando que se desplacen de un lugar a otro.

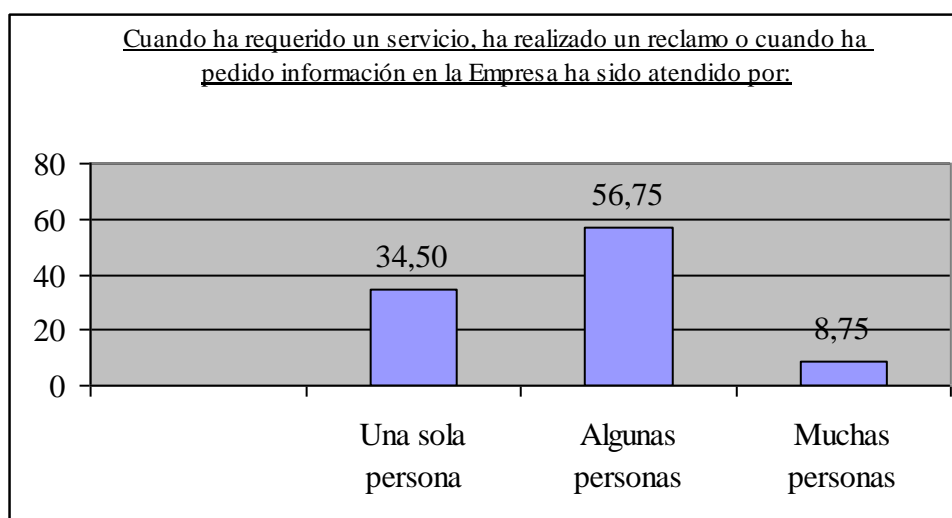
Gráfico 34



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Adicional a la situación señalada en la pregunta anterior, la ubicación de los puntos de atención al cliente es confusa, reflejando con esto la falta de un proceso claramente estructurado que defina actividades, responsables y una ubicación física claramente definida.

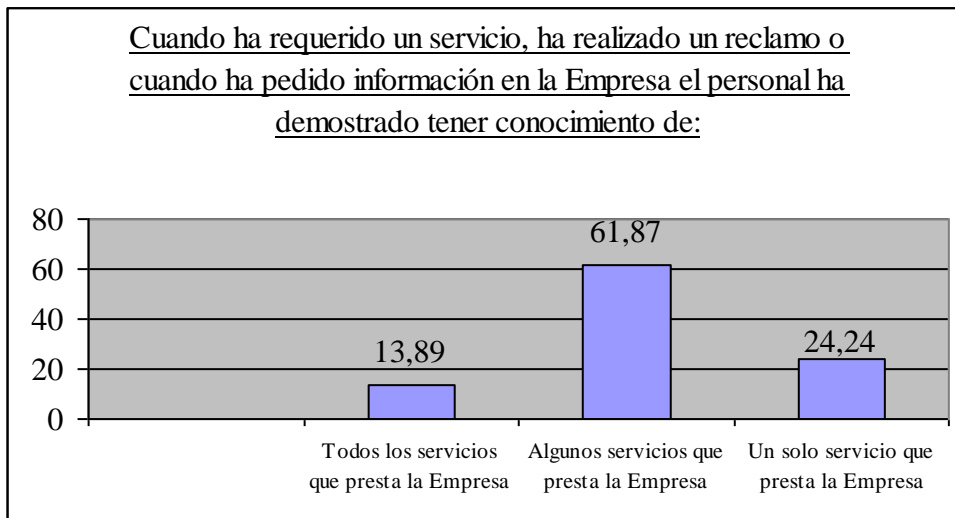
Gráfico 35



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Concordante con los resultados de las preguntas anteriores, en ésta la mayoría de personas manifiestan que cuando han presentado un requerimiento han sido atendido por varias personas, es decir, si una persona se acerca a pedir un servicio y éste no está dentro de las funciones de la persona que le atendió, ésta le enviará donde otro empleado y así sucesivamente hasta que llegue donde él que si podrá atender el requerimiento.

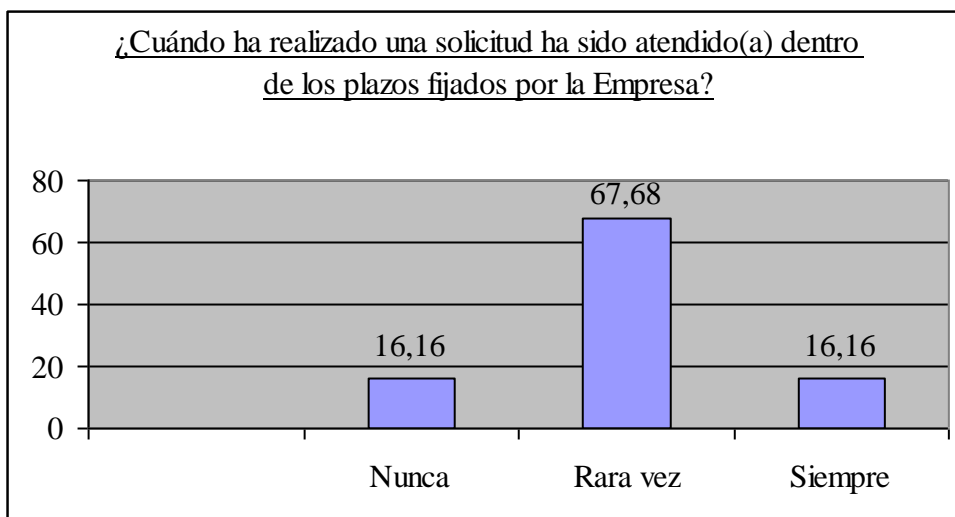
Gráfico 36



Fuente: Encuestas noviembre 2008

También los clientes han sabido apreciar que el personal que atiende sus requerimientos ha recibido capacitación únicamente en los servicios que se encuentran dentro de sus funciones y no de todos los servicios que presta la Empresa.

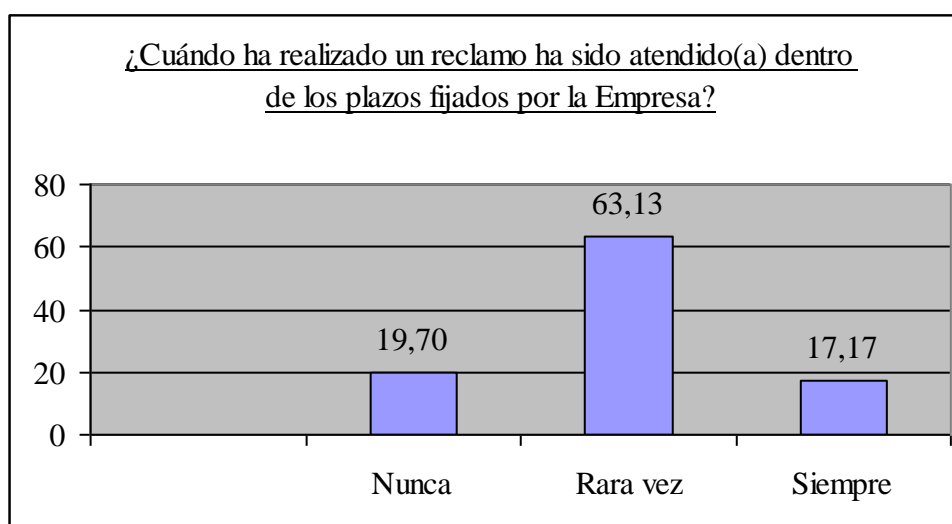
Gráfico 37



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Mayoritariamente las personas encuestadas se manifiestan en el sentido de que sus solicitudes rara vez han sido atendidas dentro de los plazos fijados por la Empresa, lo cual es una consecuencia directa de no disponer de una organización adecuada para la atención al cliente, haciendo que existan pasos y controles repetitivos, que, a pesar de disponer del personal, área física y equipamiento necesarios, los tiempos previstos para la atención de las solicitudes no puedan ser cumplidos.

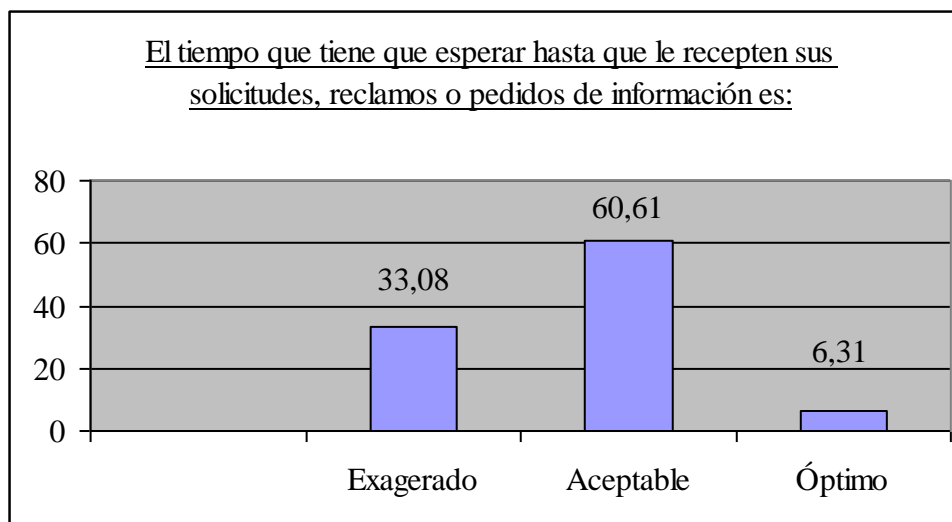
Gráfico 38



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Con un porcentaje similar al determinado para las solicitudes, las personas encuestadas se manifiestan en el sentido de que sus reclamos rara vez han sido atendidos dentro de los plazos fijados por la Empresa, lo cual es una consecuencia directa de no disponer de una organización adecuada para la atención al cliente, haciendo que existan pasos y controles repetitivos, que, a pesar de disponer del personal, área física y equipamiento necesarios, los tiempos previstos para la atención de los reclamos no puedan ser cumplidos.

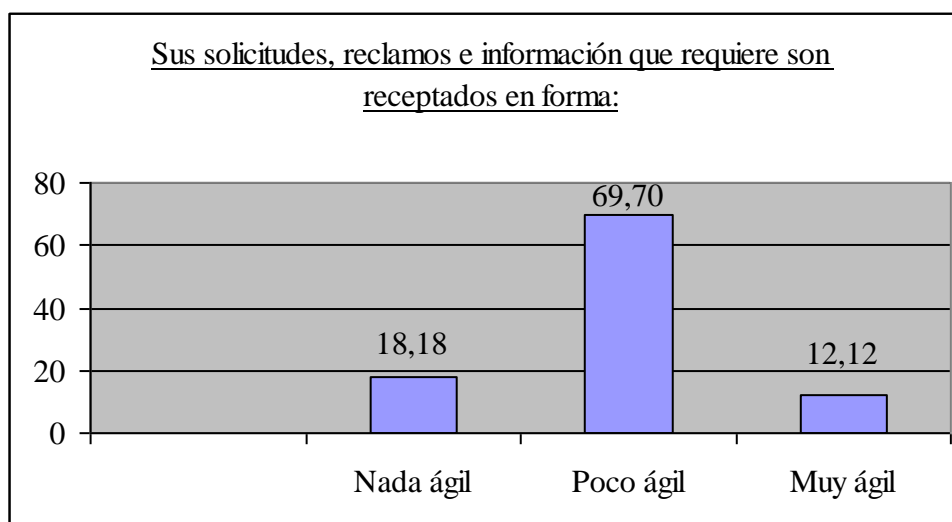
Gráfico 39



Fuente: Encuestas noviembre 2008

El tiempo de espera que se requiere para que un pedido sea receptado es mayoritariamente aceptable, reflejando con esto que se dispone del personal y equipamiento necesario.

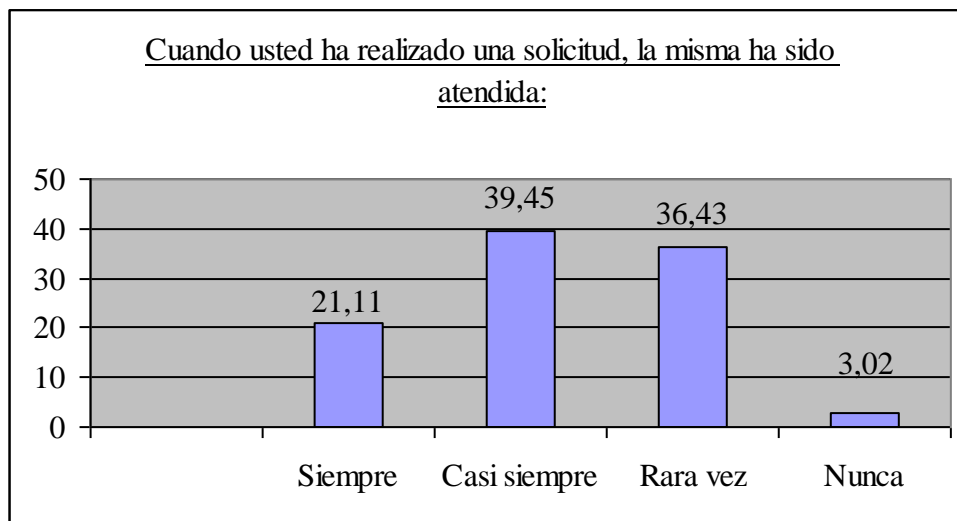
Gráfico 40



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Respecto a la recepción de requerimientos del cliente, mayoritariamente el criterio es que la misma es poco ágil, reflejando la falta de un proceso totalmente estructurado y que considere la atención al cliente como un todo y no como islas que corresponden a cada una de las áreas.

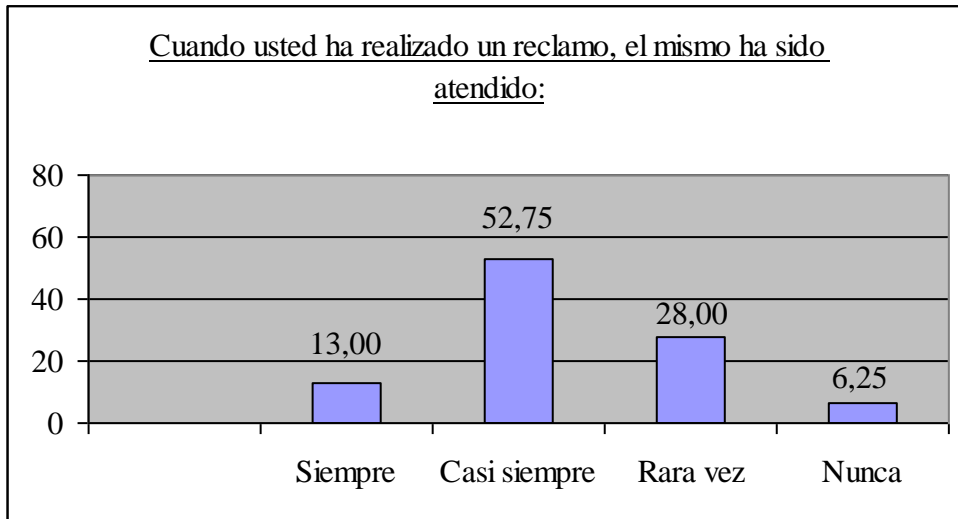
Gráfico 41



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En relación a las solicitudes presentadas en la Empresa, se manifiesta que un bajo porcentaje es siempre atendido, situación que representa un problema, ya que, al no existir otra empresa eléctrica de distribución, la persona que presentó la solicitud tendrá que hacerlo nuevamente, con la consiguiente pérdida de recursos, tanto para el cliente como para la Empresa.

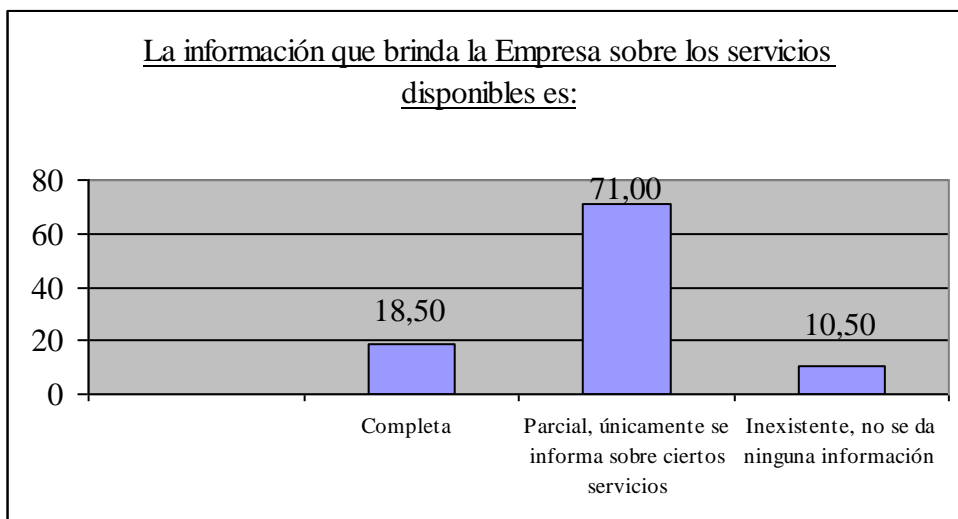
Gráfico 42



Fuente: Encuestas noviembre 2008

En relación a los reclamos presentados en la Empresa, se manifiesta que un bajo porcentaje es siempre atendido, brindando un servicio que no es óptimo y haciendo que el cliente se sienta insatisfecho y refleje ese sentimiento en las encuestas de satisfacción del cliente.

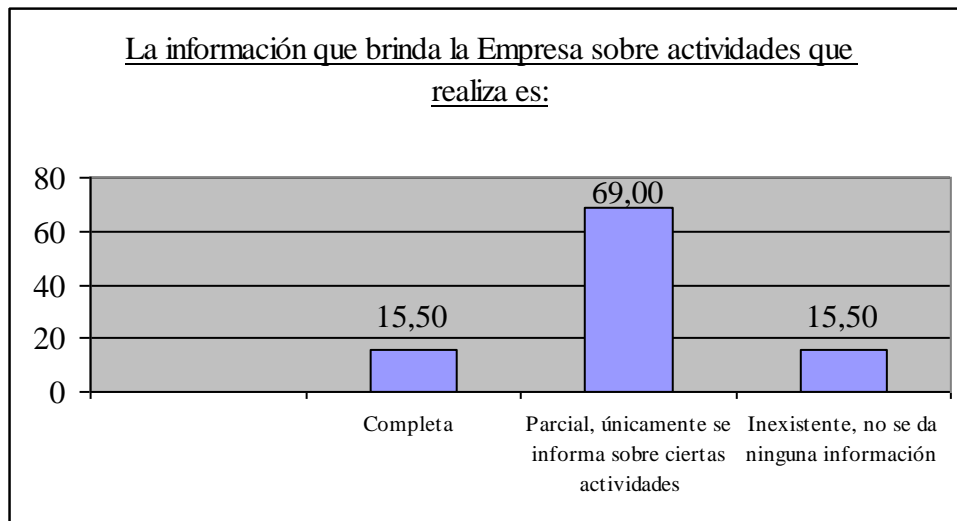
Gráfico 43



Fuente: Encuestas noviembre 2008

También los clientes en su mayoría han sabido apreciar que la información que se da en la Empresa es parcial y que no se informa sobre todos los servicios, situación que causa desconocimiento de la ciudadanía y pérdida de tiempo y recursos de la Empresa al tener que estar orientando a las personas en diferentes oficinas.

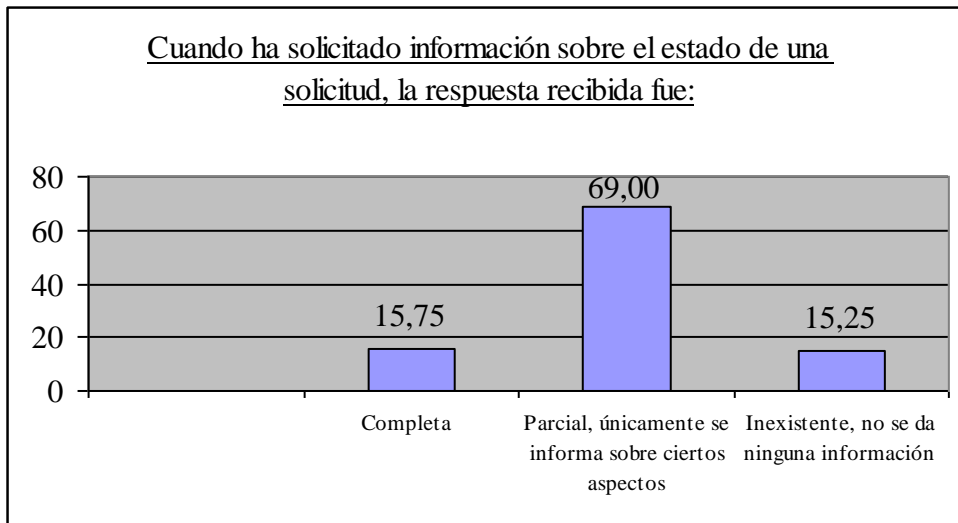
Gráfico 44



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Con el fin de mantener totalmente informada a la ciudadanía se requiere comunicar sobre las actividades que realiza la Empresa, pero como se aprecia la que actualmente entrega la Dirección Comercial es parcial, lo que da una imagen equivocada a la ciudadanía en general.

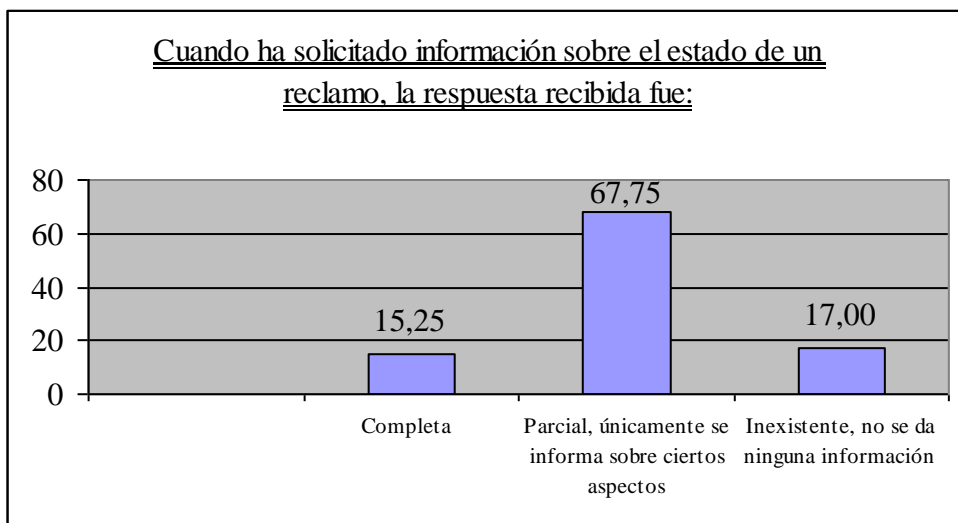
Gráfico 45



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La información que se da sobre el estado de una solicitud se indica que mayoritariamente es parcial, situación que refleja que la atención al cliente se lo hace en base a funciones y que cada empleado entregará información sobre las solicitudes que le corresponda atender.

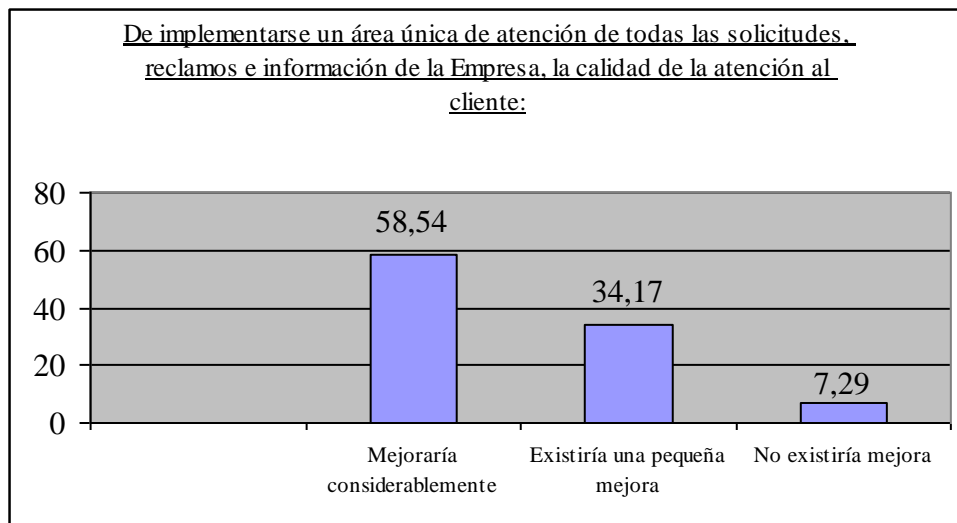
Gráfico 46



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La información que se da sobre el estado de un reclamo se indica que mayoritariamente es parcial, situación que refleja que la atención al cliente se lo hace en base a funciones y que cada empleado entregará información sobre los reclamos que le corresponda atender.

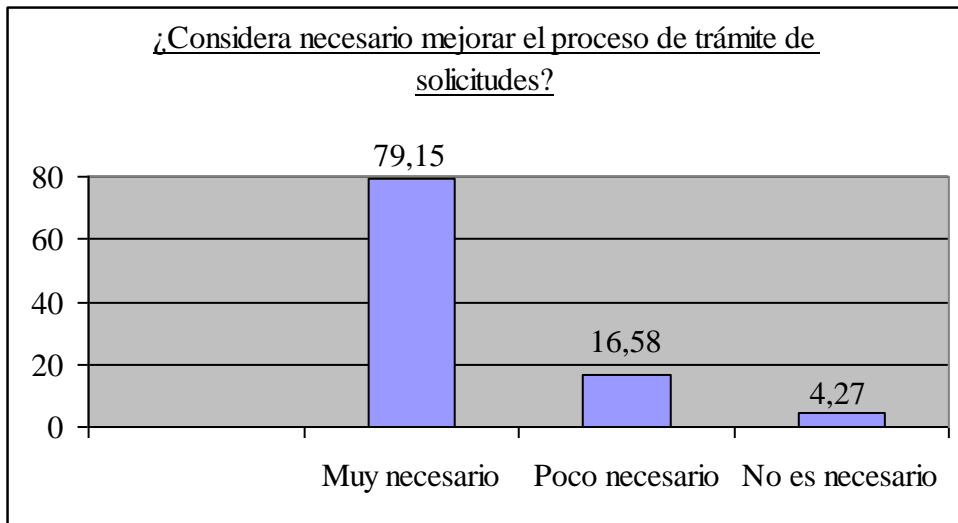
Gráfico 47



Fuente: Encuestas noviembre 2008

Sobre la atención en un área única de atención al cliente, las personas entrevistadas se manifiestan mayoritariamente en el sentido de que existiría una mejora considerable en la atención al cliente, lo cual concuerda con el criterio de que en la actualidad la atención se la brinda en diferentes oficinas con los consiguientes problemas por este motivo.

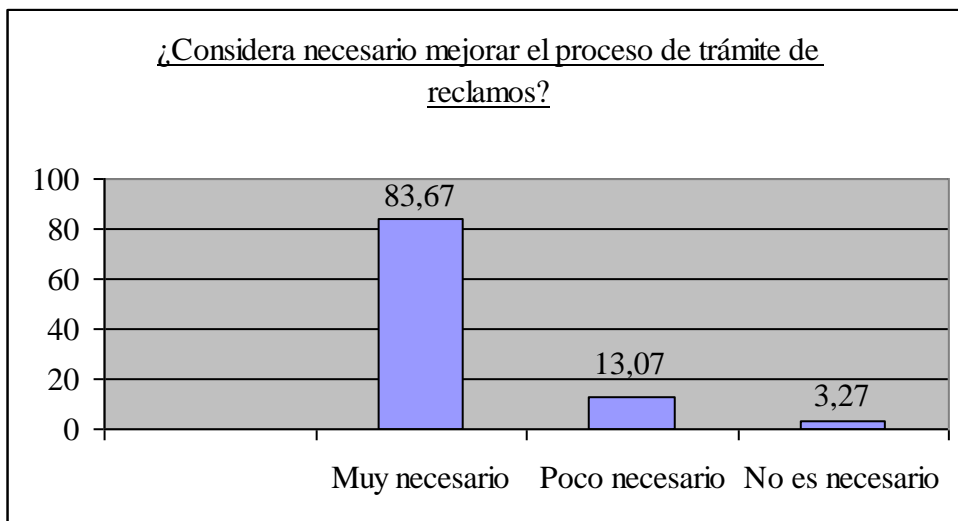
Gráfico 48



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La gran mayoría de los clientes consideran que es muy necesario mejorar el proceso de trámite de solicitudes, situación que concuerda plenamente con todos los criterios ya citados y que le llevan a pensar en una forma de atención al cliente diferente a la actual, que sea más apropiado a sus necesidades y que le evite pérdidas de tiempo y recursos.

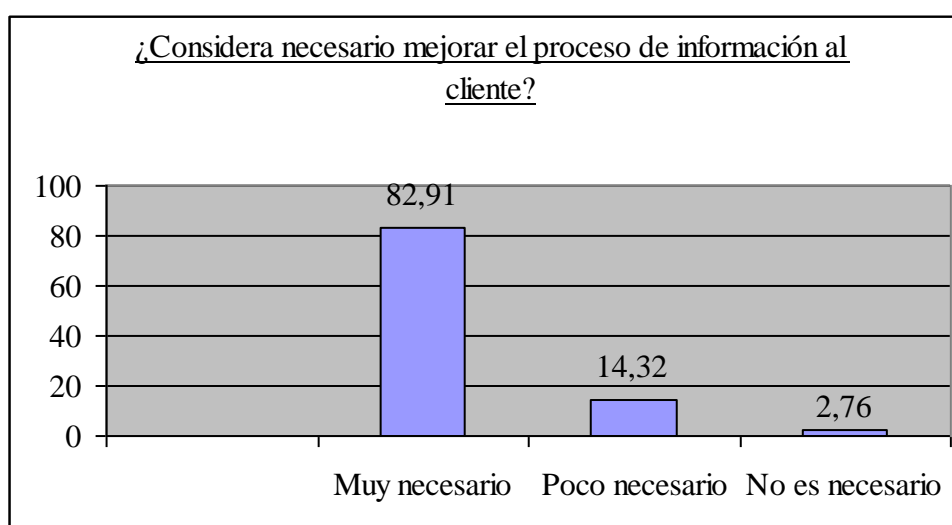
Gráfico 49



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La gran mayoría de los clientes consideran que es muy necesario mejorar el proceso de trámite de reclamos, situación que concuerda plenamente con todos los criterios ya citados y que le llevan a pensar en una forma de atención al cliente diferente a la actual, que sea más apropiado a sus necesidades y que le evite pérdidas de tiempo y recursos.

Gráfico 50



Fuente: Encuestas noviembre 2008

La gran mayoría de los clientes consideran que es muy necesario mejorar el proceso de información al cliente, situación que concuerda plenamente con todos los criterios ya citados y que le llevan a pensar en una forma de atención al cliente diferente a la actual, que sea más apropiado a sus necesidades y que le evite pérdidas de tiempo y recursos.

4.2. Discusión de resultados

Si bien Emelnorte es la única empresa de distribución de energía eléctrica que presta el servicio en el norte del país, haciendo que sus clientes no puedan optar por otro proveedor cuando no estén satisfechos con el servicio, ha fijado dentro de

su misión el compromiso de distribuir y comercializar energía eléctrica de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, utilizando para ello personal calificado y comprometido.

El área física de atención al cliente es fundamental para satisfacer las necesidades de éste y la misma refleja la forma en que está operando la institución y como está atendiendo el personal encargado de brindar la atención al cliente.

Los directivos y empleados de la Dirección Comercial de Emelnorte y los clientes de dicha institución, concuerdan en su apreciación de que el área física actual, si bien es medianamente funcional, no responde a una organización en la que el cliente deba dirigirse a un solo punto a plantear su requerimiento, sino que debe deambular por varias oficinas de la Empresa hasta encontrar la que pueda brindarle la atención necesaria, sin que exista una señalización clara que guíe a las personas.

Al ser el personal el que entra en contacto directo con los clientes, es importante conocer aspectos relacionados con su nivel de preparación y capacitación, aspectos que influenciarán directamente en la calidad de la atención que se brinde a las personas.

De los resultados obtenidos se puede apreciar que el personal se limita a cumplir con las funciones determinadas para su puesto de trabajo, reflejando de esta manera una organización funcional que crea islas por cada área definida en la Empresa y de la misma manera la capacitación ha sido dirigida con el mismo objetivo, esta situación ha dado como resultado que el personal no tenga conocimiento de toda la institución y sea incapaz de atender requerimientos que se encuentran asignados a otra área funcional.

El tiempo requerido para atender un pedido es uno de los aspectos más importantes para evaluar la calidad de cualquier tipo de servicio, en el caso del

servicio eléctrico este es más crítico, considerando la naturaleza de la energía eléctrica y la dependencia que en la actualidad se ha creado debido a la gran cantidad de aparatos que requieren de este tipo de energía y que brindan comodidad a sus propietarios.

Los tiempos que se toma para atender los requerimientos de los clientes sobrepasan los límites fijados por la Empresa y los que el cliente considera adecuados, existiendo por tanto malestar en las personas, reflejándose todo esto en los índices de calidad del servicio comercial que son enviados al CONELEC periódicamente y en las encuestas de satisfacción del cliente que anualmente realiza la Empresa. Esta situación refleja también que una de las causas es la organización funcional y que para mejorar sería necesario implementar una forma diferente de operar, pudiendo ser esta la organización en base a procesos.

El tiempo que tiene que esperar una persona hasta que le recepten su pedido, en las áreas determinadas para el efecto, es un factor que contribuye positiva o negativamente en la forma en cómo ve el cliente la atención que le brinda la Empresa.

En general, se aprecia que el tiempo de espera es aceptable, por lo que se puede decir que los problemas que se observan no tienen relación con la falta de personal, espacio físico, equipos y sistemas utilizados, sino más bien al aspecto organizativo, dando como resultado que la atención sea poco ágil, a pesar de lo indicado.

Las solicitudes de servicio en una empresa eléctrica de distribución, incluyen principalmente pedidos para que se entregue un nuevo servicio y cambios a los existentes; en cambio un reclamo puede deberse a fallas en el suministro, errores en la facturación y otras causas relacionadas con el servicio eléctrico.

Los porcentajes de los requerimientos atendidos, respecto al total de pedidos receptados, es bajo, lo que significa que ciertos pedidos no son atendidos, quedándose en alguna área funcional que opera como isla respecto al resto de áreas. La situación descrita se podrá corregir implantando una organización con visión sistémica, en donde las actividades y los responsables de éstas estén claramente definidos y que considere a la empresa como un todo.

Es obligación de una empresa que brinda servicios públicos informar a la ciudadanía sobre aspectos importantes de su actividad, como son: los servicios que presta y como hay que acceder a ellos, aspectos relacionados con sus proyectos y actividades que se realizan en conjunto con la comunidad.

La Dirección Comercial, que tiene contacto directo con los clientes de Emelnorte, no está entregando una información completa, limitándose a entregar información relacionada a su área, por lo que, en forma similar a los servicios, las personas tendrán que desplazarse por algunas oficinas hasta conseguir la información requerida. Es claro que esta dificultad podrá ser superada estructurando un proceso que integre todos los aspectos relacionados con la información dentro de un gran proceso de atención al cliente.

La forma de organización de la empresa indicará como está operando el personal de atención al cliente; si la misma es por funciones se tendrán áreas perfectamente definidas con funciones determinadas en un manual y el trabajo se lo realizará en forma vertical, sin salirse del área correspondiente; si la organización es por procesos, el trabajo es horizontal, atravesando varias áreas.

De los resultados de la investigación, se puede concluir que la forma de organización es en base a funciones, con áreas perfectamente definidas y causando múltiples problemas a los clientes que ya se mencionaron anteriormente. Para corregir esta dificultad se plantea como alternativa válida la implantación de

un área de atención al cliente en base a procesos, señalando que dicha implantación es totalmente factible llevarla a cabo.

Los trámites que realizan los clientes para que sean atendidos sus requerimientos son: solicitudes de servicio, reclamos y solicitudes de información y para sistematizar estos se requiere elaborar un documento que contenga toda la información del mismo, pudiendo ser éste un manual.

La sistematización de los trámites la ven, los directivos y empleados que brindan la atención al cliente, como una alternativa muy conveniente y factible de implementar para poder corregir los problemas organizativos; igualmente los clientes consideran que es necesario mejorar la forma en que son atendidos. La sistematización se logrará planteando un manual de procesos para atención al cliente.

4.3. Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- ¿Cuáles son las falencias que se presentan en la atención al cliente en Emelnorte y cuáles son las alternativas para mejorar?

Se determina que el área física de atención al cliente no está adecuada para receptor todos los requerimientos de los clientes en un solo lugar, por lo que las personas que acuden a la empresa tienen que acercarse a varias oficinas hasta lograr ser atendidos, esta situación causa pérdidas de tiempo y recursos, tanto a la empresa como a los clientes, además ocasiona mucha insatisfacción de éstos últimos.

El personal que brinda atención al cliente en la Dirección Comercial está capacitado únicamente para atender requerimientos que tienen relación con

el área funcional a la que pertenecen, sin que tengan la preparación y capacitación necesarias para atender requerimientos de todas las áreas de la empresa.

Los tiempos de atención de los requerimientos de los clientes son superiores a los fijados por la Empresa y por los entes de control, así mismo, los porcentajes de las solicitudes de servicio, reclamos y requerimientos de información son bajos y no cumplen con los mínimos establecidos para el efecto.

El área de atención al cliente de Emelnorte está organizada en base a funciones, por lo que cada persona atiende independientemente los pedidos de los clientes exclusivamente en los temas que le compete y que están definidos en base a las funciones estipuladas para cada puesto, creándose islas que no tienen conexión entre ellas y que no permiten una atención ágil y oportuna.

Para solucionar las falencias señaladas, se plantea la necesidad de estructurar un área de atención al cliente claramente identificada y que el personal que labore en la misma esté capacitado para atender todos los requerimientos que se presenten, con el fin de evitar pérdidas de tiempo a los clientes y que todas las actividades se realicen en función al objetivo principal que es brindar un buen servicio, por encima de los objetivos de los departamentos funcionales a los que pertenezcan las personas que intervengan en el proceso.

- ¿Qué instrumento permitirá mejorar la productividad y atención al cliente en Emelnorte y qué estructura metodológica es conveniente para su elaboración?

Es conveniente implantar una organización por procesos para la atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte, que corrija los problemas de la organización funcional actual y que permita brindar un excelente servicio; es factible la implementación, considerando los recursos humanos, materiales y de sistemas que dispone actualmente la Empresa.

Considerando la información brindada por los funcionarios y trabajadores de Emelnorte y la que se obtiene de las fuentes bibliográficas, se puede determinar que la elaboración de un Manual de Procesos para la Atención al Cliente es el instrumento que permitirá mejorar la productividad y atención al cliente, ya que constituye una guía bien estructurada para el trabajo.

- ¿Qué actividades, información, documentos, control y monitoreo requieren realizar las áreas que prestan atención al cliente y cómo estructurar los mismos para diseñar un Manual de Procesos?

Los aspectos relacionados con las actividades, información, documentos, control y monitoreo que se requieren realizar y que se incluyen en el Manual de Procesos, se obtuvieron de las entrevistas que se realizaron con los funcionarios y trabajadores de la Empresa y con la ayuda de las fuentes bibliográficas con lo que se logra concretar el diseño del Manual de Procesos que constituye el producto final de este trabajo.

CAPÍTULO V

5. SOLUCIÓN PERTINENTE Y VIABLE DEL PROBLEMA

5.1. Antecedentes

En la investigación que se realizó en Emelnorte, se pudo detectar que la atención al cliente no se la está llevando a cabo de una manera adecuada, por lo que los directivos, empleados y clientes de dicha Empresa, coinciden en señalar que la causa principal se debe a la manera en la que se brinda el servicio, manteniendo una estructura de áreas bien definidas que operan como islas y en la que las personas que realizan el trabajo están especializadas únicamente en tareas específicas.

Así mismo, se pudo conocer que la solución para mejorar la atención al cliente y cumplir con los índices mínimos exigidos por los entes de control, es implantar un sistema de atención al cliente en base a procesos y que dicha implantación es factible realizarla en Emelnorte, para lo cual se procedió a realizar reuniones con personal que labora en la atención al clientes con el fin de determinar los elementos del proceso y sus características, como son actividades, responsables y otros que finalmente permitirán elaborar un manual.

5.2. Propósito

El Manual de Procesos permitirá fijar objetivos claros, uniformizar las actividades relacionadas con la atención al cliente, dejando a un lado las barreras entre áreas que ha creado la organización funcional, adicionalmente permitirá realizar un seguimiento continuo que simplifique el control y haga muy ágil el ubicar falencias y los correctivos que se requieran para corregirlas.

La propuesta va encaminada a mejorar la atención que se brinda, con lo que se tendrá un cliente plenamente satisfecho, cumpliendo así con lo estipulado en la misión de la Empresa y mejorando la productividad ya que se espera obtener menores tiempos para la atención de los requerimientos de los clientes, se evitará controles excesivos innecesarios, permitirá que la información fluya sin dificultad entre diferentes áreas y se disminuirá el porcentaje de requerimientos atendidos en períodos de tiempo superiores a los estipulados por la Empresa.

5.3. Base teórica

La propuesta de Manual de Procesos para la Dirección Comercial de Emelnorte, se sustenta en las Leyes y Reglamentos que rigen el sector eléctrico ecuatoriano, en los principios de la Administración por Procesos, en la Reingeniería de Procesos, en los fundamentos para la elaboración de manuales y en los principios de diseño y diagramación de procesos.

5.4. Descripción de la propuesta

La propuesta que se plantea para solucionar el problema, está constituida por un Manual de Procesos que incluye fundamentalmente la descripción y diagramación del Macro Proceso Atención al Cliente y los Procesos de Atención de Solicitudes, Atención de Reclamos e Información al Cliente.

5.5. Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta serán: Emelnorte en general, en particular las áreas y trabajadores que laboran brindando atención al cliente, ya que podrá mejorar la productividad, mejorar los índices de atención al cliente y su imagen ante la ciudadanía; como beneficiarios que recibirán un mejor servicio se ubican la ciudadanía en general y los clientes de Emelnorte en particular.

5.6. Diseño Técnico de la Propuesta

5.6.1. Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte

5.6.1.1. Generalidades

a) Introducción

Emelnorte es la Empresa que distribuye y comercializa energía eléctrica en la zona Norte del país, estando organizada actualmente en direcciones que desarrollan sus actividades en base a funciones; dentro de éstas, las direcciones de Distribución y Comercial son las encargadas de atender los requerimientos de servicio, reclamos e información de la ciudadanía en general y de sus clientes en particular.

El Manual de Procesos que se presenta, considera a la Empresa funcionando como un todo, rompiendo las barreras de los diferentes departamentos que intervienen en la atención al cliente, evitando pérdidas de tiempo al cliente y mejorando los tiempos y la calidad en los servicios que se prestan. Considerando que la mayoría de los requerimientos corresponden a la Dirección Comercial, se considera que ésta dirección estará al frente de la atención al cliente.

b) Misión de Emelnorte

Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del norte del país.

c) *Visión de Emelnorte*

EMELNORTE, será una empresa competitiva, técnica, moderna, modelo y referente del sector eléctrico; por la calidad de sus productos y servicios, gestión transparente y por su efectiva contribución al desarrollo del país.

d) *Diagramas y Simbología*

Se utiliza diagramas IDEF0 (Integrated Definition Language 0), el mismo que sirve para representar los macro procesos como una combinación de procesos, insumos, salidas, controles y mecanismos. La simbología se limita a rectángulos, líneas y flechas. Se utiliza este tipo de diagrama para representar el Macroproceso de Atención al Cliente.

Para la representación gráfica de cada uno de los procesos se utiliza diagramas de flujo de funciones cruzadas. La simbología utilizada es la siguiente:

Figura 7

Símbolos de diagramas de flujo de funciones cruzadas

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	INICIO
	PROCESO O TAREA
	PROCESO O TAREA PREDEFINIDO
	DECISIÓN
	DATOS ALMACENADOS
	MODO PARALELO
	TRANSFERENCIA DE CONTROL
	DOCUMENTO
	REFERENCIA EN PÁGINA
	REFERENCIA A OTRA PÁGINA
	TERMINADOR

e) Objetivo del Manual

La atención al cliente es de mucha importancia para toda empresa y en el caso de Emelnorte más que en otras, ya que entrega un servicio público, por lo que se encuentra claramente estipulado en su misión.

Si bien actualmente se da servicio al cliente, es importante que se disponga de un manual que guíe claramente al personal que atiende a los clientes, que sirva para realizar consultas y control de los procesos que se encuentran incluidos dentro del Macroproceso de Atención al Cliente.

El disponer de un instrumento que defina claramente el Macroproceso de Atención al Cliente y que plantee el funcionamiento en base a procesos que atraviesan las direcciones, tiene como objetivo mejorar la productividad y la atención al cliente en Emelnorte, cumpliendo con su misión y lo estipulado en las leyes, reglamentos, regulaciones y demás normativa vigente.

5.6.1.2. Macroproceso de Atención al Cliente

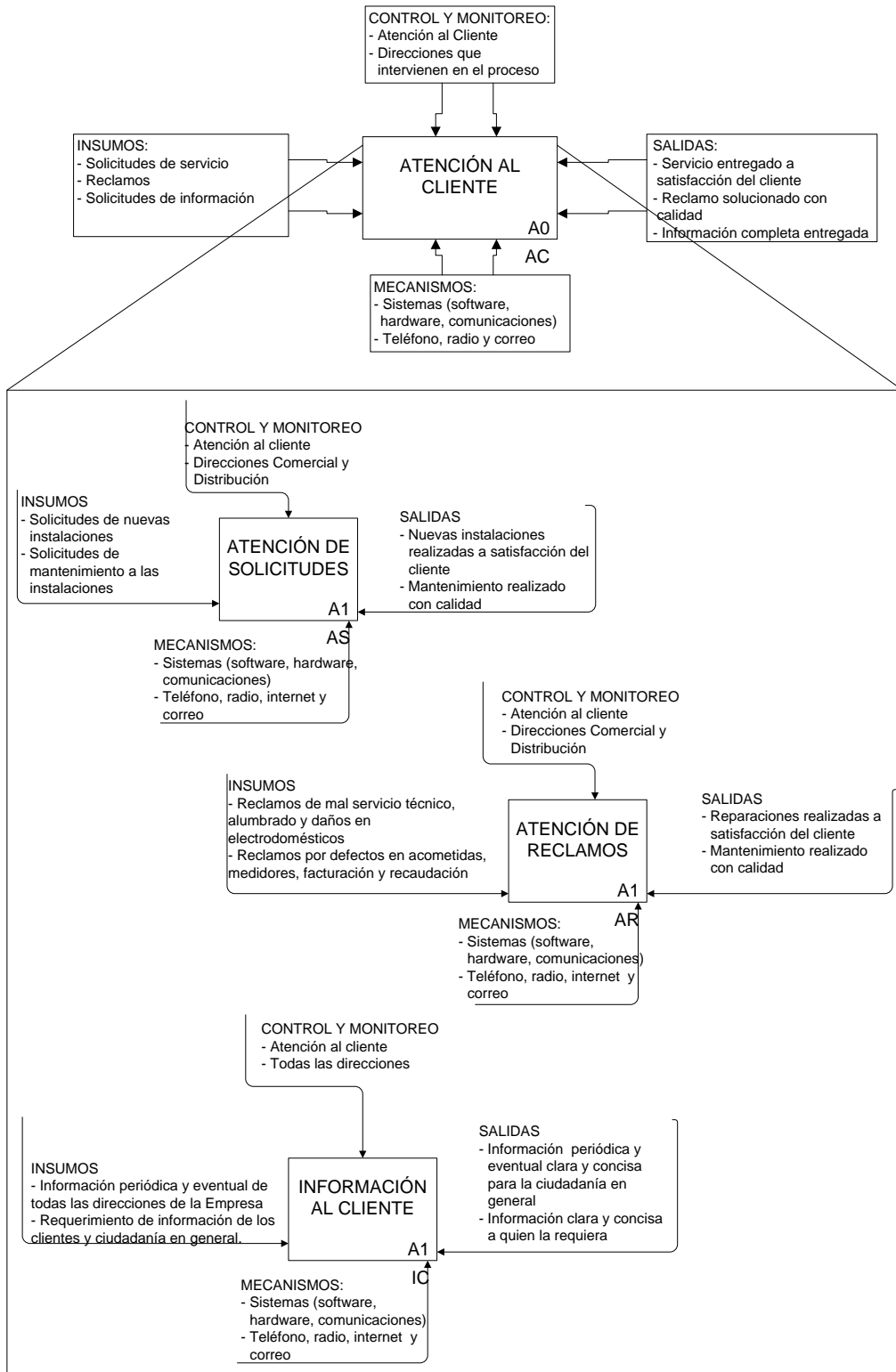
Toda la atención al cliente que brinda Emelnorte que tiene relación con el suministro eléctrico se incluye dentro de este macroproceso, planteando con esto la atención de todos los requerimientos en un área específica en los diferentes centros de atención que dispone Emelnorte.

a) Diagrama para representar el Macroproceso

A continuación se presenta un diagrama IDEF0 que representa gráficamente este macroproceso y se describen sus características y elementos principales.

Figura 8

Diagrama Macroproceso de Atención al Cliente en Emelnorte



Fuente: Autor

b) *Objetivos:*

- Atender los requerimientos de los clientes con calidad, superando los índices estipulados para el efecto.
- Brindar un trato excelente a toda la ciudadanía.
- Utilizar en forma óptima los canales de comunicación disponibles, para informar y comunicar a la ciudadanía en general y a los clientes en particular.

c) *Proveedores:*

- Personas que no son clientes de Emelnorte que requieren un nuevo servicio y/o información.
- Personas que son clientes de Emelnorte, que requieren otro servicio, modificaciones al que disponen y/o solicitan información.
- Trabajadores de Emelnorte que informan sobre modificaciones o reparaciones que han observado que se requiere revisar o realizar, también cuando requieren información de la Empresa.
- Todas las direcciones de la Empresa que en cualquier momento pueden requerir entregar información sobre su área.

d) *Insumos:*

- Requerimiento de un nuevo servicio
- Requerimiento de un servicio adicional o cambios en uno existente
- Información de daños o cambios que se requieren realizar en las instalaciones
- Reclamo relacionado con el servicio eléctrico
- Reclamo relacionado con la facturación o recaudación
- Modificaciones y actualizaciones de información de la base de datos
- Requerimiento de información
- Información periódica que brinda la Empresa a la ciudadanía
- Información puntual que la Empresa entrega a la ciudadanía

- Información sobre problemas en el servicio prestado, como suspensiones masivas o puntuales.
 - Información de los clientes que mantiene el sistema
- e) *Procesos:*
- Atención de Solicitudes
 - Atención de Reclamos
 - Información al Cliente
- f) *Producto:*
- Servicio entregado a satisfacción del cliente
 - Información clara y concreta entregada a la ciudadanía
 - Problema corregido y entrega de las indemnizaciones de ser el caso
 - Estadísticas e índices de gestión
- g) *Clientes:*
- Personas que solicitaron el servicio
 - Ciudadanía en general y personas que solicitaron información
 - Personas ubicadas en el sector donde se corrigió el problema
 - Directivos y entes de control
- h) *Áreas que intervienen:*
- Todas las direcciones de la Empresa, al frente el área de Atención al Cliente.
- i) *Tiempos*

Se presentan tres tipos de tiempos en la atención al cliente que se describen a continuación.

1. El tiempo que los clientes tienen que asistir a las oficinas de atención al cliente para presentar su requerimiento, para receptor información de si su pedido fue atendido o no, para firmar documentación y si es necesario cancelar los valores que corresponda. Cabe señalar que si se dispone de un buen sistema de comunicación vía teléfono o internet, el cliente podría realizar su pedido remotamente desde su hogar u oficina, pero el tiempo sería el mismo.

2. El tiempo que el personal de la Emelnorte utiliza en el análisis de la solicitud, direccionamiento, análisis de resultados, elaboración de estadísticas y reportes, seguimiento e información al cliente del estado de su solicitud vía telefónica e internet, a menos que el cliente acuda personalmente a las oficinas de Emelnorte para que se le informe.

3. El tiempo requerido para la ejecución del proceso que permitirá dotar del servicio pedido por el solicitante.

Para los tres procesos que abarca este macro proceso, los tiempos máximos para atención al cliente, cuando se trata del servicio eléctrico, deben ser, según la Regulación No. CONELEC 004/01 (2001), los siguientes:

a) Sin modificación de red:

AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1	Subetapa 2
Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	8 días	4 días
Densidad Demográfica Media	10 días	5 días
Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	15 días	7 días

b) Con modificación de red dentro de la franja de servicio de 200 m:

AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1	Subetapa 2
Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	15 días	10 días

Densidad Demográfica Media	17 días	12 días
Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	20 días	15 días

A partir del 2010 se debería cumplir lo estipulado para la Subetapa 2. Los tiempos indicados son los totales, es decir desde la recepción del pedido hasta cuando se ha entregado efectivamente el servicio y se ha firmado algún documento, como por ejemplo un Contrato de Servicio.

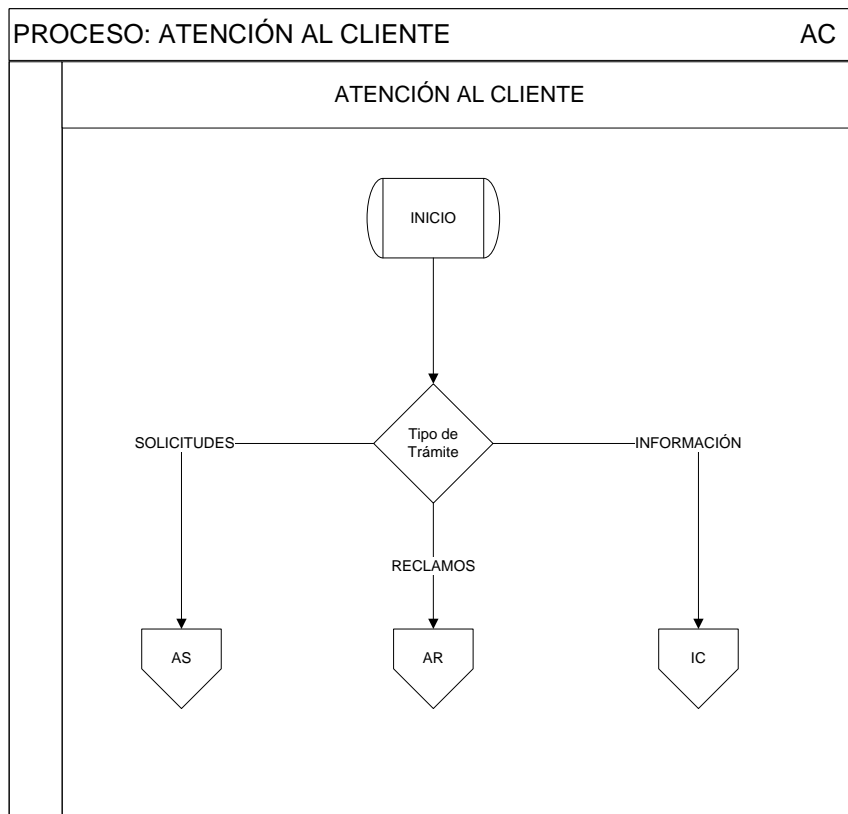
De existir variaciones en la normativa, los tiempos serán los que se estipulen en la normativa vigente.

j) *Diagrama de Flujo*

Con el fin de indicar gráficamente el inicio del Macro Proceso que a su vez constituye el inicio de cualquiera de los tres procesos, se presenta a continuación el diagrama correspondiente:

Figura 9

Diagrama Macroproceso de Atención al Cliente



Fuente: Autor

5.6.1.3. Proceso Atención de Solicitudes

En este proceso se incluyen todas las solicitudes que tienen relación con la prestación del servicio eléctrico, a excepción de las solicitudes de información; así los trámites que se incluyen en este proceso, de acuerdo a la dirección que los atenderá son:

Distribución

- Construcción de redes (líneas, transformadores, alumbrado)
- Ampliación de redes (líneas, transformadores, alumbrado)

- Modificación de instalaciones (líneas, transformadores, alumbrado)

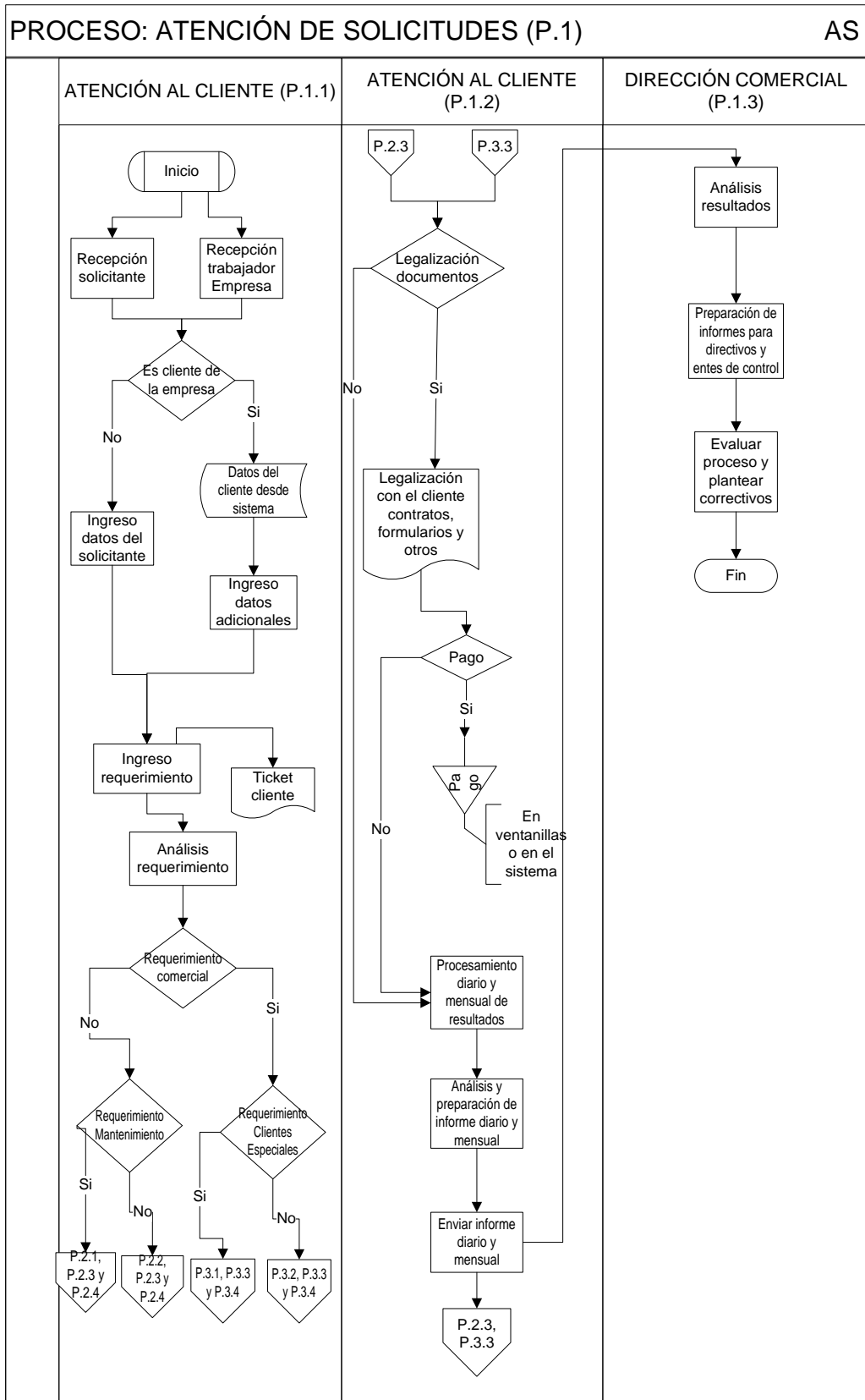
Comercial

- Nuevos servicios
- Cambio de medidor y/o acometida
- Reubicación de medidor y/o acometida
- Cambios de la información técnica y comercial
- Cambios en la información de la instalación

A continuación se representa el proceso en tres diagramas de flujo y se describen sus características y elementos principales.

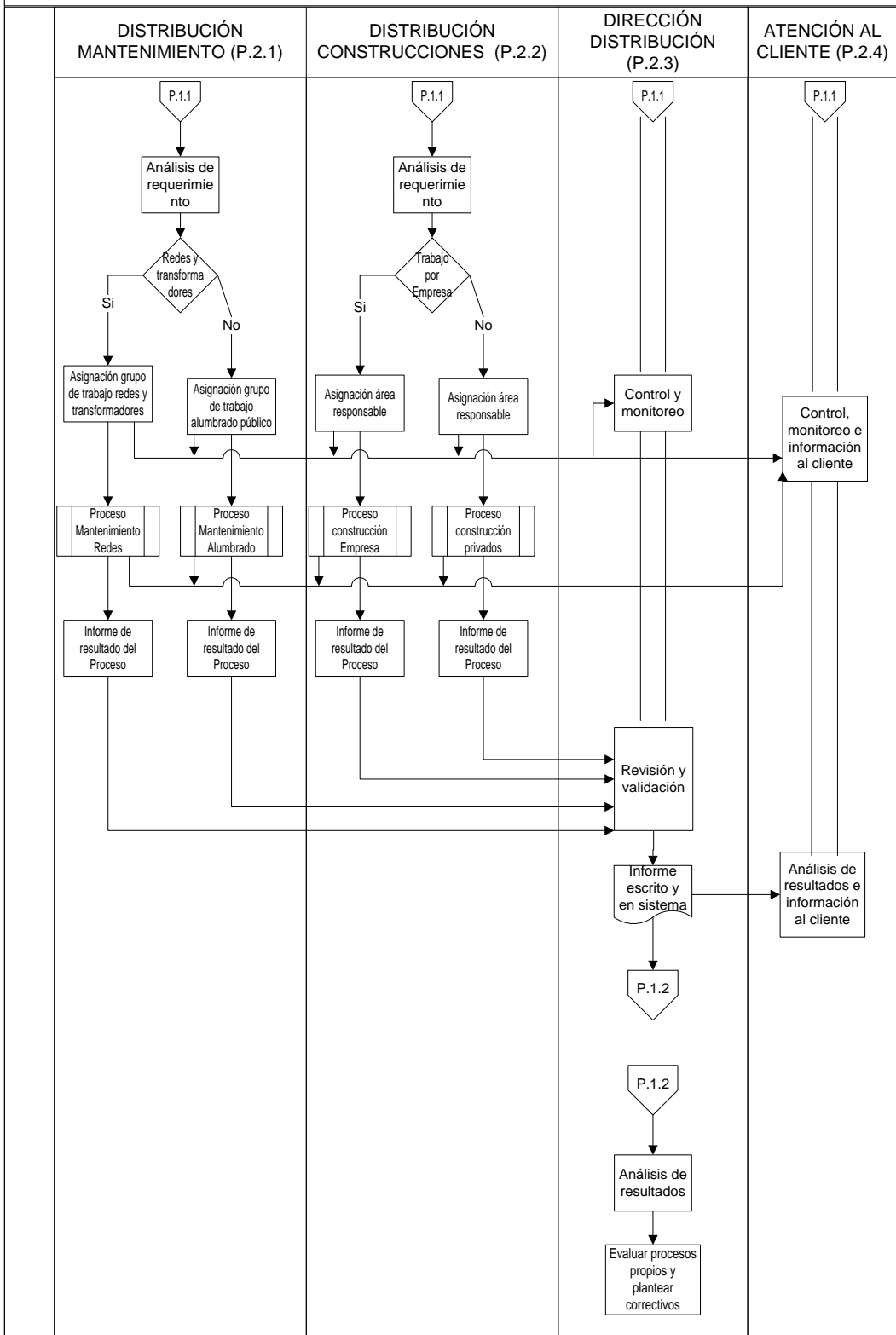
Figura 10

Diagrama Proceso de Atención de Solicitudes

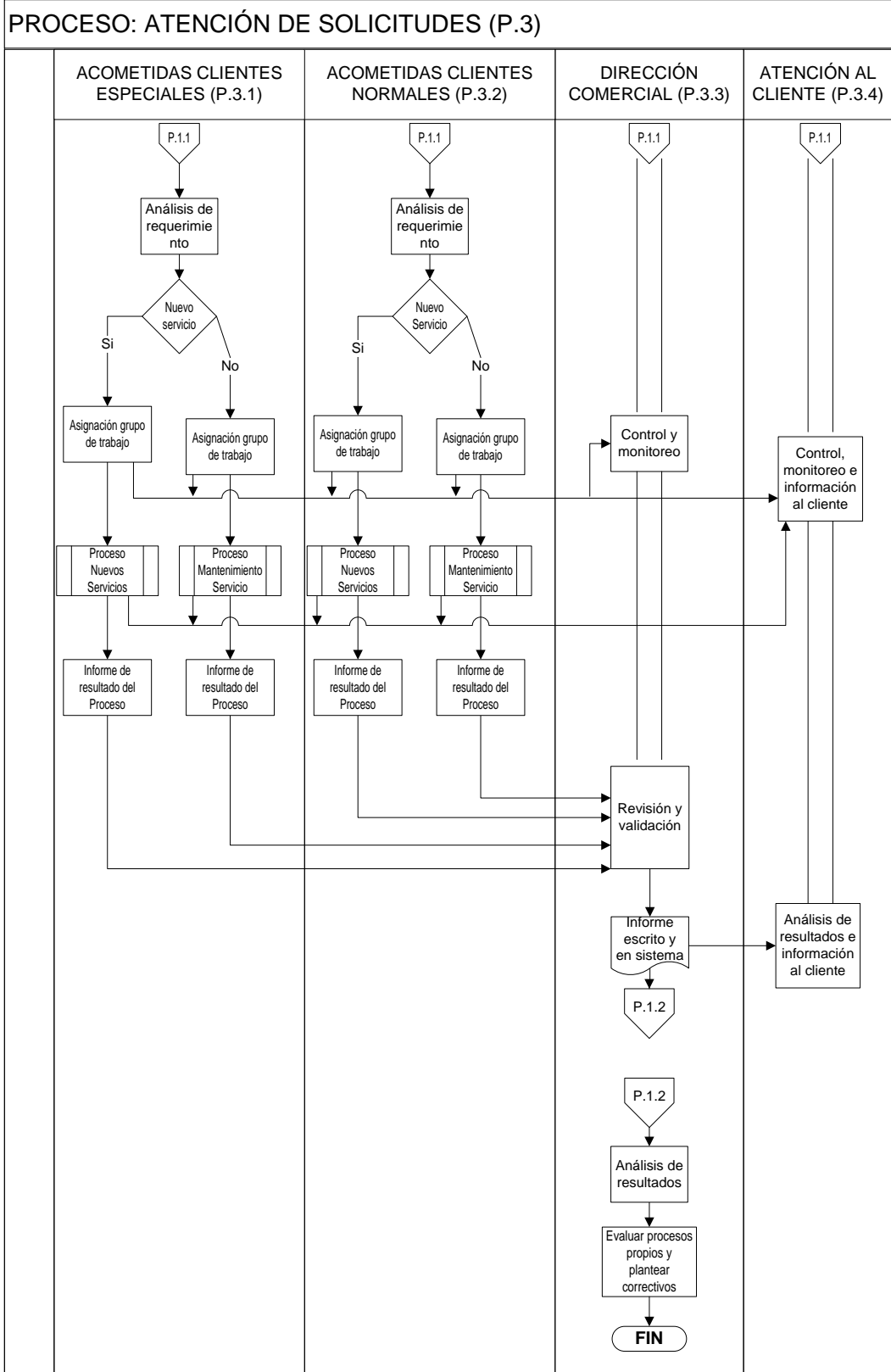


Fuente: Autor

PROCESO: ATENCIÓN DE SOLICITUDES (P.2)



Fuente: Autor



Fuente: Autor

a) *Objetivos:*

- Atender las solicitudes dentro de los tiempos estipulados por la Empresa y superando los índices fijados por los organismos de control
- Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas
- Utilizar todos los medios de comunicación para comunicarse con los solicitantes.

b) *Proveedores:*

- Personas que no son clientes de Emelnorte y que requieren un nuevo servicio
- Persona que son clientes de Emelnorte que requieren otro servicio o modificaciones al que disponen
- Trabajadores de Emelnorte que informan sobre modificaciones que han observado que se requiere revisar o corregir

c) *Insumos:*

- Requerimiento de un nuevo servicio
- Requerimiento de un servicio adicional o cambios en uno existente
- Información de daños o cambios que se requieren realizar en las instalaciones
- Información de los clientes que se mantiene en el sistema

d) *Actividades en general:*

- Recepción de personas que solicitan un servicio y/o trabajadores de Emelnorte
- Ingreso de información sobre la persona que solicita el servicio
- Ingreso de requerimiento
- Determinación del área que atenderá el requerimiento
- Envío del requerimiento al área designada
- Atención del requerimiento por cada área designada

- Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo
- Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su solicitud, actividad paralela durante todo el proceso
- Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su pedido o las razones que impidieron concretarlo.
- Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros
- Cobro de valores por el servicio, de ser el caso
- Preparar información estadística e índices de calidad del servicio
- Entregar la información a directivos y entes de control
- Evaluar proceso y plantear correctivos

e) *Producto:*

- Servicio entregado a satisfacción del cliente
- Estadísticas e índices de calidad del servicio

f) *Clientes:*

- Personas que solicitaron un nuevo servicio o la variación de uno que ya tenían
- Directivos y entes de control

g) *Áreas que intervienen:*

- Dirección Comercial con el área de Atención al Cliente.
- Dirección de Distribución

h) *Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan:*

A continuación se presenta una descripción de estos elementos en forma detallada

Tabla 3

Actividades atención de solicitudes

<i>Actividades</i>					
<i>Actividad secuencial</i>				<i>Actividad paralela</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Información: Impresa(i) Sistema (s)</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de personas que solicitan un servicio y trabajadores de Emelnorte que informan sobre requerimientos que se deben atender 	<ul style="list-style-type: none"> 1 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Comercialización 			
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de información sobre la persona que solicita el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> 2 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información cliente (s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de requerimiento 	<ul style="list-style-type: none"> 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información requerimiento (s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Impresión de ticket para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 1 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Ticket para el cliente (i) 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinación del área que atenderá el requerimiento y envío del mismo al área a cargo del proceso, la que puede estar en la 	<ul style="list-style-type: none"> 2 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento del requerimiento (s) Información del cliente y su 		

<p>Dirección de Distribución (mantenimiento o construcción de redes y/o alumbrado público) o en la Dirección Comercial (Clientes Especiales o Clientes Normales)</p>			<p>requerimiento (s)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Recepción y análisis del requerimiento por parte del encargado del proceso correspondiente e impresión de formularios necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Persona a cargo del proceso, puede ser de la Dirección de Distribución o de la Dirección Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección grupo de trabajo (s) Formularios con información del cliente y su requerimiento (i,s) 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su solicitud 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del Proceso de Atención de solicitudes
<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del proceso que permitirá dotar del servicio pedido por el solicitante 	<ul style="list-style-type: none"> Dependiendo del proceso los tiempos tienen que ajustarse a la normativa vigente, información que se presenta a continuación de esta figura 	<ul style="list-style-type: none"> Área que se encuentra a cargo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Información que se va generando en el proceso (i,s) 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Director del área encargada del proceso o su delegado

<ul style="list-style-type: none"> Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Envío de informe al Director de su área o su delegado para revisión y aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> 2 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo (s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Revisión, validación y envío del informe de resultado del proceso al área de Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Director del área o su delegado 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su pedido o las razones que impidieron concretarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de soporte como contratos y otros (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Cobro de valores por el servicio, de ser el caso, el cobro 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos si el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobante de pago, siempre y 		

puede ser en ventanilla o cargo al sistema para que se lo haga en las facturas de consumo	requiere pagar en ventanilla		cuando se lo haya hecho en ventanilla (i)		
<ul style="list-style-type: none"> Preparar información estadística e índices de calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Se la realiza de todas las solicitudes, en forma diaria y mensual, no afecta tiempo en atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del proceso de Atención de Solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Información estadística de atención de solicitudes e índices de calidad del servicio (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la información estadística e índices de calidad del servicio, preparar y entregar la misma a directivos y entes de control 	<ul style="list-style-type: none"> Periodicidad de acuerdo a requerimientos, no afecta tiempo atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Director Comercial o su delegado 	<ul style="list-style-type: none"> Información estadística de atención de solicitudes e índices de calidad del servicio (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar proceso y plantear correctivos 	<ul style="list-style-type: none"> Continuamente 	<ul style="list-style-type: none"> Directores de área y encargado del Proceso de Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Informes sobre el análisis y cambios en el proceso (i,s) 		

Fuente: Autor

Para el caso del Proceso de Atención de Solicitudes los tiempos serían:

1. Tiempo de los clientes en las oficinas de atención al cliente:
 - Para realizar el pedido: 7 minutos
Este tiempo puede anularse para el cliente si el pedido se lo hace vía telefónica o internet.
 - Para recibir información final de su pedido, firma y recepción de documentos de soporte y pago de ser necesario: 10 minutos si no requiere pagar en ventanilla por el servicio recibido y 15 minutos si requiere hacerlo.
Igual que para realizar el pedido, este tiempo puede anularse para el cliente si la entrega de la información se lo hace vía telefónica o internet, siempre y cuando no tenga que cancelar en ventanilla y/o firmar documentos de soporte.

2. El tiempo que el personal de la Emelnorte utiliza en el análisis de la solicitud, direccionamiento, análisis de resultados, elaboración de estadísticas y reportes, seguimiento e información al cliente del estado de su solicitud vía telefónica e internet: 17 minutos

3. El tiempo requerido para la ejecución del proceso que permitirá dotar del servicio pedido por el solicitante: Este tiempo tiene que ser como máximo el indicado por el CONELEC en la Regulación 004/01 que se indicó anteriormente, o la normativa que la reemplace.

5.6.1.4. Proceso Atención de Reclamos

En este proceso se incluyen todos los reclamos que tienen relación con la prestación del servicio eléctrico, la facturación y la recaudación; así los trámites que se incluyen en este proceso, de acuerdo a la dirección que los atenderá son:

Distribución

- Disconformidad con la ubicación de líneas y/o transformadores
- Desperfectos en líneas y transformadores
- Desperfectos en el alumbrado público
- Inconformidad con el producto (bajo/alto voltaje, fluctuaciones de voltaje, armónicos, flikers y perturbaciones en general)
- Daños a instalaciones y equipos causados por el mal servicio

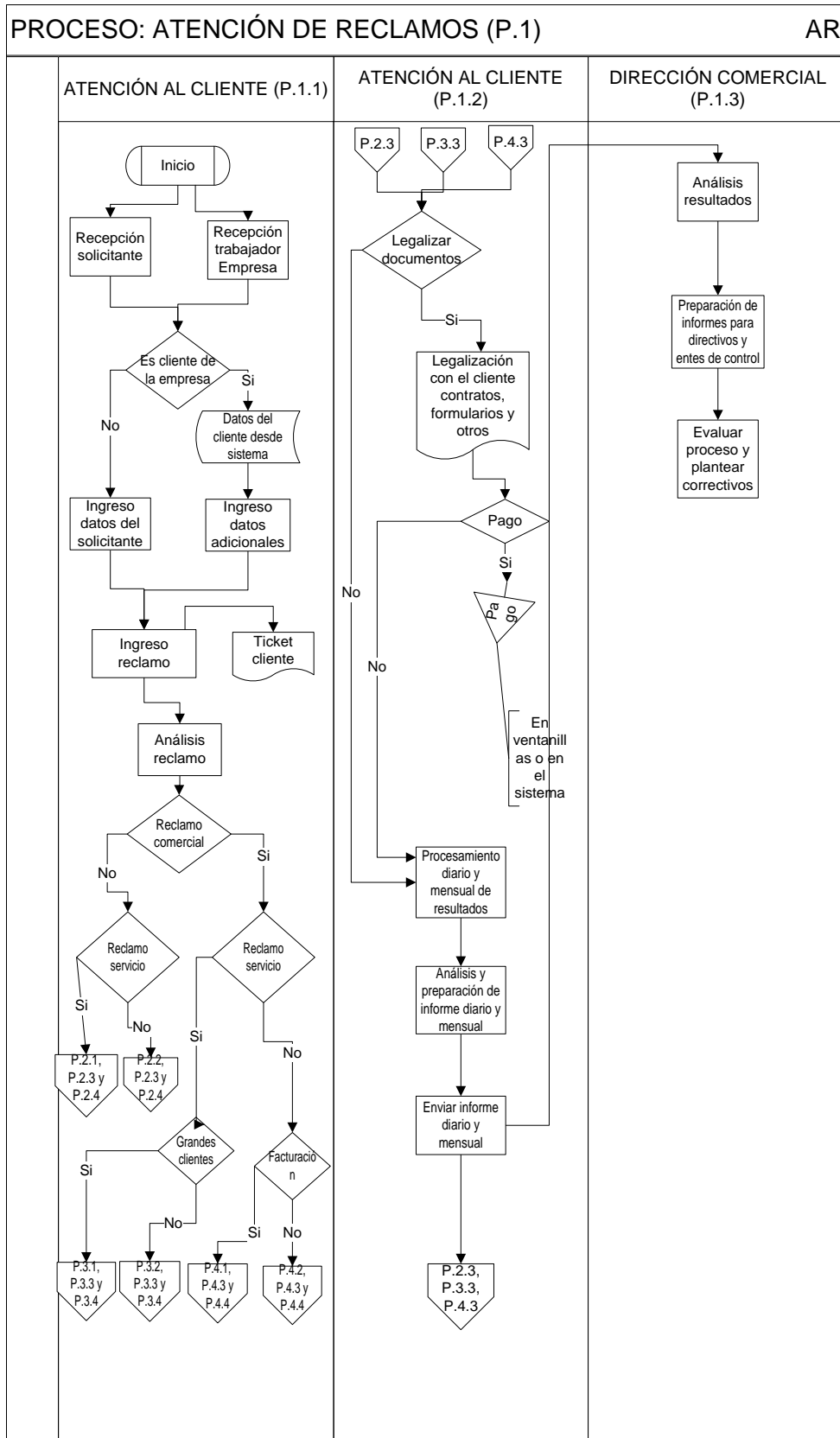
Comercial

- Inconformidad con la instalación de la acometida y/o medidor
- Inconformidad con el estado de la acometida y/o medidor
- Inconformidad con los sistemas de medición
- Inconformidad con la toma de lecturas
- Inconformidad con el cálculo de las facturas
- Inconformidad con la tarifa asignada
- Inconformidad con la recaudación
- Inconformidad con la realización del corte del servicio y/o reconexión

A continuación se representa el proceso en cuatro diagramas de flujo y se describen sus características y elementos principales.

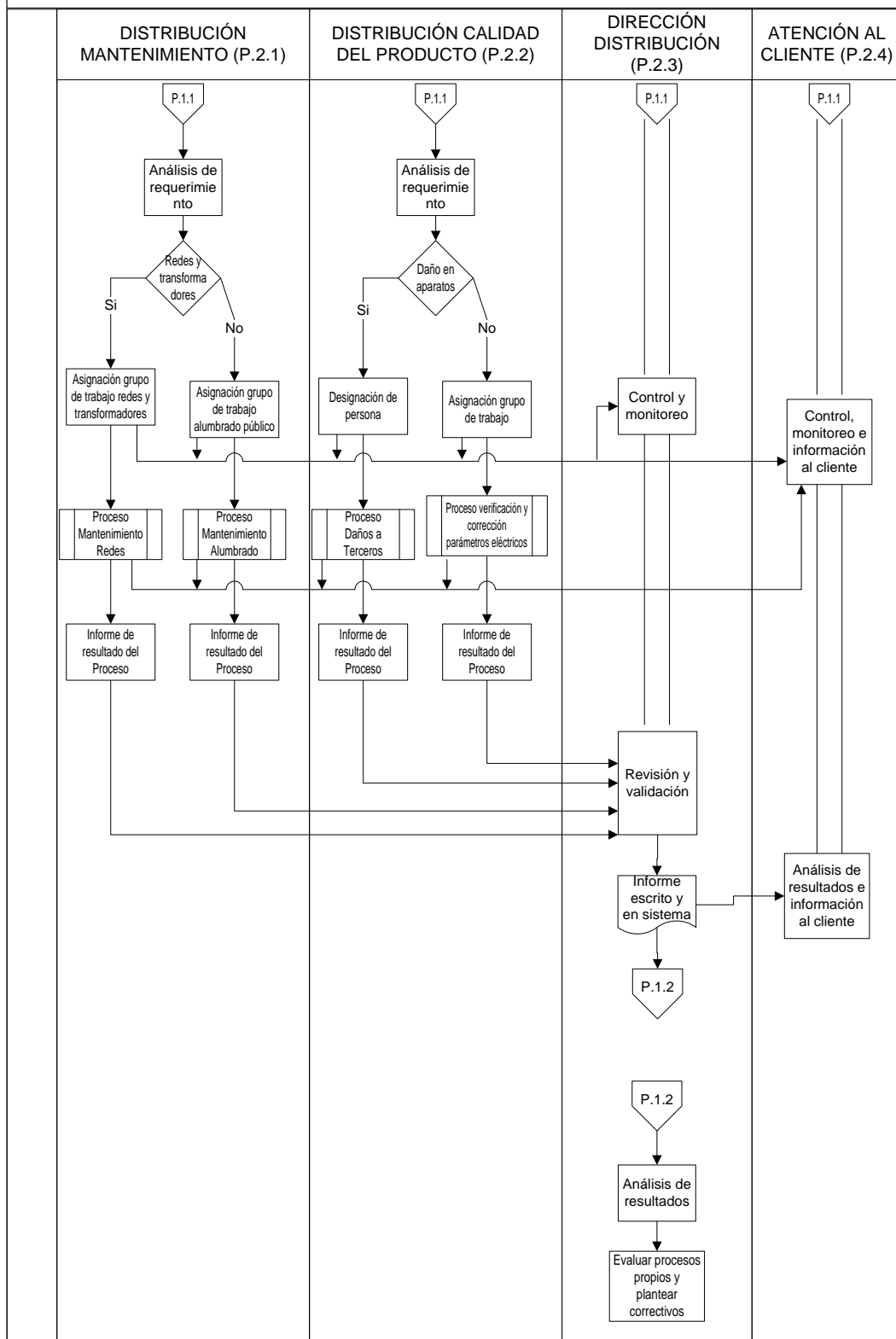
Figura 11

Diagrama Proceso de Atención de Reclamos



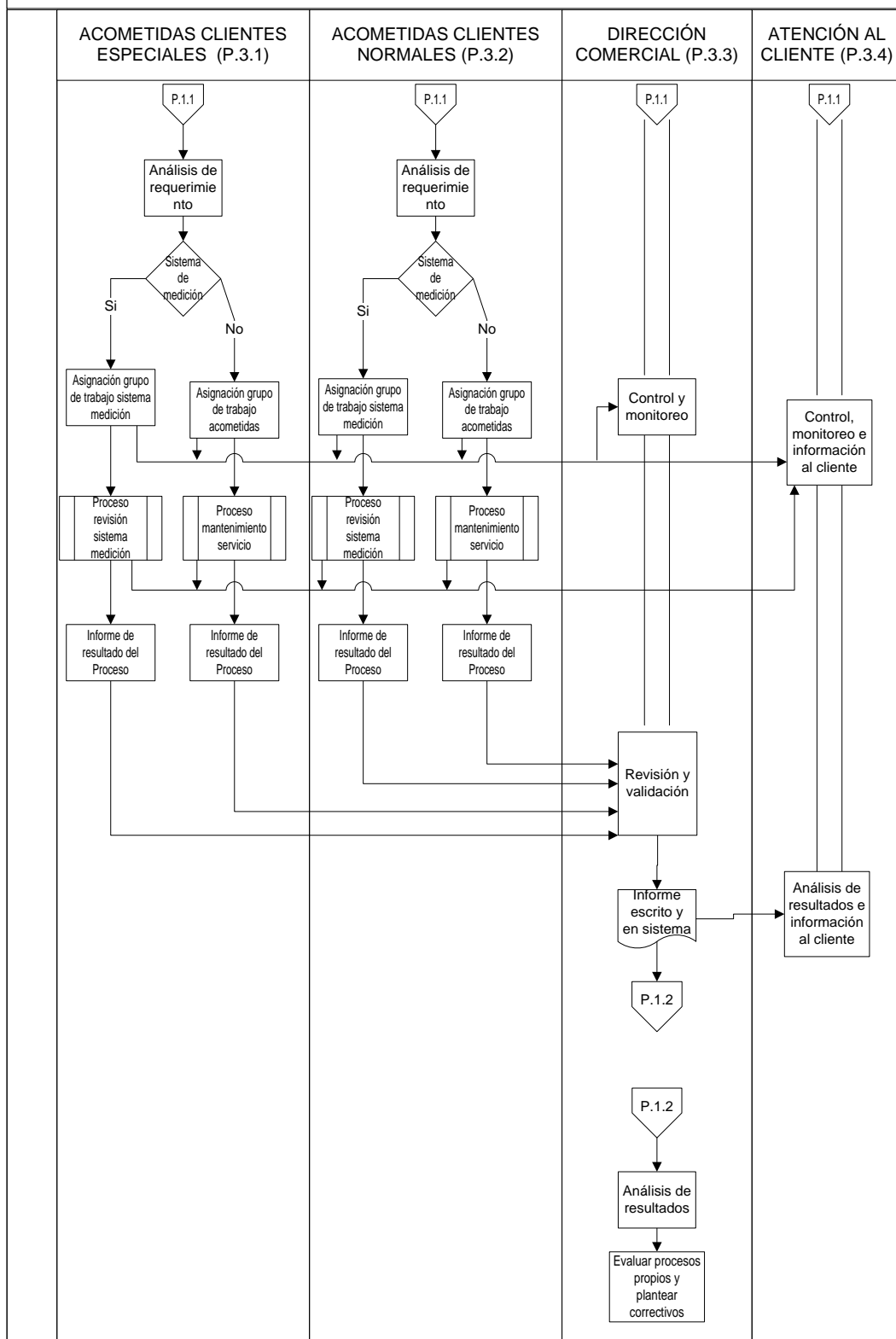
Fuente: Autor

PROCESO: ATENCIÓN DE RECLAMOS (P.2)

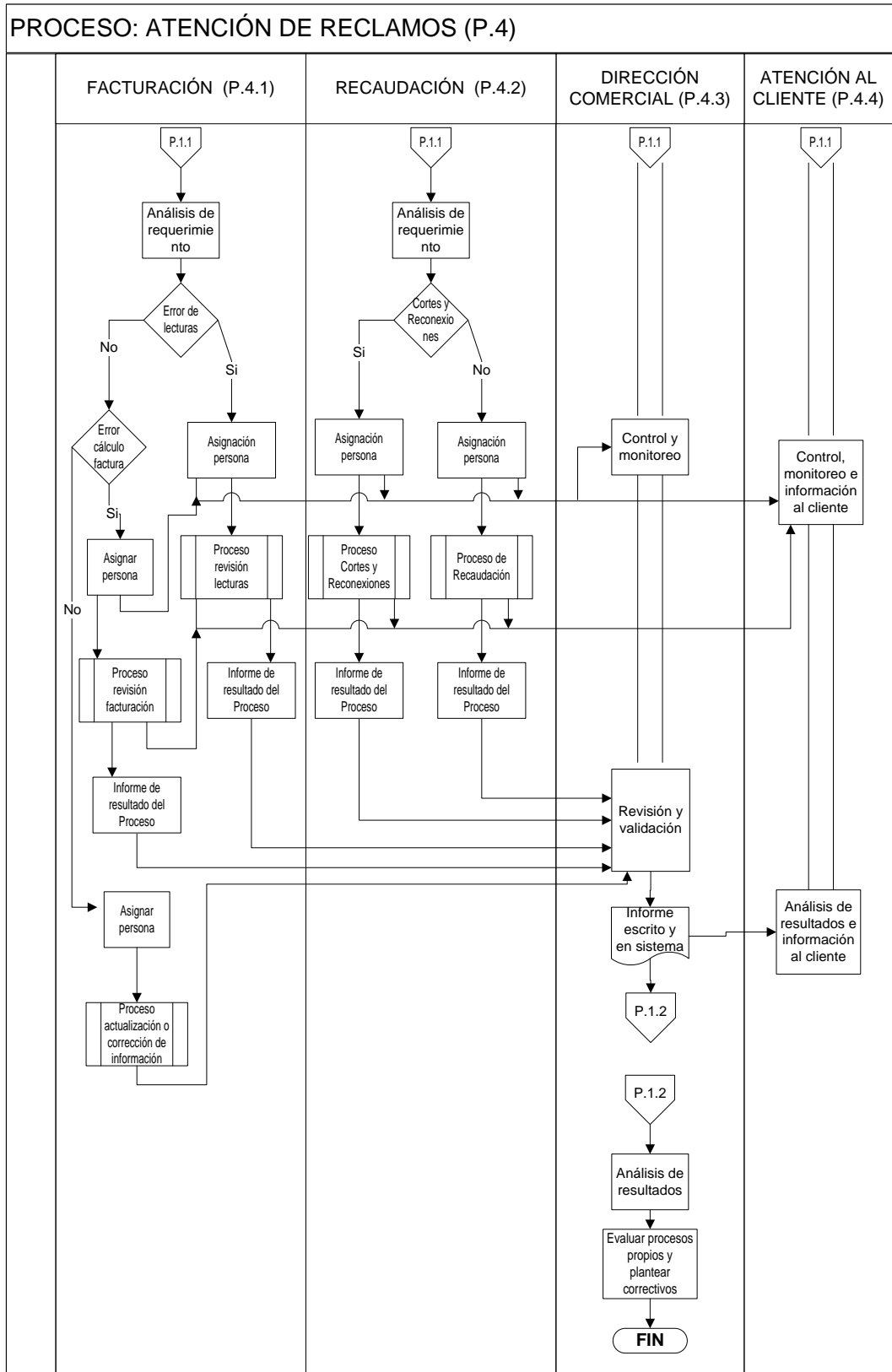


Fuente: Autor

PROCESO: ATENCIÓN DE RECLAMOS (P.3)



Fuente: Autor



Fuente: Autor

a) *Objetivos:*

- Atender los reclamos dentro de los tiempos estipulados por la Empresa y mejorar los índices fijados por los organismos de control
- Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas
- Utilizar todos los medios de comunicación para comunicarse con las personas que presentan el reclamo

b) *Proveedores:*

- Personas que no son clientes de Emelnorte y que informan sobre daños en la red o en el alumbrado público
- Persona que son clientes de Emelnorte que reclaman sobre deficiencias en las instalaciones de la Empresa
- Trabajadores de Emelnorte que informan sobre daños en las redes, en las acometidas, en los medidores y/o en el alumbrado público que se requieren arreglar

c) *Insumos:*

- Información de daños en redes y alumbrado público presentada por personas que no son clientes de la Empresa
- Reclamos sobre deficiencias en el servicio eléctrico, facturación y/o recaudación, presentados por clientes de Emelnorte
- Información de daños o cambios que se requieren realizar en las instalaciones eléctricas de la empresa, presentada por trabajadores de Emelnorte

d) *Actividades en general:*

- Recepción de personas que dan información sobre daños, clientes que presentan reclamos y trabajadores de Emelnorte que dan información sobre daños

- Ingreso de información sobre la persona que presenta el reclamo o da información sobre daños
- Ingreso del reclamo o deficiencia reportada
- Determinación del área que atenderá el reclamo
- Envío del requerimiento al área designada
- Atención del reclamo por cada área designada
- Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo
- Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo durante todo el proceso
- Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su reclamo o las razones que impidieron concretarlo.
- Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros
- Cobro de valores al reclamante, de ser el caso
- Preparar información estadística e índices de calidad del servicio
- Entregar la información a directivos y entes de control
- Evaluar proceso y plantear correctivos

e) Producto:

- Reclamo atendido a satisfacción de la persona que lo presentó
- Estadísticas e índices de calidad del servicio

f) Clientes:

- La ciudadanía en general que se beneficia del arreglo de un daño en redes y en el alumbrado público
- Las personas que presentan un reclamo y que son atendidos
- Directivos y entes de control

g) Áreas que intervienen:

- Dirección Comercial con el área de Atención al Cliente
- Dirección de Distribución

h) *Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan:*

A continuación se presenta una descripción de estos elementos en forma detallada

Tabla 4
Actividades atención de reclamos

<i>Actividades</i>					
<i>Actividad secuencial</i>				<i>Actividad paralela</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Información: Impresa(i) Sistema (s)</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsables</i>
• Recepción de personas que presenta el reclamo y trabajadores de Emelnorte que informan sobre problemas en las instalaciones	• 1 minutos	• Auxiliar de Comercialización			
• Ingreso de información sobre la persona que presenta el reclamo	• 2 minutos	• Auxiliar de comercialización	• Información cliente (s)		
• Ingreso del reclamo	• 3 minutos	• Auxiliar de comercialización	• Información reclamo (s)		
• Impresión de ticket para la persona que reclama	• 1 minutos	• Auxiliar de comercialización	• Ticket para la persona que		

			reclama (i)		
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del área que atenderá el reclamo y envío del mismo al área a cargo del proceso, la que puede estar en la Dirección de Distribución (mantenimiento, calidad del servicio y/o alumbrado público) o en la Dirección Comercial (Clientes Especiales, Clientes Normales, facturación y/o recaudación) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccional miento del reclamo (s) • Información del cliente y su reclamo (s) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y análisis del reclamo por parte del encargado del proceso correspondiente e impresión de formularios necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona a cargo del proceso, puede ser de la Dirección de Distribución o de la Dirección Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccional miento grupo de trabajo (s) • Formularios con información del cliente y su reclamo (i,s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimien to, evaluación e informaci ón al cliente sobre su reclamo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del Proceso de Atención de Reclamos
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proceso que permitirá solucionar el reclamo presentado 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependie ndo del proceso los tiempos tienen que 	<ul style="list-style-type: none"> • Área que se encuentra a cargo del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informació n que se va generando en el proceso (i,s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimie nto y evaluació n 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del área encargada del proceso o su delegado

	ajustarse a la normativa vigente, información que se presenta a continuación de esta figura				
<ul style="list-style-type: none"> Informe de cada área designada sobre el reclamo solucionado o las razones que impidieron hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el reclamo atendido o las razones para no hacerlo (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Envío de informe al Director de su área o su delegado para revisión y aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> 2 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo (s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Revisión, validación y envío del informe de resultado del proceso al área de Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Director del área o su delegado 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo (i.s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su reclamo o las 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información (i.s) 		

razones que impidieron concretarlo.					
• Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros	• 5 minutos	• Auxiliar de comercialización	• Documentos de soporte como contratos y otros (i.s)		
• Cobro de valores, de ser el caso, el cobro puede ser en ventanilla o cargo al sistema para que se lo haga en las facturas de consumo	• 5 minutos si el cliente requiere pagar en ventanilla	• Auxiliar de comercialización	• Comprobante de pago, siempre y cuando se lo haya hecho en ventanilla (i.s)		
• Preparar información estadística e índices de calidad del servicio	• Se la realiza de todos los reclamos, en forma diaria y mensual, no afecta tiempo en atención al cliente	• Encargado del proceso de Atención de Reclamos	• Información estadística de atención de reclamos e índices de calidad del servicio (i,s)		
• Analizar la información estadística e índices de calidad del servicio, preparar y entregar la misma a directivos y entes de control	• Periodicidad de acuerdo a requerimientos, no afecta tiempo atención al cliente	• Director Comercial o su delegado	• Información estadística de atención de reclamos e índices de calidad del servicio		

			(i,s)		
• Evaluar proceso y plantear correctivos	• Continúa mente	• Directores de área y encargado del Proceso de Atención al Cliente	• Informes sobre el análisis y cambios en el proceso (i,s)		

Fuente: Autor

Para el caso del Proceso de Atención de Reclamos los tiempos serían:

1. Tiempo de los clientes en las oficinas de atención al cliente:

- Para presentar el reclamo: 7 minutos
Este tiempo puede anularse para la persona que presenta el reclamo, si el mismo se lo hace vía telefónica o internet.
- Para recibir información final de su reclamo, firma y recepción de documentos de soporte y pago de ser necesario: 10 minutos si no requiere pagar en ventanilla y 15 minutos si requiere hacerlo.
Igual que para realizar el pedido, este tiempo puede anularse para la persona que presentó el reclamo si la entrega de la información se lo hace vía telefónica o internet, siempre y cuando no tenga que cancelar en ventanilla y/o firmar documentos de soporte.

2. El tiempo que el personal de la Emelnorte utiliza en el análisis del reclamo, direccionamiento, análisis de resultados, elaboración de estadísticas y reportes, seguimiento e información al cliente del estado de su reclamo vía telefónica e internet: 17 minutos

3. El tiempo requerido para la ejecución del proceso que permitirá solucionar el reclamo: Este tiempo tiene que ser como máximo el indicado por el CONELEC en la Regulación 004/01 que se indicó anteriormente, o la normativa que la reemplace.

5.6.1.5. Proceso Información al Cliente

Este proceso considera todos los requerimientos de información que puede presentar la ciudadanía en general, así como también información periódica que debe entregar la Empresa; así mismo, se considera la información que en forma puntual requieren presentar las diferentes direcciones; a continuación se indican la información que puede ser entregada.

- a) *Información periódica que entrega Emelnorte a la ciudadanía*
 - Sobre principales indicadores técnicos, financieros y comerciales
 - Principales proyectos que está llevando adelante la Empresa
 - Reglamentos y normativa en general que se requiere informar a la ciudadanía en general.

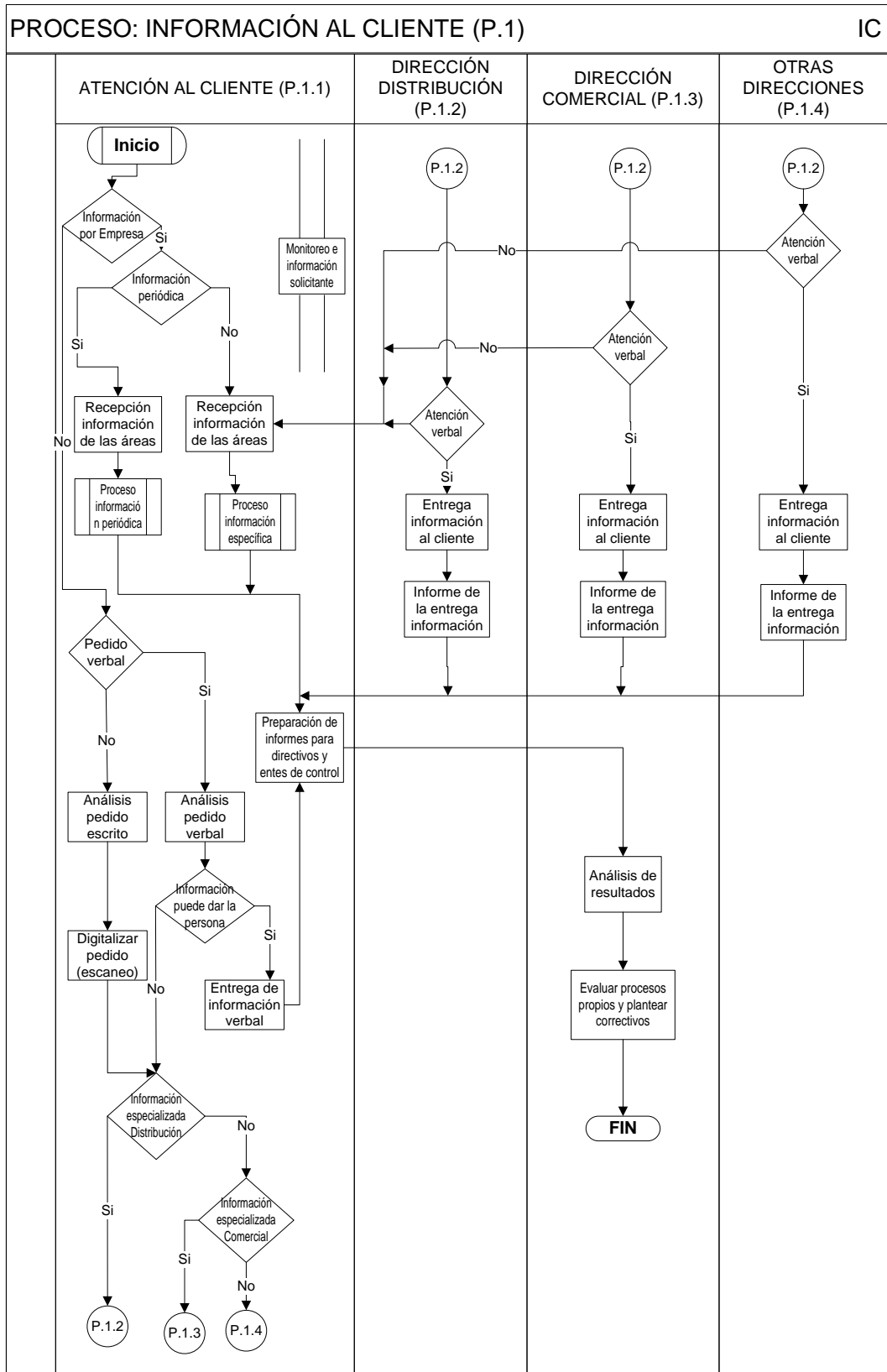
- b) *Información no periódica que tiene que entregar Emelnorte*
 - Reglamentos y normativa puntual que se requiere informar a la ciudadanía en general
 - Información sobre suspensiones de servicio programadas
 - Información sobre problemas que se presentaron en el servicio eléctrico y/o en el servicio comercial
 - Información sobre cortes y/o reconexiones por falta de pago

- c) *Información solicitada por la ciudadanía en general y por el cliente en particular*
 - Reglamentos y normativa que le interesa conocer
 - Información técnica, financiera o comercial que le interesa conocer
 - Información sobre la facturación que se le está realizando
 - Información sobre proyectos que tiene la Empresa

A continuación se representa el proceso en un diagrama de flujo y se describen sus características y elementos principales.

Figura 12

Diagrama Proceso de Información al Cliente



Fuente: Autor

a) *Objetivos:*

- Atender las solicitudes de información de la ciudadanía en general en forma clara y concisa y entregar información de todas las actividades y temas que incumben a la actividad de Emelnorte en forma clara y oportuna
- Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas que solicitan información
- Utilizar todos los medios de comunicación para informar a la ciudadanía en general

b) *Proveedores:*

- Personas que solicitan información
- Áreas de la Empresa encargadas de informar periódicamente a la ciudadanía
- Áreas de la Empresa que requieren informar sobre aspectos en particular

c) *Insumos:*

- Requerimiento de información
- Información periódica preparada por las áreas de la Empresa
- Información sobre aspectos particulares preparados por las áreas que requieren informar
- Información de los clientes que se mantiene en el sistema

d) *Actividades:*

- Recepción de personas que requieren información
- Ingreso de información sobre la persona que solicita información
- Ingreso de requerimiento de información
- Entrega de la información, siempre y cuando no se trate de aspectos especiales que tiene que informar personal especializado

- Si se trata de información especializada, determinación del área que atenderá el requerimiento
- Entrega de la información por el área correspondiente, si es que se trata de información especializada
- Entrega de información a la ciudadanía en forma periódica
- Entrega de información a la ciudadanía sobre aspectos en particular
- Informe de cada área que haya entregado información
- Preparar información estadística
- Entregar la información a directivos y entes de control
- Evaluar proceso y plantear correctivos

e) *Producto:*

- Información clara, precisa y oportunamente entregada
- Estadísticas

f) *Clientes:*

- Personas que solicitan información
- La ciudadanía en general
- Directivos y entes de control

g) *Áreas que intervienen:*

- Todas las direcciones de la Empresa, al frente el área de Atención al Cliente

h) *Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan:*

A continuación se presenta una descripción de estos elementos en forma detallada, la misma que se ha dividido en dos tipos para mejor comprensión, el primero que corresponde a la información solicitada por los clientes y la

ciudadanía en general y el segundo que corresponde a la información que entrega Emelnorte periódicamente e información específica que entrega esporádicamente cuando se requiere.

Tabla 5

Actividades información solicitada por el cliente

<i>Actividades</i>					
<i>Actividad secuencial</i>				<i>Actividad paralela</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Información: Impresa(i) Sistema (s)</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsables</i>
• Recepción de persona que requiere información o documento con el pedido	• 1 minutos	• Auxiliar de Comercialización	• Pedido verbal • Pedido escrito (i)		
• Análisis del requerimiento	• 2 minutos	• Auxiliar de Comercialización			
• Entrega de información verbal, siempre y cuando el pedido sea verbal y puede ser atendido directamente	• 3 minutos	• Auxiliar de Comercialización	• Información verbal a la persona que lo requiere		
• Si la información solicitada es verbal pero especializada, enviar al solicitante donde una persona del área correspondiente que pueda atender el	• 5 minutos	• Auxiliar de Comercialización	• La persona se dirige al área que lo atenderá		

requerimiento					
<ul style="list-style-type: none"> La persona del área correspondiente entrega la información solicitada, si es posible, en forma verbal 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Persona del área que puede atender verbalmente el requerimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Información entregada en forma verbal 		
<ul style="list-style-type: none"> Si la información que se solicita en forma verbal tiene que ser entregada en forma escrita, se preparará y enviará la misma al Proceso de Información Específica 	<ul style="list-style-type: none"> Depende del tipo y la magnitud de la información solicitada 	<ul style="list-style-type: none"> Persona del área que puede atender el requerimiento de información 	<ul style="list-style-type: none"> Información que preparará el área correspondiente y que entregará al Proceso de Información Específica (i,s) 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo e información al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del Proceso de Información al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Si el pedido es en forma escrita, se hará el ingreso al Sistema del pedido escrito en forma digital (escaneado) 	<ul style="list-style-type: none"> 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Pedido escrito digitalizado (s.i) 		
<ul style="list-style-type: none"> Una vez digitalizado el pedido se lo analiza y envía al área que puede atenderlo 	<ul style="list-style-type: none"> 2 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Pedido escrito digitalizado (s.i) 		
<ul style="list-style-type: none"> El área seleccionada para atender el pedido, prepara la 	<ul style="list-style-type: none"> Depende del tipo y la magnitud 	<ul style="list-style-type: none"> Persona del área que puede atender el 	<ul style="list-style-type: none"> Información que preparará el área 		

información y la envía al Proceso de Información Específica	de la información solicitada	requerimiento de información	correspondiente y que entregará el Proceso de Información Específica (i,s)		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proceso de Información Específica que permitirá entregar la información a quien lo solicitó. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo definido por el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Información que se va generando en el proceso (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de cada área sobre la información entregada 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Área que atendió el pedido de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte sobre la información entregada (s) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar informes para directivos y entes de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Se la realizará en forma diaria y mensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del Proceso de Información al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Información estadística de información entregada (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los informes diarios y mensuales sobre la información entregada 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad de acuerdo a requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial o su delegado 	<ul style="list-style-type: none"> • Información estadística de información entregada (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar proceso y 	<ul style="list-style-type: none"> • Continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes 		

plantear correctivos	mente	área y encargado del Proceso de Información al Cliente	sobre el análisis y cambios en el proceso (i,s)		
----------------------	-------	---	---	--	--

Fuente: Autor

Para el caso del Proceso de Información al Cliente los tiempos serían:

1. Tiempo de los clientes en las oficinas de atención al cliente:
 - Para solicitar la información: 10 minutos si la información puede ser entregada directamente en forma verbal en el área de atención al cliente y 20 minutos si requiere que sea atendida por personal de otra área.
Este tiempo puede anularse para la persona que solicita información, si el mismo se lo hace vía telefónica o internet y puede ser atendido en esa forma.
 - Para recibir la información en forma escrita se lo hará enviando a la dirección que indique el solicitante y el tiempo dependerá de la magnitud de la información solicitada

2. El tiempo que el personal de la Emelnorte utiliza en el análisis del pedido de información, direccionamiento, análisis de resultados, elaboración de estadísticas y reportes, seguimiento e información al cliente del estado de su pedido dependerá de la magnitud y tipo del pedido.

3. El tiempo total, hasta la entrega de la información, dependerá de la magnitud de la misma, a excepción de la que se la entrega directamente en forma verbal que será la que se indica en el punto 1.

Tabla 6

Actividades información periódica y esporádica

<i>Actividades</i>					
<i>Actividad secuencial</i>				<i>Actividad paralela</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Información: Impresa(i) Sistema (s)</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> Recepción y análisis de información a ser entregada a la ciudadanía en forma periódica 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información a ser suministrada (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso al sistema de la información a ser entregada 	<ul style="list-style-type: none"> 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información a ser suministrada (s) 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo e información al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del Proceso de Información al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del proceso de Información Periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo definido por el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Área de Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Información que se va generando en el proceso (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Recepción y análisis de información esporádica o información solicitada por el cliente que tiene que ser respondida por escrito 	<ul style="list-style-type: none"> 5 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Información a ser suministrada (i,s) 		
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso al sistema 	<ul style="list-style-type: none"> 3 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de 	<ul style="list-style-type: none"> Información 		

de la información a ser entregada		Comercialización	n a ser suministrada (s)		
• Ejecución del proceso de Información Específica.	• Tiempo definido por el proceso	• Área de Atención al Cliente	• Información que se va generando en el proceso (i,s)		
• Evaluar proceso y plantear correctivos	• Continuamente	• Directores de área y encargado del Proceso de Información al Cliente	• Informes sobre el análisis y cambios en el proceso (i,s)		

Fuente: Autor

Para esta parte, los tiempos indicados son estimados y los totales estarán dados por los procesos de Información Periódica e Información Específica.

5.7. Diseño administrativo

Este Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Dirección Comercial de Emelnorte para ser aplicado requiere primeramente ser aprobado por los Directivos de la Empresa, por lo que se ha realizado una validación de la propuesta, contando con la participación del Director Comercial, del Director del Centro de Cómputo y la Directora de Recursos Humanos, áreas que tienen relación con la atención al cliente y con la implementación del manual que se plantea.

Con el informe inicial de estas direcciones, Emelnorte iniciaría el proceso de socialización dentro de la Empresa y luego procederá con la aprobación del

manual y su posterior implantación; paralelamente se tendrá que preparar al personal que va a intervenir en el proceso, ya que deberá tener conocimiento completo de la estructura y funcionamiento de las áreas de la Empresa que tienen que ver con cada uno de los procesos.

5.8. Impacto

Los principales cambios que se espera se produzcan con la implementación de este Manual de Procesos de Atención al Cliente son:

En lo económico la incidencia será directa tanto en Emelnorte como en sus clientes, ya que al trabajar por procesos muchos de los controles y pasos se eliminan y se deja de atender un mismo pedido en dos o más áreas, lo que da como resultado un ahorro significativo de recursos, tanto humanos como materiales, mejorando la situación económica; la ciudadanía en general podrá presentar sus requerimientos y ser atendidos sin pérdida de tiempo y recursos.

La sociedad en general será beneficiada al contemplarse la atención al cliente en una sola área que se ubicará en todos los puntos de atención que dispone Emelnorte, ya que se evitará que las personas deambulen por todas las instalaciones de Emelnorte. La información que se podrá brindar a la ciudadanía en general será completa, oportuna y de fácil acceso

Se mejorará totalmente la imagen de la Empresa, lo que se reflejará en los índices correspondientes y que son evaluados periódicamente por los organismos de control, ya que al estar perfectamente definidos los procesos que componen el Macroproceso de Atención al Cliente y que contempla la participación de varias áreas de la Empresa, se podrá realizar el seguimiento y control en una forma muy ágil, permitiendo con eso atender un porcentaje muy elevado de los pedidos, adicionalmente se podrá disponer de información estadística e indicadores en forma ágil y oportuna.

Al disponer de un proceso de atención al cliente bien estructurado y operando en forma óptima con un sistema computacional adecuado, se podrá disminuir el uso de papel, tinta de impresoras y energía eléctrica que actualmente son utilizados en gran cantidad, debido a que muchas de las actividades se repiten y por la existencia de controles excesivos, lo cual permitirá impactar positivamente en el cuidado del medio ambiente.

5.9. Validación de la propuesta

El área de Atención al Cliente pertenece a la Dirección Comercial, por lo que es esta dirección la que, en base al Manual de Procesos que se plantea, tendría que asumir la atención de todos los clientes de Emelnorte, por lo que se procedió a validar la propuesta con el Director Comercial de la misma.

La Dirección de Recursos Humanos de Emelnorte es el área que tiene a su cargo analizar los requerimientos de personal y la reestructuración de las áreas, de ser necesario, por lo que se solicitó a la directora de dicha dirección su colaboración para validar la propuesta.

Así mismo, el área de Sistemas es la encargada de desarrollar e implementar programas que permitan implantar procesos que funcionen en forma óptima, utilizando todas las herramientas y equipos que la tecnología actual permite hacerlo, es por esta razón que también se ha considerado al Director del Centro de Cómputo para que valide la propuesta.

Para la validación se procedió de la siguiente manera:

- Se entregó la propuesta impresa y se explicó el contenido de la misma a los tres directores, con el fin de que sea analizada al interior de cada una de las direcciones.

- Se realizó una reunión con los directores y se analizó y discutió en detalle el contenido de la propuesta, determinándose observaciones y correcciones que se requerían realizar.
- Se realizaron las correcciones y se llevó a cabo un nuevo análisis y discusión conjunta, determinando que, con las correcciones realizadas, el documento se encontraba listo.

Luego de las actividades indicadas y que la propuesta recogía las observaciones y habían sido corregidos los aspectos que así lo requerían, los tres directores emitieron los siguientes criterios, mismos que se plasman en el acta que se incluye en el anexo 5.

- La propuesta abarca todos los aspectos relacionados con la Atención al Cliente en Emelnorte, que la misma está bien estructurada y que contiene todos los elementos que debe incluir un manual.
- El Manual de Procesos planteado puede ser implantado en Emelnorte, luego de que se cumplan los requisitos que se contemplan en la reglamentación propia de la institución.
- El implantar el trabajo por procesos en Emelnorte, particularmente en la atención al cliente, permitirá mejorar la productividad.
- La imagen de la Empresa y los índices que miden la eficiencia en la atención al cliente mejorarán ostensiblemente.
- El disponer de un Manual de Procesos bien estructurado y que incluye diagramas claros y completos permitirá diseñar, desarrollar e implementar un Sistema Computacional de Atención al Cliente que permitirá disminuir considerablemente los tiempos de atención, además de disponer de información completa en cualquier punto del proceso y realizar monitoreo y control.
- Se iniciará en forma inmediata con los pasos necesarios para implantar en primer término el Proceso de Atención de Reclamos, comenzando con el diseño del sistema computacional.

5.10. Contratación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

Una vez realizada la investigación, elaborada la propuesta y validada la misma, se procede a la contrastación de las Preguntas de Investigación que se plantearon al inicio del trabajo, con la validación que se ha llevado a cabo.

- ¿Cuáles son las falencias que se presentan en la atención al cliente en Emelnorte y cuáles son las alternativas para mejorar?

Para presentar cualquier tipo de requerimiento, las personas tienen que deambular por varias oficinas de Emelnorte hasta lograr que sean atendidas, por lo que la alternativa de solución planteada consiste en brindar todos los requerimientos en un área de Atención al Cliente única, dentro de la Dirección Comercial.

En Emelnorte y particularmente en la Atención al Cliente, se realiza el trabajo en base a funciones asignadas a cada uno de los trabajadores, por lo que cada una de las áreas que intervienen realizan sus actividades en forma aislada que no están enfocadas al objetivo fundamental que es brindar un excelente servicio al cliente; la alternativa planteada es trabajar considerando la atención al cliente como un solo proceso, traspasando las barreras que los departamentos funcionales han colocado.

Los tiempos para atender los requerimientos sobrepasan los límites fijados por Emelnorte y por la normativa vigente, la solución planteada permitirá disminuir considerablemente los tiempos y cumplir adecuadamente con el cliente.

- ¿Qué instrumento permitirá mejorar la productividad y atención al cliente en Emelnorte y qué estructura metodológica es conveniente para su elaboración?

Se determinó que actualmente en Emelnorte las diferentes áreas trabajan en base a funciones y que la mejor alternativa para mejorar la productividad es organizar la atención al cliente como un proceso, para lo cual se determinó que lo conveniente es la elaboración de un manual, el mismo que, una vez analizado, se considera que su implementación permitirá superar muchas de las dificultades que se presentan en la atención al cliente.

- ¿Qué actividades, información, documentos, control y monitoreo requieren realizar las áreas que prestan atención al cliente y cómo estructurar los mismos para diseñar un Manual de Procesos?

Conjuntamente con personal de atención al cliente se determinaron los elementos del proceso y sus características, los mismos que una vez incluidos en la propuesta son analizados con los validadores y reajustados en algunos casos que así lo requirieron.

Conclusiones

Las conclusiones dan cuenta del cumplimiento de los objetivos, que en el desarrollo de la investigación se fueron concretando, los mismos que se mencionan a continuación:

- El diagnóstico realizado a directivos y trabajadores que se desempeñan brindando atención al cliente en Emelnorte, demuestra que los clientes tienen que acudir a diferentes oficinas para solicitar un servicio, presentar un reclamo o pedir información, por lo que los tiempos para que un trámite sea atendido es muy alto, no se cumple con los límites que la misma Empresa ha fijado y los que dispone la normativa vigente, la imagen se encuentra muy afectada por esta situación.
- Las actividades que realizan los departamentos que intervienen en la atención al cliente y en todas las actividades de la Empresa, están organizadas en base a funciones que cumplen en forma aislada cada uno de ellos, sin considerar como un proceso unitario sino como islas que ejecutan su parte sin considerar el todo, situación que también incide negativamente en los tiempos y en la imagen.
- Del diagnóstico realizado y de la investigación bibliográfica se determina que el implementar la atención al cliente por procesos corregiría en gran medida las deficiencias encontradas en el diagnóstico, siendo para ello necesario estructurar un manual de procesos para mejorar la productividad y la atención al cliente. Con la participación del personal que presta atención al cliente en Emelnorte se determina los elementos que integran el manual, el mismo que se logró concretar con la utilización de herramientas que se ubicaron en la investigación bibliográfica, así como herramientas computacionales que están disponibles para elaborar principalmente diagramas.

- Al ser el servicio eléctrico un servicio público, las Leyes y Reglamentos por los que se rige Emelnorte también rigen a otras empresas y entidades que entregan servicios públicos, por lo que la investigación realizada y la propuesta planteada pueden adaptarse a otras instituciones.

Recomendaciones

- A las autoridades de Emelnorte se recomienda emprender en las reformas necesarias con el fin de que la atención al cliente lo realice una sola área de la Empresa, la misma que, con la ayuda de las herramientas tecnológicas actuales, se encargue de direccionar a los diferentes departamentos para que ejecuten las acciones que se requieran para atender los requerimientos y que continuamente comunique a los solicitantes el estado de su pedido hasta que se lo haya concluido.
- Es necesario también desarrollar manuales de procesos para otras actividades que realiza Emelnorte, tanto para las áreas que tienen relación con la atención al cliente como para las que no lo tienen, considerando que, en forma similar a lo determinado para la atención al cliente, también se los lleva a cabo en base a funciones.
- A las autoridades de Emelnorte se recomienda brindar todas las facilidades y recursos para concretar la implantación total de la atención al cliente por procesos, tal como se lo define en la propuesta, lo que permitirá mejorar sustancialmente la productividad y los índices de atención al cliente que continuamente son monitoreados por las autoridades de la Empresa y por los entes de control.
- Considerando que la atención al cliente es similar en todas las instituciones, principalmente en las que entregan servicios públicos, se recomienda que este trabajo sirva de base para desarrollar e implantar manuales que se adapten a las necesidades de otras instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ariza, J. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
2. Bayas, A. & Donoso, M. (2005). *Manual de procesos en la gestión de calidad en el área de postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para la obtención de la certificación de calidad ISO 9001-2000*. Quito: PUCE.
3. Bueno, E. (1997). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
4. CENACE. (2008, noviembre). *Criterios de excelencia administrativa según el modelo del Premio Nacional de Calidad PNC*. Conferencia presentada para miembros de sector eléctrico ecuatoriano, Quito, Ecuador.
5. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
6. CIER. (2008, julio). *Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial*. Quito, Ecuador.
7. CONALEP. (1999). *Calidad total II, aseguramiento y mejora continua*. México: Limusa.
8. CONELEC. (2005). *Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad*. Quito, Ecuador.
9. CONELEC. (2001). *Regulación No. CONELEC 004/01*. Quito, Ecuador.
10. COMPENSAR. (s.f.). *Gestión por procesos en una organización social*. Extraído el 18 de octubre de 2008 desde http://www.ciss.org.mx/caosa/pdf/es/2007/nubia_espinoza_es.pdf
11. CULTURAL (Ed). (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid: Cultural.
12. Dambrosi, S. (s.f.). *Procesos de negocios rediseñados*. Extraído el 20 de octubre de 2008 desde

<http://www.monografias.com/trabajos10/reing/reing.shtml>

13. Dávila, S. (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos*. Quito: 2001.
14. De La Peña, A. (2008). *Proyecto empresarial*. Madrid: Paraninfo.
15. Diazgranados, N. (2008, noviembre). *Sistema de indicadores de gestión por procesos*. Seminario Taller Internacional, Quito, Ecuador.
16. EMAGISTER. (2008, noviembre). *Curso en línea administración por procesos*.
http://www.emagister.com/tutorial/frame.cfm?id_centro=57953030052957564866666952674548&id_curso=65399040050151535053565252574553&id_user=41534090510200817485670695557684&id_segmento=4&id_cate=214&url_frame=http://www.emagister.com/public/pdf/comunidad_emagister/04075020050869494969554869704557-Capacitac.%20Admon%20por%20Procesos.pdf,
17. FODESEP. (s.f.). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Extraído el 29 de octubre de 2008 desde
http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf
18. Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Argentina: Javier Vergara.
19. Hammer & Champy. (1994). *Reingeniería de procesos*. Chile: Panorama.
20. Harrington, J. (1996). *Administración total de mejoramiento continuo*. Buenos Aires: Nueva Generación.
21. Hernández, R., et al, (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ra. Edición: Limusa.
22. Ivancevich, et al. (1996). *Gestión calidad y competitividad*. División Irwin.
23. Jiménez, C. (1999). *Módulo de tutoría I*. Quito, Ecuador.
24. Johansson, et al. (2000). *Reingeniería de procesos de negocios*. México: Limusa.

25. Landa, J. & Ricardi, R. (1998). *Controles elementales de dirección*. Bilbao: Deusto.
26. Landázuri, J. (2004). *Manual para la reestructuración de procesos y procedimientos del proyecto de facturación en la administración tributaria*. Quito: PUCE.
27. León, M. *Reingeniería de Procesos*. (s.f.) Extraído el 10 de noviembre de 2008 desde http://www.axitia.com/html/reingenieria_de_procesos.html
28. *Ley de Régimen del Sector Eléctrico*. (2008). Extraída el 12 de noviembre de 2008 desde http://www.conelec.gov.ec/normativa_detalle.php?cod=203&idiom=1&menu=2&submenu1=15&submenu2=5
29. *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. (2000). Extraída el 12 de noviembre de 2008 desde http://www.conelec.gov.ec/normativa_detalle.php?cod=1&idiom=1&menu=2&submenu1=15&submenu2=5
30. López, A. (1997). *Como dirigir grupos con eficacia*. Madrid: Edición especial.
31. *Manual de Procesos y la calidad*. (s.f.). Extraído el 2 de enero de 2009 desde http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm.
32. Mc GRAW – HILL. (1996). *Nuevos temas empresariales management siglo XXI, reingeniería*. Colombia: McFRAW-HILL Interamericana.
33. Milkovich, G., Bourdreau, J. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
34. Mintzerberg, H., et al. (1998). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
35. Mora, A. (2008). *Pronósticos de demanda e inventarios, métodos futurísticos*. Antioquia, Colombia: AMG.
36. Navarro, E. (s.f.). *Gestión y reingeniería de procesos*. Extraído el 18 de octubre de 2008 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm>

37. OCÉANO (Ed.). (2000). *Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*. Barcelona: Grupo editorial OCÉANO.
38. Ordóñez, M. (1997), *La nueva gestión de los recursos humanos*. España: Gestión 2000.
39. Peinado, F. (2008). *Más Ingeniería de Procesos*. Extraído el 10 de enero de 2009 desde <http://www.felixpeinado.com/2008/02/ms-ingeniera-de-procesos-en-la.html>,
40. Peppard, J. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
41. Raymond, L., et al. (2000). *Cómo hacer reingeniería*. Norma.
42. Sandoval, H. (1999). *Manual de control de procesos*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
43. *Seminario calidad total y reingeniería de procesos*. (s.d).
44. Trischler, W. (2002). *Mejora del valor añadido en los procesos*. España: Gestión.
45. USBI-VER. (s.f.) *Manual de Procesos*. Extraído el 20 de octubre de 2008 desde http://www.uv.mx/usbi_ver/docs/manuales/man_docum_procesos_usbi.pdf
46. WIKIPEDIA (Ed.). (2009). *Diagrama de flujo*. Extraído el 10 de enero de 2009 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Encuesta aplicada a directivos de Emelnorte

La presente investigación tiene por objeto explorar opiniones en torno a la atención al cliente que se brinda en Emelnorte, por lo que solicitamos de manera especial su colaboración consignando su opinión sobre los aspectos que se exponen a continuación.

El presente instrumento está constituido por 20 preguntas o enunciados de selección múltiple, por lo que solicitamos encerrar en un círculo el numeral de la que escoja.

1. Considera que el área física de atención al cliente es:
 - a. Muy funcional
 - b. Medianamente funcional
 - c. Poco funcional
 - d. Nada funcional

2. Considera que el área de atención para todos los tipos de solicitudes, reclamos e información que requiere el cliente está:
 - a. Concentrada en un solo espacio físico
 - b. Dispersa en algunas oficinas
 - c. Muy dispersa en varias oficinas

3. La ubicación de los puntos de recepción de solicitudes, reclamos y que brindan información al cliente es:
 - a. Claramente definida
 - b. Confusa
 - c. Muy confusa

4. El personal para atención al cliente está capacitado para atender solicitudes, reclamos y requerimientos de información de:
 - a. Todos los temas que tienen que ver con la Empresa
 - b. Únicamente aspectos comerciales
 - c. Únicamente aspectos técnicos

5. ¿Qué porcentaje de las solicitudes se atienden en los plazos fijados por la Empresa?
 - a. Menos del 75%
 - b. Entre el 75% y 90%
 - c. Más del 90%

6. ¿Qué porcentaje de los reclamos se atienden en los plazos fijados por la Empresa?
 - a. Menos del 75%
 - b. Entre el 75% y 90%
 - c. Más del 90%

7. El tiempo de espera del cliente hasta ser atendido es:
 - a. Exagerado
 - b. Aceptable

- c. Óptimo
8. El porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las receptadas es:
- a. Menor al 90%
 - b. Entre el 90% y 99%
 - c. El 100%
9. El porcentaje de reclamos atendidos respecto a los receptados es:
- a. Menor al 90%
 - b. Entre el 90% y 99%
 - c. El 100%
10. La información que brinda la Empresa sobre los servicios disponibles es:
- a. Completa
 - b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos servicios
 - c. Inexistente, no se da ninguna información
11. La información que brinda la Empresa sobre actividades que realiza es:
- a. Completa
 - b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos aspectos
 - c. Inexistente, no se da ninguna información
12. Las actividades que realiza el personal de atención al cliente están determinadas en base a:
- a. Procesos
 - b. Funciones

- c. Objetivos
 - d. Otras formas de administración de personal
13. ¿Considera que es factible implementar un área de atención al cliente en base a procesos?
- a. Muy factible
 - b. Poco factible
 - c. No factible
14. De implementarse un área de atención al cliente en base a procesos, la calidad de la atención al cliente:
- a. Mejoraría considerablemente
 - b. Mejoraría muy poco
 - c. No mejoraría
15. ¿Es conveniente sistematizar el trámite de solicitudes?
- a. Muy conveniente
 - b. Poco conveniente
 - c. Nada conveniente
16. ¿Es factible sistematizar el trámite de solicitudes?
- a. Muy factible
 - b. Poco factible
 - c. Nada factible
17. ¿Es conveniente sistematizar el trámite de reclamos?
- a. Muy conveniente

b. Poco conveniente

c. Nada conveniente

18. ¿Es factible sistematizar el trámite de reclamos?

a. Muy factible

b. Poco factible

c. Nada factible

19. ¿Es conveniente sistematizar el trámite de información al cliente?

a. Muy conveniente

b. Poco conveniente

c. Nada conveniente

20. ¿Es factible sistematizar el trámite de información al cliente?

a. Muy factible

b. Poco factible

c. Nada factible

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Encuesta aplicada a empleados de Emelnorte

La presente investigación tiene por objeto explorar opiniones en torno a la atención al cliente que se brinda en Emelnorte, por lo que solicitamos de manera especial su colaboración consignando su opinión sobre los aspectos que se exponen a continuación.

El presente instrumento está constituido por 11 preguntas o enunciados de selección múltiple, por lo que solicitamos encerrar en un círculo el numeral de la que escoja.

1. Considera que el área física de atención al cliente es:
 - a. Muy funcional
 - b. Medianamente funcional
 - c. Poco funcional
 - d. Nada funcional

2. Considera que el área de atención para todos los tipos de solicitudes, reclamos e información que requiere el cliente está:
 - a. Concentrada en un solo espacio físico
 - b. Dispersa en algunas oficinas
 - c. Muy dispersa en varias oficinas

3. La ubicación de los puntos de recepción de solicitudes, reclamos y que brindan información al cliente es:
 - a. Claramente definida
 - b. Confusa

- c. Muy confusa
4. Usted está capacitado para atender solicitudes, reclamos y requerimientos de información de los clientes que estén relacionados con:
- a. Todos los temas que tienen que ver con la Empresa
 - b. Únicamente aspectos comerciales
 - c. Únicamente aspectos técnicos
5. El tiempo de espera del cliente hasta ser atendido es:
- a. Exagerado
 - b. Aceptable
 - c. Óptimo
6. La información que brinda la Empresa sobre los servicios disponibles es:
- a. Completa
 - b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos servicios
 - c. Inexistente, no se da ninguna información
7. La información que brinda la Empresa sobre actividades que realiza es:
- a. Completa
 - b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos aspectos
 - c. Inexistente, no se da ninguna información
8. De implementarse un área única de atención de todas las solicitudes, reclamos e información de la Empresa, la calidad de la atención al cliente:
- a. Mejoraría considerablemente
 - b. Existiría una pequeña mejora

c. No existiría mejora

9. ¿Considera adecuado mejorar el proceso de trámite de solicitudes?

a. Muy adecuado

b. Poco adecuado

c. Nada adecuado

10. ¿Considera adecuado mejorar el proceso de trámite de reclamos?

a. Muy adecuado

b. Poco adecuado

c. Nada adecuado

11. ¿Considera adecuado mejorar el proceso de información al cliente?

a. Muy adecuado

b. Poco adecuado

c. Nada adecuado

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Encuesta aplicada a clientes de Emelnorte

La presente investigación tiene por objeto explorar opiniones en torno a la atención al cliente que se brinda en Emelnorte, por lo que solicitamos de manera especial su colaboración consignando su opinión sobre los aspectos que se exponen a continuación.

El presente instrumento está constituido por 19 preguntas o enunciados de selección múltiple, por lo que solicitamos encerrar en un círculo el numeral de la que escoja.

1. Considera que el área física de atención al cliente es:
 - a. Muy funcional
 - b. Medianamente funcional
 - c. Poco funcional
 - d. Nada funcional

2. Considera que el área de atención para todos los tipos de solicitudes, reclamos e información que requiere el cliente está:
 - a. Concentrada en un solo espacio físico
 - b. Dispersa en algunas oficinas
 - c. Muy dispersa en varias oficinas

3. La ubicación de los puntos de recepción de solicitudes, reclamos y que brindan información al cliente es:

- a. Claramente definida
 - b. Confusa
 - c. Muy confusa
4. Cuando ha requerido un servicio, ha realizado un reclamo o cuando ha pedido información en la Empresa ha sido atendido por:
- a. Una sola persona
 - b. Algunas personas
 - c. Muchas personas
5. Cuando ha requerido un servicio, ha realizado un reclamo o cuando ha pedido información en la Empresa el personal ha demostrado tener conocimiento de:
- a. Todos los servicios que presta la Empresa
 - b. Algunos servicios que presta la Empresa
 - c. Un solo servicio que presta la Empresa
6. ¿Cuándo ha realizado una solicitud ha sido atendido(a) dentro de los plazos fijados por la Empresa?
- a. Nunca
 - b. Rara vez
 - c. Siempre
7. ¿Cuándo ha realizado un reclamo ha sido atendido(a) dentro de los plazos fijados por la Empresa?
- a. Nunca
 - b. Rara vez
 - c. Siempre

8. El tiempo que tiene que esperar hasta que le recepen sus solicitudes, reclamos o pedidos de información es:
- a. Exagerado
 - b. Aceptable
 - c. Óptimo
9. Sus solicitudes, reclamos e información que requiere son receptados en forma:
- a. Nada ágil
 - b. Poco ágil
 - c. Muy ágil
10. Cuando usted ha realizado una solicitud, la misma ha sido atendida:
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
11. Cuando usted ha realizado un reclamo, el mismo ha sido atendido:
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
12. La información que brinda la Empresa sobre los servicios disponibles es:
- a. Completa

- b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos servicios
- c. Inexistente, no se da ninguna información

13. La información que brinda la Empresa sobre actividades que realiza es:

- a. Completa
- b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertas actividades
- c. Inexistente, no se da ninguna información

14. Cuando ha solicitado información sobre el estado de una solicitud, la respuesta recibida fue:

- a. Completa
- b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos aspectos
- c. Inexistente, no se da ninguna información

15. Cuando ha solicitado información sobre el estado de un reclamo, la respuesta recibida fue:

- a. Completa
- b. Parcial, únicamente se informa sobre ciertos aspectos
- c. Inexistente, no se da ninguna información

16. De implementarse un área única de atención de todas las solicitudes, reclamos e información de la Empresa, la calidad de la atención al cliente:

- a. Mejoraría considerablemente
- b. Existiría una pequeña mejora
- c. No existiría mejora

17. ¿Considera necesario mejorar el proceso de trámite de solicitudes?

- a. Muy necesario
- b. Poco necesario
- c. No es necesario

18. ¿Considera necesario mejorar el proceso de trámite de reclamos?

- a. Muy necesario
- b. Poco necesario
- c. No es necesario

19. ¿Considera necesario mejorar el proceso de información al cliente?

- a. Muy necesario
- b. Poco necesario
- c. No es necesario

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

Formato de evaluación de instrumentos

Sírvase leer cada uno de los ítems y las correspondientes respuestas del instrumento que encontrará a continuación. Deseamos que, por favor, nos de a conocer su criterio sobre la utilidad del mismo con propósitos investigativos.

Utilice este formato para evaluar cada pregunta con los indicadores de las tres columnas de la derecha. Registre su criterio poniendo una señal en el casillero si en caso de que su evaluación sea positiva y con un casillero no si no está de acuerdo con algún elemento del ítem.

NÚMERO DE PREGUNTA	CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Observaciones:

Nombre del evaluador: _____

Ocupación: _____

Cargo que desempeña: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Firma



Anexo 5

Acta de validación de la propuesta



En atención al requerimiento del Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis “Manual de Procesos para mejorar la productividad y Atención al Cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte”.

Con la participación de los funcionarios de Emelnorte que tienen relación directa con la implementación y ejecución del Proceso de Atención al Cliente y el investigador se llevó a cabo reuniones que permitieron analizar en detalle la propuesta, corregir aspectos que se determinó que se requerían realizar, para finalmente validar la misma. Los funcionarios que intervienen son:

- Ingeniero Marco Lara, Director Comercial
- Ingeniera Marcela Arroyo, Directora de Recursos Humanos
- Ingeniero René Brown, Director del Centro de Cómputo

Para realizar la validación se procede de la siguiente manera:

- El investigador entrega la propuesta impresa y explica el contenido de la misma a los tres directores, con el fin de que la analicen en detalle.
- Se realiza una nueva reunión con los directores y se analiza y discute en detalle el contenido de la propuesta, determinándose observaciones y correcciones que se requieren realizar.
- Se realizan las correcciones y se lleva a cabo un nuevo análisis y discusión conjunta, determinando que, con las correcciones realizadas, el documento se encuentra listo.

Luego de las actividades indicadas y que la propuesta recoge las observaciones y han sido corregidos los aspectos que así lo requieren, se emiten los siguientes criterios.

- La propuesta abarca todos los aspectos relacionados con la Atención al Cliente en Emelnorte, que la misma está bien estructurada y que contiene todos los elementos que debe incluir un manual.
- El Manual de Procesos planteado puede ser implantado en Emelnorte, luego de que se cumplan los requisitos que se contemplan en la reglamentación propia de la institución.
- El implantar el trabajo por procesos en Emelnorte, particularmente en la atención al cliente, permitirá mejorar la productividad.
- La imagen de la Empresa y los índices que miden la eficiencia en la atención al cliente mejorarán ostensiblemente.
- El disponer de un Manual de Procesos bien estructurado y que incluye diagramas claros y completos permitirá diseñar, desarrollar e implementar un Sistema Computacional de Atención al Cliente que permitirá disminuir considerablemente los tiempos de atención, además de disponer de información completa en cualquier punto del proceso y realizar monitoreo y control.
- Se iniciará en forma inmediata con los pasos necesarios para implantar en primer término el Proceso de Atención de Reclamos, comenzando con el diseño del sistema computacional.

Para constancia de lo expuesto, firman

Ibarra, 3 de marzo de 2009

Ing. Marco Lara
DIRECTOR COMERCIAL EMELNORTE

Ing. Marcela Arroyo
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS EMELNORTE

Ing. René Brown
DIRECTOR DEL CENTRO DE CÓMPUTO EMELNORTE